



**MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA Y PLANEAMIENTO TRIBUTARIO**

“Presupuesto Maestro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín
Azuayo Ltda, año 2013”

Tesis previa a la obtención del título
“Magíster en Contabilidad y Finanzas con mención
en Gerencia y Planeamiento Tributario”.

Autor:

CPA. Andrés Arias Amaguaña.

Director:

Ing. Luis Quezada

Cuenca, Ecuador

2013



Los criterios vertidos en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad del autor.

Andrés Arias Amaguaña

Dedicatoria

El trabajo está dedicado a mi familia, a mi esposa Jenifer y a mis hijos Nico y Renata, quienes han sido mi apoyo y mi fortaleza durante el desarrollo de mi tesis.

Una especial dedicatoria de mi trabajo para mi creador; Dios me ha llenado de bendiciones y me ha brindado la sabiduría para concluir el trabajo de graduación.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la institución donde trabajo; mi querida Jacita, donde me han brindado el apoyo para cursar la maestría y me han permitido desarrollar el trabajo de tesis con la información de la Cooperativa.

Hago extensivo mi agradecimiento también al Ing. Luis Quezada por sus orientaciones realizadas y por su valioso tiempo dedicado a la supervisión del trabajo.

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Gráficos y Tablas	viii
Índice de Anexos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Generalidades de La Cooperativa Jardín Azuayo	4
1.2.1 Objeto Social	4
1.2.2 Misión	4
1.2.3 Visión	4
1.2.4 Domicilio, Responsabilidad, Duración	5
1.2.5 Actividades	5
1.2.6 Patrimonio y Capital Social	6
1.3 Objetivos de La Cooperativa Jardín Azuayo	7
1.3.1 Objetivos Generales	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Principios Universales de las Cooperativas	8
1.5 Valores Institucionales de La Cooperativa Jardín Azuayo	9
1.6 Servicios Financieros y No Financieros	10
1.7 Estructura Organizacional y Administrativa	12
1.7.1 Gobernabilidad	13
1.7.2 Estructura Administrativa	16
1.7.3 Mecanismos de Coordinación	19
1.8 Base Legal de la Cooperativa “Jardín Azuayo”	21
1.9 Aspectos Relevantes de la Cooperativa y su entorno	22
1.9.1 Las Cooperativas	22
1.9.2 Cooperativa Jardín Azuayo y Su Evolución	23
1.9.3 Convenios de la Cooperativa Jardín Azuayo	25
2. ASPECTOS CONCEPTUALES	27
2.1 Presupuesto	27
2.1.1 Conceptos	27
2.2 Presupuesto Maestro	28
2.2.1 Concepto	28

2.2.2 Beneficios	29
2.2.3 Limitaciones	29
2.3 Presupuestos Intermedios	29
2.3.1 Presupuesto de Operación	30
2.3.2 Presupuesto Financiero	30
2.3.3 El Presupuesto y Planeación de Utilidades	31
2.4 Clasificación De los Presupuestos	31
2.4.1 Según la Flexibilidad	31
2.4.2 Según el periodo de Tiempo	32
2.4.3 Según el campo de aplicación en la empresa	32
2.4.3.1 De operación o económicos	32
2.4.3.2 Financieros	33
2.4.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan	33
2.5 Características Generales de los Presupuestos	34
2.6 Objetivos de los Presupuestos	36
2.7 Manual del Presupuesto	37
2.8 Fases del Proceso Presupuestario.	38
2.9 Periodo y Control Presupuestal	40
2.9.1 Período Presupuestal	40
2.9.2 Control Presupuestal	41
2.9.2.1 Sistema de Control presupuestal	42
2.9.2.2 Calendario de Control Presupuestal	42
2.9.2.3 Implantación de control presupuestal	43
2.10 Conclusiones	44
3. DISEÑO DEL PRESUPUESTO ANUAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO LTDA”.	47
3.1 Consideraciones Básicas	47
3.1.1 Requisitos para un buen presupuesto en la Cooperativa.	47
3.2 Proceso Presupuestario en la Cooperativa	49
3.2.1 Etapa de pre-planeación del Presupuesto	49
3.2.1.1 Análisis de Información	51
3.2.1.2 Rangos Presupuestarios	51
3.2.1.3 Presentación de Rangos Presupuestarios	51
3.2.1.4 Herramientas Presupuestarias	52
3.2.1.5 Módulo de Inversión y Gasto	52
3.2.2 Etapa de Elaboración o Preparación del Presupuesto	52
3.2.2.1 Revisión de herramientas presupuestarias	54
3.2.2.2 Reuniones de trabajo	55
3.2.2.3 Metas Financieras Definitivas	55
3.2.2.4 Módulo de Inversión y Gasto de Operación	60
3.2.2.5 Revisión de propuesta de Inversiones y Gastos	62

3.2.2.6	Elaborar proforma presupuestaria	62
3.2.2.7	Envío de Proforma para aprobación	68
3.2.3	Etapas de Control y Evaluación del Presupuesto	68
3.2.3.1	Realizar Informe Presupuestario	70
3.2.3.2	Revisión de Informe Presupuestario	70
3.2.3.3	Envío de Informe Presupuestario	70
3.2.3.4	Reforma y Reasignación Presupuestaria	72
3.2.3.5	Ejecución de Reforma o Reasignación Presupuestario	73
3.2.3.6	Indicadores Financieros	73
3.3	Conclusiones	76
4.	APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA, AÑO 2013.	78
4.1	Consideraciones Básicas	78
4.2	Proceso Presupuestario en la Cooperativa	79
4.2.1	Etapas de pre-planeación del Presupuesto	79
4.2.1.1	Análisis de Información	81
4.2.1.2	Rangos Presupuestarios	85
4.2.1.3	Presentación de Rangos Presupuestarios	86
4.2.1.4	Herramientas Presupuestarias	91
4.2.1.5	Módulo de Inversión y Gasto	91
4.2.2	Etapas de Elaboración o Preparación del Presupuesto	92
4.2.2.1	Revisión de herramientas presupuestarias	93
4.2.2.2	Reuniones de trabajo	94
4.2.2.3	Metas Financieras Definitivas	94
4.2.2.4	Módulo de Inversión y Gasto de Operación	101
4.2.2.5	Revisión de propuesta de Inversiones y Gastos	101
4.2.2.6	Elaborar proforma de Presupuesto Maestro	105
4.2.2.7	Envío de Proforma de Presupuesto Maestro para aprobación	113
4.2.3	Etapas de Control y Evaluación del Presupuesto	113
4.2.3.1	Realizar Informe Presupuestario	116
4.2.3.2	Revisión de Informe Presupuestario	125
4.2.3.3	Envío de Informe Presupuestario	125
4.3	Conclusiones	125
5.	CONCLUSIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICOS

1.1 Red de Oficinas	3
1.2 Organigrama	12
1.3 Organigrama Funcional	14
1.4 Evolución de Activos, Pasivos y Patrimonio	24
1.5 Crecimiento de los socios	24
3.1 Diagramas de Flujo Pre-planeación Presupuestaria	50
3.2 Diagramas de Flujo Elaboración Presupuesto Anual	53
3.3 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto	69
3.4 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto	71
3.5 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto	72
4.1 Diagramas de Flujo Pre-Planeación Presupuestaria	80
4.2 Oferta Monetaria	81
4.3 Depósitos Ahorros a la Vista JEP	82
4.4 Depósitos DPF JEP	82
4.5 Depósitos Ahorro a la Vista Banco Austro	83
4.6 Depósitos DPF Banco Austro	83
4.7 Diagramas de Flujo Elaboración del Presupuesto	92
4.8 Evolución Activos, Pasivos y Patrimonio	105
4.9 Evolución Ahorros, Cartera y Obligaciones Financieras	106
4.10 Evolución Capital Social	106
4.11 Evolución Índice de Solvencia	107
4.12 Evolución Utilidad del Ejercicio	107
4.13 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto	113
4.14 Crecimiento Ahorros y Cartera.	118

TABLAS

1.1 Estructura Financiera, Liquidez y Solvencia	25
2.1 Periodo Presupuestal	41
4.1 Estructura Ahorros	84
4.2 Estructura Plazos Fijos	84
4.3 Estructura Ahorros	85
4.4 Metas Ahorros	85
4.5 Metas Cartera de Crédito	86
4.6 Estructura Financiera	86
4.7 Colocación de Cartera	87
4.8 Captación de Ahorros	88
4.9 Límites de Riesgo	89
4.10 Límites de Riesgo Normal	90
4.11 Límites de Riesgo Medio	90
4.12 Límites de Riesgo Alto	91
4.13 Presupuesto Cartera de Créditos y Obligaciones con el Público	97
4.14 Presupuesto Cartera de Créditos por Oficina	98
4.15 Presupuesto Obligaciones con el Público por Oficina	99



ÍNDICE DE ANEXOS

1 El Cooperativismo	133
2 Políticas del Presupuesto Anual	141
3 Oferta Monetaria	142
4 Módulo Presupuestario	143
5 Herramienta Presupuestaria	165
6 Tasa Activas y Tasas Pasivas	181
7 Estructura de cartera de crédito	182
8 Estructura de obligaciones con el público	186
9 Inversiones Financieras	189
10 Obligaciones Financieras	190
11 Presupuestos Gastos de Operación	191
12 Informe Presupuestario	195

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es el de proveer a la Cooperativa una herramienta de planificación y control, que le permita tomar decisiones oportunas y facilitar la consecución de los objetivos institucionales, administrando y gestionando los recursos financieros, con una alta eficiencia en la utilización de los mismos. El trabajo se desarrolla a través de un proceso presupuestario, definido en 3 etapas, la de planeación del presupuesto, la de elaboración del presupuesto, y la de control y evaluación del presupuesto.

El trabajo contiene 5 capítulos, en el primer capítulo se da a conocer los antecedentes institucionales; en el segundo capítulo se plantea el marco teórico sobre el presupuesto maestro y el proceso presupuestario; en el tercer capítulo se realiza la propuesta del Presupuesto Anual para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”; en el cuarto capítulo se realiza la aplicación de la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, año 2013; y por último, en el capítulo cinco se describe las conclusiones del trabajo.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to provide the Cooperative a tool for planning and control, which will enable it to make timely decisions and facilitate the achievement of institutional goals; administering and managing the financial resources with high efficiency on its application. The work is carried out through a budget process defined in 3 stages: budget planning, budget preparation, and budget monitoring and evaluation.

The work comprises 5 chapters; the first chapter provides the institutional background information; the second chapter presents the theoretical framework on the master budget and the budget process; the third chapter presents the proposed annual budget for "Jardín Azuayo" Savings and Credit Cooperative; the fourth chapter presents the implementation of the proposal in "Jardín Azuayo" Savings and Credit Cooperative in 2013; and finally, chapter five describes the conclusions of the work.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS
Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presupuesto en una institución es el esqueleto del proceso administrativo, se convierte en la estructura que rige las decisiones de las instituciones, y la toma de decisiones se debe dar con precisión y agilidad, por lo que el factor de predicción a través del presupuesto es importante como un instrumento de planificación y control.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo posee \$300 millones de activos, alrededor de 280 mil socios, 400 empleados, 28 oficinas y 3 ventanillas de atención, es la segunda cooperativa a nivel del país, por lo que es necesario implementar un sistema presupuestario que defina los procedimientos para la planeación, organización, dirección y control presupuestario en la institución, con la finalidad de disponer información oportuna.

El propósito de este trabajo es proveer una herramienta de planificación y control que permita tomar decisiones oportunas y facilite la consecución de los objetivos de la institución, administrando y gestionando los recursos financieros de la Cooperativa, con una alta eficiencia en la utilización de los mismos. La importancia de la herramienta consiste en apoyar a las distintas áreas y oficinas, en el proceso de elaborar sus presupuestos, suministrando información confiable y oportuna de los recursos utilizados en las actividades que realizan; de esta manera el Presupuesto Maestro es una herramienta integradora de todos los niveles estratégicos y operativos de la institución.

El objetivo general que se pretende alcanzar es el Presupuesto Maestro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, período 2013, el trabajo comprende cinco capítulos; en el primer capítulo se da a conocer los antecedentes institucionales de la Cooperativa; en el segundo capítulo se plantea el marco teórico sobre el presupuesto maestro, proceso presupuestario, control y evaluación del presupuesto; en el tercer capítulo se realiza la propuesta del Presupuesto Anual para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”; en el cuarto capítulo se realiza la aplicación de la propuesta del Presupuesto Anual en la Cooperativa de Ahorro y



Crédito “Jardín Azuayo, año 2013”; y por último, en el capítulo cinco se describe las conclusiones del trabajo.

CAPITULO I

4. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

2.1 Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera que tiene como principal actividad económica “*las actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas*”, nació en Paute en mayo de 1996, como un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado, en respuesta a los daños causados por el desastre de la Josefina (1993); la institución empezó con 120 socios fundadores.

Con el acuerdo # 0836 del Ministerio de Bienestar Social, actualmente Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y con el apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay –CECCA, del Programa Pan para el Mundo y Bilance; y de la población Pauteña, se hizo realidad el sueño de contar con una institución financiera que gestione los emprendimientos y requerimientos de las familias de las localidades. En el inicio se promovió varios convenios con instituciones que proporcionaban fondos de desarrollo y permitieron incrementar la cobertura de la institución en las provincias de Azuay y Cañar.

La Cooperativa Jardín Azuayo es un instrumento de desarrollo de los pueblos del sur del Ecuador, que busca robustecer a las economías populares a través de ética de servicio, de solidaridad, de apoyo mutuo, con educación, con procesos de buen gobierno, hacia la vida digna de todos y todas.

La Cooperativa tiene la convicción de que el saber es poder, por lo que impulsa la educación cooperativista para construir las alternativas cooperativistas y lograr el buen vivir de las personas. La crisis financiera de 1999 dejó un escenario de profunda crisis de confianza, producto de su impacto negativo en la economía de las familias ecuatorianas, provocado por la incompetencia y altos niveles de corrupción,

debido a ello, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país experimentaron un vertiginoso crecimiento en casi todos sus indicadores financieros.

Distribución Geográfica

Actualmente, la Cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, constituye una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador, cuenta con 28 oficinas y 3 ventanillas de atención que atienden alrededor de 250.000 socios, está ubicada en 5 provincias del país, en la provincia del Azuay está ubicada en Chordeleg, Cuenca, El Valle, Ricaurte, Totoracocha, Yanuncay, Gualaceo, Nabón, Oña, Palmas, Paute, Pucará, San Fernando, Santa Isabel, Sevilla de Oro, Shiña, Sigsig y Ponce Enríquez; en la provincia de Cañar en Azogues, Cañar, El Tambo, La Troncal y Suscal; en la provincia de Loja en el cantón de Saraguro; en la provincia de El Oro está en Pasaje; y en la provincia de Morona Santiago en los cantones de Gualaquiza, Limón, Macas, Méndez y Sucúa. La oficina de Paute es la matriz de la Cooperativa y la Coordinación General está ubicada en la ciudad de Cuenca.



Gráfico 1.1 Red de Oficinas

Fuente: Coac Jardín Azuayo

1.2 Generalidades de La Cooperativa Jardín Azuayo

1.2.1 Objeto Social¹

La cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

1.2.2 Misión²

La Cooperativa tiene como misión fomentar el desarrollo de una cultura cooperativa haciendo de la institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrolla productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios.

1.2.3 Visión³

La Cooperativa tiene la visión de ser una sociedad de personas con cultura cooperativista que busca el buen vivir de las personas, de las comunidades y de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional;

1 Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

2 <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>, (15/11/2012) 20:30

3 <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>, (15/11/2012) 20:30



con el fin de desarrollar actividades sociales y financieros eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

1.2.4 Domicilio, Responsabilidad, Duración⁴

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay y cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

1.2.5 Actividades⁵

La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y

4 Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

5 Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
10. Conceder sobregiros ocasionales;
11. Actuar como emisor de tarjeta de crédito y débito;
12. Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
13. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.

1.2.6 Patrimonio y Capital Social⁶

El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente valuados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

⁶ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Los certificados de aportación entregados a los socios, serán de un valor de 5 dólares de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

1.3 Objetivos de La Cooperativa Jardín Azuayo⁷

1.3.1 Objetivos Generales

Promover el desarrollo humano con los sectores populares ofreciendo servicios de calidad con igualdad, equidad y libertad para llegar a ser una cooperativa confiable con crecimiento sostenido; es una cooperativa abierta, de capital variable, responsabilidad limitada y duración ilimitada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Contribuir a mejorar las condiciones de trabajo, producción y productividad de los socios, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos.
- Fomentar el ahorro de los socios y de sus comunidades.
- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo.
- Procurar fuentes de financiamiento internas y externas, para el desarrollo institucional y de sus asociados.

⁷ <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>, (15/11/2012) 20:30

- Promover la ampliación y profundización de los servicios de la Cooperativa, procurando la inclusión de quienes no tienen acceso a servicios financieros.
- Potenciar la formación y capacitación de empleados, directivos y socios.
- Promover el desarrollo integral de los socios y sus comunidades.
- Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la Cooperativa.

1.4 Principios Universales de las Cooperativas⁸

Las cooperativas se han puesto de acuerdo en cumplir los siguientes principios universales:

a) Ingreso y retiro voluntario: entran y salen libre y responsablemente de la Cooperativa.

b) Participación económica de los miembros: todos son dueños y aportan para tener un buen patrimonio que les respalde para servir de la mejor forma.

c) Autonomía e independencia: crecen con el esfuerzo propio, servicios con libertad, no son el Estado ni una ONG, construyen un movimiento cooperativo desde nuestra identidad.

d) Administración y seguimiento democrático: todos y todas tienen voz y voto, control social, con un gobierno cooperativo.

e) Educación, capacitación, formación: con procesos de comunicación, la cooperativa fortalece sus cimientos con programas de educación cooperativa, participativa e información que contribuye a transformar la mente y las formas de vida de las personas en base a los valores cooperativos.

⁸ <http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores->, (30/11/2012) 18:30

- f) Compromiso con la comunidad:** presentes en el buen vivir de las comunidades, barrios, parroquias, cantones, región, integrados también en la casa común que es el planeta tierra.
- g) Cooperación entre Cooperativas:** formando un gran movimiento con fuerza social, cultural, económica y política.

1.5 Valores Institucionales de La Cooperativa Jardín Azuayo⁹

La Cooperativa impulsa sus valores institucionales para un trabajo ético y responsable, de los que podemos citar los siguientes:

- a. Transparencia:** hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la sociabilización de la información y la capacitación. Esto se puede reflejar en la estructura organizativa de la cooperativa.
- b. Honestidad:** expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también d quienes lo generan.
- c. Compromiso:** exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del plan estratégico vigente.
- d. Responsabilidad:** Cumplir oportunamente con los deberes y derechos, expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.
- e. Confianza:** La confianza se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la Cooperativa tenga un buen desempeño a nivel financiero y social.
- f. Fidelidad:** Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.

⁹ <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>, (15/11/2012) 20:30



- g. Democracia:** Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas. Evoca la participación colectiva buscando el bienestar.
- h. Respeto al Medio Ambiente:** En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrados a una comunidad de vida, somos responsables con el cuidado de nuestra casa grande.

1.6 Servicios Financieros y No Financieros

Los principales servicios financieros que ofrece la Cooperativa son los siguientes:

Ahorro: En los ahorros se presenta la siguiente clasificación de los servicios:

- Ahorros a la vista
- Fondos Administrativos
- Certificados de Depósito
- Mi Alcancía Segura

Mi alcancía segura es un ahorro programado que consiste en hacer depósitos fijos de dinero en forma periódica por un plazo definido de mínimo un año, luego podrá disponer el socio para alcanzar un objetivo sea para vehículo, vivienda, empresa, educación, jubilación, salud, vacaciones, etc. Los tipos de ahorro son:

- a. Mi Pequeña Alcancía Segura.- Es cuando el tiempo de ahorro es de mínimo un año hasta cinco años.
- b. Mi Gran Alcancía Segura.- El tiempo de ahorro es mayor a cinco años.

Crédito: La diversidad en los créditos es la siguiente:

- Crédito Ordinario
- Crédito Emergente
- Crédito sin Ahorro
- Crédito de Desarrollo



- Crédito de Vivienda
- Crédito de Desarrollo PYMES
- Crédito Banco del Migrante

A toda hora: son servicios adicionales a través de medios complementarios para que puedan realizar transacciones los socios.

- JA Móvil: permite realizar operaciones a través del teléfono celular.
- JA Web: permite realizar operaciones desde la página web de la institución.
- JA Tarjeta: para realizar operaciones desde el cajero automático.

Pagos: hace referencia al servicio de recaudación de diversos servicios:

- Recaudaciones Empresa Eléctrica Regional Centro Sur
- Cobro del SOAT
- Convenio Local Recaudación
- Recaudación de Movistar
- Recaudaciones RISE
- Recaudaciones CNT
- Matriculación Vehicular

Ventanillas Compartidas: este servicio permite realizar transacciones de depósito y retiro en otras instituciones financieras que forman parte de la RED CONECTA.

Cobros: las personas, socias y no socias pueden realizar cobros en las ventanillas de la Cooperativa.

- SPI (Servicios de Pagos)
- Bono de Desarrollo Humano
- Transferencias Bancarias



Solidarios: Los servicios solidarios que presta la Cooperativa son:

- Fondo Mortuario
- Seguro de Desgravamen
- Acreditaciones del IESS

1.7 Estructura Organizacional y Administrativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo busca la participación de los socios y el sentido de pertenencia a la Cooperativa, por lo que pone mucho énfasis en mantener una estructura organizativa y administrativa descentralizada, promoviendo el desarrollo de la gobernabilidad.

La estructura de gobierno se fundamenta en que en cada oficina está regida por el gobierno local, se fortalecen comisiones que se articulan con la organización general, a través de sus representantes a la asamblea general y delegados que forman parte del consejo administrativo.



Gráfico 1.2 Organigrama

Fuente: Coac Jardín Azuayo

1.7.1 Gobernabilidad

La Cooperativa, por la naturaleza de su conformación, estructura de propiedad y empresa asociativa financiera, tiene como centro de gobierno al socio y cuenta con tres ámbitos de gobernabilidad:

- **Ámbito Directivo.-** Viene del ámbito de participación y orienta los fines y estrategias de la Institución, mediante la activación de Directivas Locales, Directivas de Oficina, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración.
- **Ámbito de Participación.-** Garantiza la inclusión y participación de todos los socios mediante el desarrollo de reuniones locales, Juntas de Directivos y



Delegados, Directivas de oficina y la Asamblea General que es el órgano supremo.

- **Ámbito Administrativo.-** Organiza las actividades, lleva a cabo las estrategias y ejecuta las tareas orientadas a conseguir los fines definidos en el ámbito directivo.

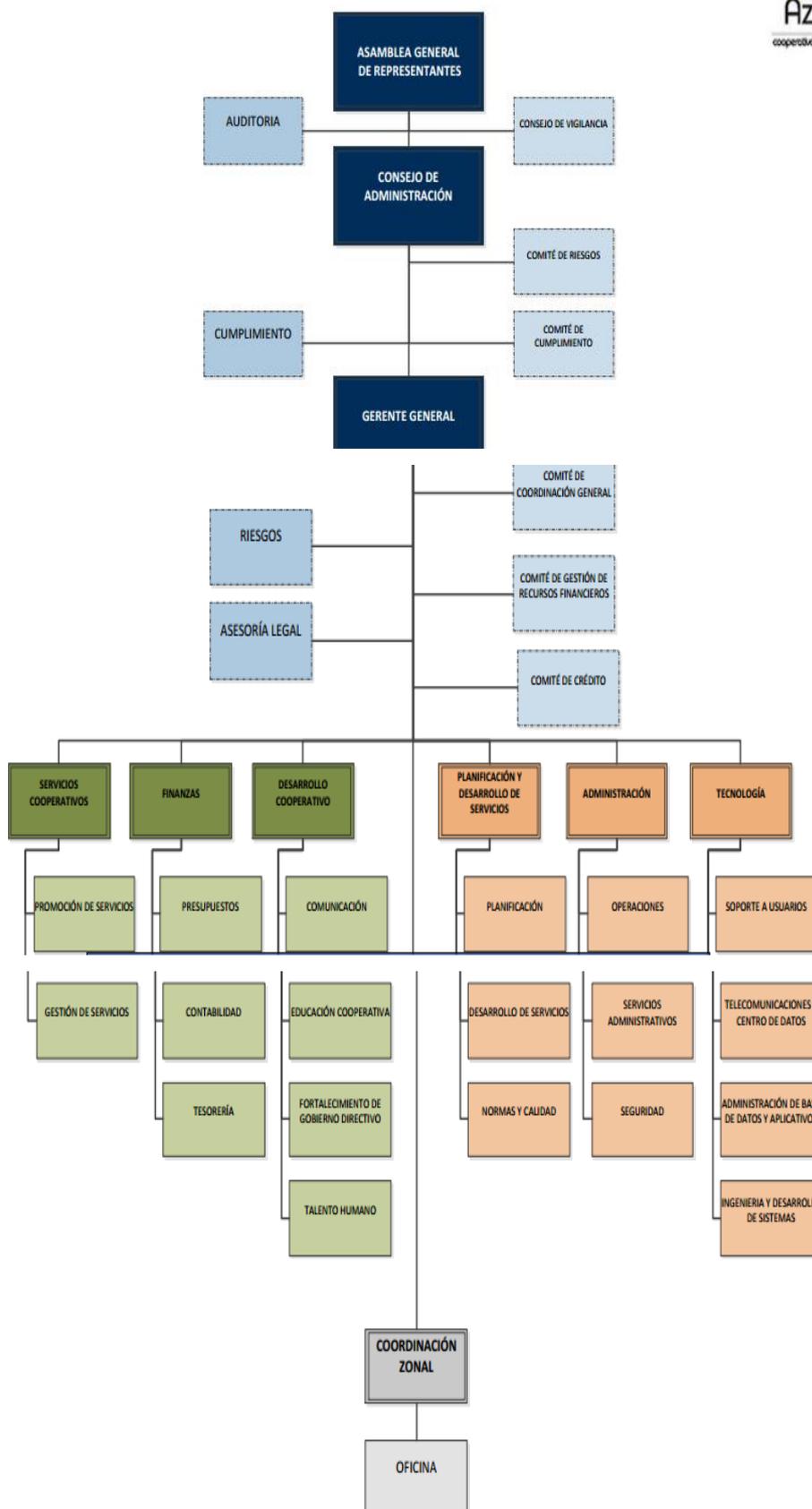


Gráfico 1.3 Organigrama Funcional

Fuente: Coac Jardín Azuayo



El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

Asamblea General: Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Consejo de Administración: Es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 5 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 4 año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

Consejo de Vigilancia: Es el órgano de control de los actos y contratos que autoriza el Consejo de Administración y la Gerencia. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Comisiones Especiales: Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

1.7.2 Estructura Administrativa

Gerencia: La Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es la función de mayor nivel y autoridad en el ámbito administrativo y quien ejerce esta función, tiene a cargo la representación legal de la Institución. Desde esta función, se coordina toda la administración de la Cooperativa y se informa al Consejo de Administración acerca de la gestión y desarrollo de la Institución. La Gerencia se apoya para su gestión en las Coordinaciones de Área, de Zona, de Oficina y en las unidades de asesoría.

Área: Son las principales líneas con las que la organización y el gerente general cuentan para poder alinear y administrar apropiadamente la organización. Se fundamenta en:

- a. El logro de la misión y visión
- b. La estrategia
- c. Los Factores Críticos de Éxito
- d. La cadena de valor organizacional.

Para este propósito la organización define a lo largo de su desarrollo y crecimiento líneas administrativas y funcionales que le permita la implementación eficaz de sus objetivos y metas, considerando que las mismas podrán cambiar y acoplarse a las necesidades en el tiempo.

A cada área se le asigna los pertinentes roles organizacionales los cuales tienen que ser asumidos por su coordinador para que a su vez sus estructuras departamentales y de unidad puedan implementarlas. Las áreas les corresponden su planificación estratégica y da cuentas de lo logrado bajo sus directrices.

Departamentos: Son las estructuras que reportan directamente al coordinador de área y que interaccionando conjuntamente, logran que el propósito del área y los roles asignados se cumplan. Son estructuras de implementación táctica que tienen objetivos y especialización homogéneos que las ligan con la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.



Unidades: Son estructuras que apoyan para que el departamento a quien reportan puedan lograr sus tácticas y de implementación y de logro. Usualmente son estructuras simples en su constitución.

Secciones: Reportan directamente a las unidades y de todas las estructuras son las más simples. Su principal funcionalidad es la de accionar para implementar lo que se define conjuntamente con estructuras de mayor jerarquía.

Coordinación de Área: Las áreas de la Coordinación General se encuentran localizadas en Cuenca y tienen a cargo una o más funciones especializadas.

Estas áreas administrativas, coordinan, consolidan y apoyan las actividades que se desarrollan localmente en las oficinas, en lo que compete a su especialidad.

Coordinación de Departamentos: Las coordinaciones departamentos son instancias administrativas de un área que coordinan las acciones operativas para apoyar a la prestación adecuada de los servicios sociales y financieros en las oficinas.

Coordinación Zonal: Con el fin de que el crecimiento de la Cooperativa no sea un obstáculo de la proximidad al socio y su entorno, se han creado las Coordinaciones Zonales; unidades administrativas, responsables de preservar la identidad cultural de la Cooperativa en el desarrollo de las actividades de las oficinas y con capacidad para definir estrategias y determinar criterios para coordinar procesos, actividades y tareas en el ámbito geográfico que les compete.

Coordinación de Oficina: Las Oficinas, son unidades administrativas que actúan directamente con el socio en la localidad, colocan los servicios sociales y financieros que presta la Cooperativa y retroalimentan a la Gerencia acerca de su nivel de satisfacción.

Todos los servicios se ponen a disposición de todos los socios en todas las oficinas, la diferenciación del empaquetamiento y promoción de los servicios está determinada por el entorno cultural del lugar donde actúa la Cooperativa.

Dirección y Estrategia en las oficinas

Cada oficina se rige por el gobierno local (Directivo y Administrativo), que orienta y dirige el desarrollo de las actividades de la Cooperativa en la localidad, en el marco de las políticas y objetivos institucionales y cuya máxima representación es la Presidencia y la Coordinación de Oficina.

Directivo: Se establecen directivas, conformadas por socios de cada localidad, quienes realizan actividades orientadas a conseguir el buen vivir de los socios y las comunidades donde viven.

Actualmente se cuenta con las siguientes directivas:

En la oficina:

- Junta Consultiva
- Junta de Directivas Locales
- Directivas de Oficina
 - Directivas de crédito.

En la localidad:

- Reuniones Locales de Socios
 - Directivas Locales
 - Directiva de Administración Local.
 - Directivas de Crédito Locales

Y las demás directivas que la Junta de directivas locales o las reuniones locales de socios juzguen pertinentes.

Administración de la Oficina: Cada Oficina cuenta con un Coordinador de Oficina, que en el marco de las políticas y estrategias generales planifica, organiza y desarrolla con su equipo de trabajo las actividades locales que le han sido asignadas. La ubicación, tamaño y estructura de las oficinas responde a necesidades de los socios y a criterios de eficacia organizativa.

Las principales funciones administrativas que se desarrollan en la oficina son:

- Promocionar Servicios
- Activar el Desarrollo Social
- Servicios Financieros
- Servicios de Información
- Caja

1.7.3 Mecanismos de Coordinación

En la Cooperativa se realizan reuniones entre los diferentes Comités y entre las Áreas y la Gerencia como mecanismos de Coordinación de las actividades que se desarrollan. Se presentan dos tipos de reuniones:

- a. Reuniones de Comités: Contar con espacios de decisión interna cuyo objetivo es orientar la aplicación de políticas institucionales, conocer y resolver aspectos que sobrepasan las atribuciones de las unidades administrativas, intercambiar experiencias e información mutua y complementar actividades de las Unidades administrativas.
- b. Comité de Coordinación General: Integrantes:
 - Gerente, quien preside
 - Coordinadores de Área
 - Un representante de las unidades de asesoría nombrado por sus coordinadores de entre ellos, con las funciones de opinar, informar e informarse pero no decidir.
 - Coordinadores de zona se reúnen mensualmente con el comité

Funciones:

- Conocer la marcha de las unidades administrativas y de asesoría, que permita una visión institucional integral.
- Conocer sobre información externa relevante para la Cooperativa.
- Conocer y priorizar los proyectos institucionales contenidos en los POAS o que se presenten por el quehacer institucional.
- Conocer el avance de los proyectos y tomar decisiones cuando sea del caso.
- Conocer y resolver sobre los resultados de los proyectos implementados
- Analizar aspectos administrativos y resolver sus mejoras.
- Conocer la propuesta de los Poas anuales, sus avances y establecer correctivos.
- Conocer la calidad y evolución de los servicios de la Cooperativa y definir correctivos
- Conocer y resolver sobre disposiciones de la SBS, informes de auditoría interna, auditoría externa, unidades asesoras, Calificadora de riesgos y demás entes de control.
- Conocer y expresar conformidad con las propuestas de normativa interna antes de enviar al Consejo de Administración para su aprobación.
- Disponer trabajos relevantes a instancias administrativas.
- Vigilar la coherencia de las acciones de las unidades administrativas con la visión y misión institucional y disponer correctivos.

Funcionamiento: la periodicidad de reunión es una vez a la semana y los Coordinadores de área prepararán con anticipación los materiales para las reuniones y enviarán a secretaría para su distribución al menos 2 días antes de la reunión.

1.8 Base Legal de la Cooperativa “Jardín Azuayo”

La Cooperativa registra su domicilio en Cuenca y su matriz en Paute, provincia del Azuay, la razón social es “Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.”. El 8 de diciembre del 2006, mediante Resolución N. SBS-2006-707, se incorporó al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras y el Decreto Ejecutivo N.194, pero a partir del 01 de enero del 2013 la Cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con ilimitado número de socios y no menos de cincuenta, la misma que se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicado en el registro oficial #444 del 10 de mayo de 2011; el reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, según decreto N° 1061, registro oficial suplemento 648 del 27 de febrero de 2012; y las normas expedidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario. A más de las disposiciones de la SEPS, están las resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI) que deben ser acatadas por la Cooperativa.

La Cooperativa Jardín Azuayo en su normativa interna dispone de reglamentos y políticas, entre los principales reglamentos y políticas, tenemos los siguientes:

- Estatuto Social
- Reglamento Interno
- Reglamento de Movilización
- Reglamento de Seguridad
- Reglamento de Movilización de Directivos
- Reglamento de Pagos
- Reglamento de Caja Chica
- Política de Remuneración al Personal
- Política Capacitación y Formación
- Política de Seguridad y Salud en el trabajo
- Política de Compras
- Políticas del Presupuesto Anual

1.9 Aspectos Relevantes de la Cooperativa y su entorno

1.9.1 Las Cooperativas

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas y resaltó la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, especialmente su impacto en la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social.

En 1994 la ONU estimó que el sustento diario de más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) era asegurado o facilitado por empresas cooperativas. En Argentina existen más de 18.000 cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros, en Bélgica existían unas 30.000 cooperativas en 2001, en Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa, en Colombia y Costa Rica un 10% de la población es miembro de cooperativas, en los Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa, en India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas, en Japón una de cada 3 familias es cooperativista, en Kenya una de cada 5 personas es socia de una cooperativa, en Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población; estos datos fueron obtenidos de los estudios realizados por ACI Américas. En el anexo # 1 se describe el cooperativismo en el país y latinoamerica.

Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta: Las cooperativas dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo, o que representa un 20% de lo que aportan las empresas multinacionales en esta materia. Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas, en Canadá las cooperativas dan empleo a más de 160.000 personas, en Colombia una cooperativa de salud es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo, en Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas, en Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de de 700.000 personas, en Kenya las cooperativas emplean a más de 250.000 personas, en Uruguay las cooperativas dan empleo directo o indirecto a más de 40.000 personas, cifra equivalente a casi un 3% de la población económicamente activa en el país; datos obtenidos de los estudios realizados por ACI Américas.

1.9.2 Cooperativa Jardín Azuayo y Su Evolución

La Cooperativa se convierte en la oportunidad de desarrollo luego del Desastre de La Josefina, y para marzo de 1999 formula los planes estratégicos de desarrollo; para el 2005 cuenta con un Sistema informático de 3 capas, con oficinas en línea; en el 2006 sus servicios financieros y sociales pueden realizarse por celular; en el 2008 sus servicios pueden realizarse por internet.

La cultura de la organización en Jardín Azuayo se basa en que socio es el centro de la Organización, el objetivo central de la Cooperativa es el buen vivir de los socios y sus comunidades, para ello presta servicios sociales y financieros; la Cooperativa no se orienta por la rentabilidad sino por la cobertura de costos, es una sociedad de personas que basa su trabajo en la confianza, donde la unidad de trabajo predominante es el equipo que es, en sí mismo, un elemento de integración. Los procesos y recursos se adaptan constantemente para responder a la demanda y mantener un óptimo nivel de innovación.

La Cooperativa busca de manera sostenida mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y la satisfacción de los socios, la tecnología se adapta a los procesos y a los servicios que presta, la división de responsabilidades responde al reconocimiento de las necesidades sociales y financieras del socio en su localidad. Las personas asumen responsabilidades completas, no sólo tareas. La Cooperativa promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella.

En el 2005-2006-2007, MIX (Microfinance Information Exchange) y el BID calificaron Jardín Azuayo, en su rama, como la entidad más eficiente en América Latina. La calificadora especializada Microfinanza rating, en junio/08, le da una calificación de riesgo de BBB, y para el 2012 la Cooperativa tiene una calificación de A-.

La Evolución Financiera de la Cooperativa es de una tendencia creciente, en el siguiente grafico se puede evidenciar su comportamiento, expresado en millones de dólares:

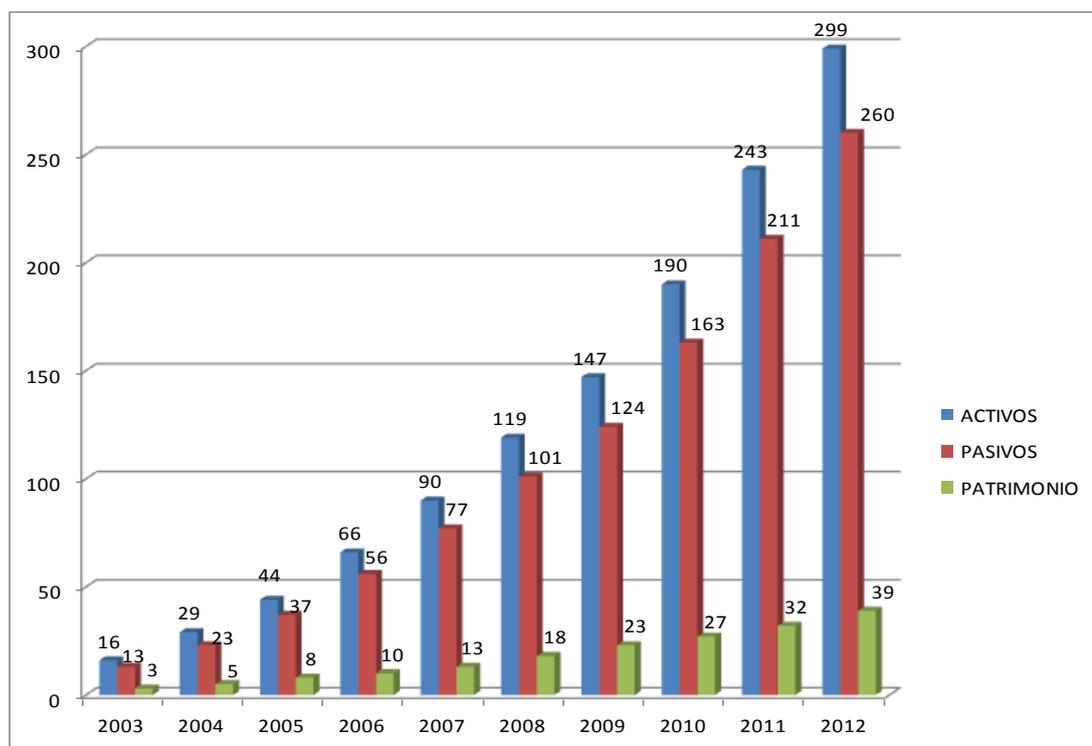


Gráfico 1.4 Evolución de Activos, Pasivos y Patrimonio

Fuente: Coac Jardín Azuayo

En el siguiente gráfico se presenta la evolución del número de socios:

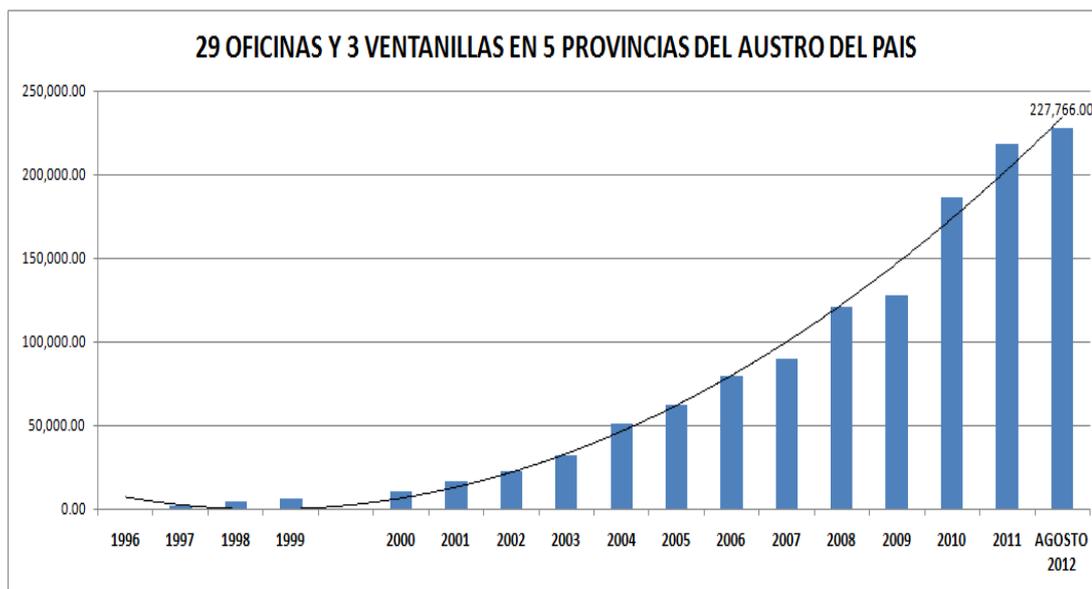


Gráfico 1.5 Crecimiento de los socios

Fuente: Coac Jardín Azuayo

Por su alta eficiencia la Cooperativa mantiene una estructura financiera que le permite tener tasas activas bajas y tasas pasivas competitivas, a diciembre de 2012 la estructura financiera de la institución es la siguiente:

Estructura Financiera	dic-12	
	Indicador	Meta
Cartera/Activos	82,8%	70% - 80%
Bancos+Inversiones/Activos	12,4%	<= 16%
Activos Improductivos	4,8%	<= 5%
Captaciones/Activos	79,9%	70% - 80%
Crédito Externo/Activos	4,5%	<= 5%
Liquidez		
Indice de Liquidez de segunda línea	14,6%	>= 15%
Solvencia		
Patrimonio Técnico	12,9%	9%

Tabla 1.1 Estructura Financiera, Liquidez y Solvencia

Fuente: Coac Jardín Azuayo

En su estructura de gobierno, la Cooperativa tiene su fortaleza en la participación e integración de la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y otras Directivas Locales, ya que son los propios socios quienes conforman éstas instancias y en donde se informa sobre la marcha económica y financiera y se toma decisiones trascendentales para el desarrollo de la institución.

1.9.3 Convenios de la Cooperativa Jardín Azuayo

La Cooperativa mantiene convenios con instituciones nacionales e internacionales, entre los más importantes se da a conocer los siguientes:

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** La Cooperativa mantiene un convenio con la Organización Internacional que otorga crédito con el objeto de financiar el desarrollo del acceso creciente de préstamos para financiamiento de proyectos de infraestructura social en beneficio de las comunidades de bajos ingresos en la región sur del Ecuador.

- **Banca del Migrante:** El convenio consiste en la Colocación y Recuperación de Fondos a través de un fideicomiso denominado Banca del Migrante, la finalidad es la participación de la Cooperativa para canalizar los recursos destinados a financiar las necesidades de las personas migrantes, su familia y entorno.
- **Alterfin:** Es una sociedad de tipo cooperativo con sede en Bruselas, Bélgica con la misión de contribuir al desarrollo de redes e instancias financieras locales en el Sur, las cuales orientan sus servicios a los sectores menos favorecidos, marginados u oprimidos, para este fin el convenio consiste en el financiamiento en forma de préstamo para fortalecer el programa de crédito en general de la Cooperativa.
- **Microfides:** Es una institución española que desarrolla actividades de carácter social sin ánimo de lucro, y el convenio consiste en la concesión de un préstamo reembolsable con la finalidad de reforzar el desarrollo institucional y de apoyar a la población ecuatoriana excluida del sistema financiero tradicional por motivo de su pobreza económica y su vulnerabilidad social.
- **Programa Nacional de Finanzas Populares:** El convenio tiene por objeto formalizar la participación de la Cooperativa para la colocación, canalización y recuperación de recursos proporcionados por el Programa Nacional de Finanzas Populares.

CAPITULO 2

2. ASPECTOS CONCEPTUALES

2.1 Presupuesto

2.1.1 Conceptos

El presupuesto es “La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.¹⁰

“El presupuesto es un instrumento integrador porque toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa como un todo, de tal modo que va a contribuir con el objetivo global de la misma”.¹¹

“Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados periodos. Son el medio más común con que se planean y controlan las actividades en todos los niveles de la organización. Los presupuestos forman parte fundamental de los programas de control de las organizaciones”.¹²

“El presupuesto se apoya en dos funciones administrativas fundamentales: planeación y control, y la coordinación como elemento integrador del proceso. La planificación y el control son los elementos principales para lograr eficiencia en la gestión, mientras que la coordinación corresponde a la interrelación de los grupos humanos que se comprometen a realizar sus tareas para conseguir los objetivos esperados”.¹³

¹⁰ Jorge Burbano Ruiz, Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Segunda Edición, p. 9

¹¹ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

¹² James Stoner, Administración, Tercera Edición, p. 686

¹³ “Administración de las Organizaciones”, Alfredo Aguirre Sádabo. Ediciones PIRAMIDE 1999

El Presupuesto busca coordinar que los planes de la Cooperativa sean preparados conjuntamente y en armonía por todos los colaboradores para que el presupuesto tenga sentido; es decir, que el todo sea igual a la suma de sus partes; el plan debe ser expresado en unidades monetarias tomando en cuenta todas las afectaciones económicas en el periodo o ejercicio económico.

El presupuesto comprenderá las operaciones que son las actividades propias que realiza la Cooperativa, las cuales se van a traducir en los ingresos que se obtendrán, así como todos los gastos que se van a generar. También se tomará en cuenta los recursos necesarios que la Cooperativa requiere para poder llevar a cabo sus operaciones, y así cumplir con sus objetivos.

2.2 Presupuesto Maestro

2.2.1 Concepto

El Presupuesto Maestro es la consolidación de los presupuestos intermedios, por lo que se convierte en el Presupuesto General de una institución a un periodo determinado, generalmente es de un año; se convierte en una herramienta de seguimiento y control que da una visión preliminar de las desviaciones que pueden sufrir las metas planteadas, por lo que deriva el análisis de las desviaciones en los presupuestos intermedios para tomar oportunamente los cambios requeridos.

El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de operación que han sido previamente presupuestadas en las distintas instancias de la Cooperativa. El proceso de desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de las variables que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la Cooperativa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados financieros al Consejo de Administración para su aprobación y posterior conocimiento de la Asamblea General de Representantes de la Cooperativa.

2.2.2 Beneficios¹⁴

- a) Define objetivos básicos de la empresa.
- b) Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- c) Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- d) Facilita el control de las actividades.
- e) Permite realizar un autoanálisis de cada período.
- f) Los recursos deben manejarse con eficiencia.

2.2.3 Limitaciones¹⁵

- a) El Presupuesto solo es un estimado, no se puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- b) El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- c) Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada actividad.
- d) Si se considera al presupuesto como una herramienta rígida, puede ocasionar que la administración trate de ajustar o forzar el desempeño de la empresa a hechos falsos.

2.3 Presupuestos Intermedios

Se consideran presupuestos intermedios a los presupuestos que en su conjunto integran el presupuesto maestro. Se pueden agrupar en 2 tipos:

- **Presupuestos Operativos:** Estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de servicios financieros (en el caso de la Cooperativa corresponde al área de servicios cooperativos), finanzas y a los gastos de operación de toda la Cooperativa en el ejercicio económico. En este tipo de presupuesto están los presupuestos de ingresos y gastos.

¹⁴ “Presentación Plan Maestro”, Neyra Calderón. Lima, Perú 2001

¹⁵ “Presentación Plan Maestro”, Neyra Calderón. Lima, Perú 2001

- **Presupuestos Financieros:** En estos presupuestos se reflejan las necesidades de capital para cumplir con la solvencia requerida. En estos presupuestos están los presupuestos de cartera de créditos, obligación con el público, obligaciones financieras, capital social, inversiones financieras, de fondos disponibles, inversiones de activos fijos y otros activos.

2.3.1 Presupuesto de Operación¹⁶

El proceso de Elaboración del presupuesto anual debe llevarse a cabo de una manera técnica, por lo tanto, para que los estados financieros presupuestados que se obtengan al final del proceso presenten cifras razonables que sean de utilidad para la planeación, control y toma de decisiones en la empresa.

Previo a la iniciación del proceso, es importante crear la información básica que refleje los objetivos, alternativas de acción, políticas procedimientos y pronósticos de las diferentes actividades a presupuestar.

En las instituciones financieras el estado de ingresos y gastos se proyecta en base a los rendimientos y costos financieros que se va a conseguir en el periodo determinado.

2.3.2 Presupuesto Financiero

El Presupuesto Financiero se resume en el Estado de Ingresos y Gastos presupuestados, en donde se presenta el resultado neto de las operaciones de periodo presupuestado.

Es importante contar con una herramienta gerencial básica como es el presupuesto de caja, donde se realiza la planeación del efectivo que contribuye en forma significativa a la estabilidad de los saldos de caja y mantener niveles adecuados de liquidez.

¹⁶ “Gerencia de Presupuestos”, Tello R, Luis Bernardo; pág. 64; Cali, Colombia; 2008

2.3.3 El Presupuesto y Planeación de Utilidades

Es importante tomar en cuenta lo que Luis Tello R. en su libro “Gerencia de Presupuestos”¹⁷ considera oportuno antes de iniciar el proceso de formulación del Presupuesto Maestro:

- La esencia de la administración es la toma de decisiones.
- Los métodos para tomar decisiones son llamados modelos de decisión.
- La variación completa del negocio se expresa en forma de un presupuesto maestro, que abarca y resume el impacto esperado de todas las decisiones financieras y operativas sobre utilidad, posición financiera y flujo de caja.
- El presupuesto es un instrumento de planeación, coordinación y control.

La Cooperativa debe tomar en cuenta todas estas consideraciones en el desarrollo del proceso presupuestario con la finalidad de cumplir los objetivos que persigue el presupuesto en la institución, alcanzando una rentabilidad que permita tener la solvencia requerida para sostener el crecimiento proyectado.

2.4 Clasificación De los Presupuestos

Los Presupuestos se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

2.4.1 Según la Flexibilidad¹⁸.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, etc.).

¹⁷ “Gerencia de Presupuestos”, Tello R, Luis Bernardo; pág. 64; Cali, Colombia; 2008

¹⁸ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2.4.2 Según el periodo de Tiempo¹⁹.

A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

2.4.3 Según el campo de aplicación en la empresa

2.4.3.1 De operación o económicos²⁰: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas.

Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ingresos:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. En el caso de la cooperativa el principal presupuesto de ingresos es de ingresos financieros.
- **Presupuestos de Gastos Financieros:** La información necesaria para preparar este presupuesto incluye todos los costos financieros que genera la Cooperativa en sus operaciones.
- **Presupuesto de Gastos de Operación:** Es el presupuesto que recoge todas las erogaciones por las actividades operativas que realizan en la Cooperativa.

¹⁹ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

²⁰ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los ingresos y salidas de efectivo, la cantidad de capital de trabajo necesario y los recursos líquidos necesario para cubrir la liquidez de la Cooperativa.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la Cooperativa, consolida y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

2.4.3.2 Financieros²¹: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

2.4.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan²².

- **Presupuestos del Sector Público:** son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

²¹ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

²² <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

- **Presupuestos del Sector Privado:** Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

La clasificación de los presupuestos en las instituciones dependerá de su naturaleza y la finalidad que se desea alcanzar con los mismos.

2.5 Características Generales de los Presupuestos

Las características generales de los presupuestos son tres:

1) Formulación:²³ En lo que se refiere a la formulación de un presupuesto se debe considerar los siguientes aspectos:

a) **Que se adapte a la entidad;** es decir, debe de ir en función directa con las características de la institución, considerando todas las áreas de responsabilidad y adaptándose a la mecánica contable de la misma, para que se puedan evaluar los resultados mediante el análisis de variaciones o desviaciones y corregirlas o aprovecharlas, en caso de ser favorables.

b) **Planeación, coordinación y control de funciones,** es decir, se debe partir de un plan con una proyección futura, tomando en cuenta no sólo las situaciones favorables sino también las desfavorables, encaminándolo hacia un objetivo. Es necesario coordinar y controlar todas las funciones para lograr la meta, y establecer formatos claros para evitar malas interpretaciones.

c) **Los presupuestos** deben ser elaborados en condiciones de poder ser alcanzables.

2) Presentación:²⁴ Los presupuestos, al ser considerados como una herramienta de control y de ayuda de decisiones, deben cumplir principios contables a fin de que tengan sentido y estén apegados a la realidad; siendo los más importantes:

²³ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

Entidad: La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

Período Contable: La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la institución, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales.

Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto, cualquier información contable debe de indicar claramente el período a que se refiere.

En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Revelación Suficiente: La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Consistencia: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

²⁴ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

3) Aplicación:²⁵ Los presupuestos deben elaborarse con flexibilidad y criterio debido a los cambios que surgen en el entorno de la empresa, tales como fluctuaciones del mercado, disposiciones legales, etc. Es necesario que los presupuestos acepten cambios, para que así se apeguen más a la realidad.

2.6 Objetivos de los Presupuestos²⁶

Los objetivos de los presupuestos se clasifican de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo, en la forma siguiente:

1) Previsión: El objetivo de previsión consiste en tener todos los elementos necesarios para poder elaborar y llevar a cabo el presupuesto.

2) Planeación: El objetivo de Planeación se traduce en la correcta elaboración del presupuesto, que dependerá de la información que se tenga proveniente de estimaciones, las cuales se obtienen en base a hechos históricos y de todo aquello que se realizará, para que con el apoyo de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

3) Organización: Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se agrupan las actividades por departamentos. Estos tendrán que elaborar sus propios presupuestos auxiliares, para que en base a ellos se lleve a cabo el presupuesto principal, haciendo notar que los auxiliares deben estar coordinados para así lograr un perfecto ensamble de todas las funciones que realiza la empresa.

4) Integración: Este objetivo persigue compaginar todas las funciones de la empresa para evitar que existan malos entendidos y así lograr los fines de la entidad.

5) Dirección: El objetivo de Dirección ayuda a no desviarse de las políticas a seguir, y a la vez da una visión conjunta de las actividades de la empresa para facilitar la toma de decisiones.

²⁵ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

²⁶ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

6) Control: La acción controladora del presupuesto consiste en comparar los resultados obtenidos contra lo planeado. Así se determinarán las variaciones o desviaciones ocurridas, las cuales se analizarán para tomar las medidas necesarias para corregirlas y aprovecharlas, según sea el caso.

2.7 Manual del Presupuesto

El manual del presupuesto hace referencia a los procedimientos que se realizan para llegar a estructurar el presupuesto de la institución, la finalidad es de ser guía para la preparación de presupuesto en cada una de sus etapas y con sus actividades y responsables. El manual tiene que ser periódicamente revisado y actualizado con los cambios de los procedimientos o si existen nuevos que no están contemplados. El manual debe incluir procedimientos, normas y políticas aprobadas por la instancia correspondiente.

La experticia en el desarrollo de un presupuesto va a permitir mejorar el manual, incluyendo las dificultades y problemas encontrados en las actividades que se desarrollan, sin dejar de lado que es necesario hacer una evaluación del proceso que se lleva a cabo.

Es muy importante que se cuente con un manual, a fin de dar uniformidad a la tarea y coordinar las actividades de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El propósito esencial del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Su fin secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se elabora para cubrir las necesidades de cada empresa en particular, debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio respectivo, incluyendo:

- Objetivos y propósito de presupuesto
- Diseño del proceso presupuestario.
- Definiciones de términos.
- Período que abarcará el presupuesto.
- Presupuestos que forman el sistema.
- Responsabilidades de los colaboradores.

2.8 Fases del Proceso Presupuestario.

A continuación se explican las fases que componen el proceso presupuestario, que son pre planeación, preparación del presupuesto y, control de operaciones. Estas fases darán unos estándares de planeación y control, los cuales ayudarán a lograr una labor presupuestal exitosa, a partir de la situación de la Cooperativa y de sus objetivos.

Primera Fase: Pre-planeación. ²⁷

La pre-planeación se lleva a cabo generalmente en la segunda mitad del año anterior al que se va a presupuestar, dando las bases de preparación para el presupuesto. Es muy importante que se consideren también las políticas u objetivos establecidos por la empresa, como por ejemplo, el límite hasta el cual la expansión se va a financiar con recursos generados internamente, con capital o con pasivo.

En síntesis, se puede decir que en esta fase se fijan las metas y políticas para seguir elaborando el plan de operación anual, basándose en los factores ambientales y en los objetivos de la empresa. Como ya se ha mencionado, dicho plan se enviará a todos los departamentos de la empresa para que elaboren sus propios planes y presupuestos particulares.

²⁷ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

Segunda fase: Preparación del Presupuesto.²⁸

Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente aprobado, cada gerente encargado debe preparar el plan del año siguiente.

El gerente de ventas deberá pronosticar las ventas y decir cuáles serán los planes de operación para llevarlas a cabo, si se requiere de campañas publicitarias, si habrá el lanzamiento de un nuevo producto, cuál será su promoción, etc., anticipándose a las peticiones del consumidor. El gerente de producción elaborará los planes de producción indicando la materia prima que ocupará, cuáles serán los gastos por mano de obra y los gastos indirectos; y los planes de inventarios, para ver cuántas unidades adicionales deben producirse. El gerente de finanzas deberá preparar pronósticos de los requerimientos de efectivo e indicar, en caso necesario, el tipo de financiamiento. Es importante reconocer que los presupuestos no sólo van a servir para presupuestar las utilidades, sino también para planear y controlar la inversión, ya que ésta es muy importante dentro de la empresa, pues no es posible obtener utilidades 'sin recursos, y de éstos debe sacarse el mayor rendimiento.

Todos estos planes, junto con los programas de gastos de capital, se mandarán al director del presupuesto para que los revise y apruebe, seleccionando lo que satisface mejor los objetivos de operación y de rendimiento de la empresa.

Para finalizar con esta etapa, el director del presupuesto consolida los presupuestos de departamentos, en presupuestos operativos y financieros mostrando las actividades que se llevarán a cabo cada mes, informando esto al director general para que los revise e indique si está de acuerdo con lo planeado. En caso de que los planes no sean satisfactorios, se regresan al departamento correspondiente en donde se harán los ajustes necesarios. Después se volverán a enviar al director del presupuesto para que haga los ajustes financieros correspondientes y así, regresen los resúmenes consolidados de presupuestos de operación y financieros al director general para la aprobación final y publicación a toda la empresa.

²⁸ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

Tercera Fase: Control de Operaciones. ²⁹

Esta es la última fase del proceso y, como su nombre lo indica, su fin es conocer qué tanto se apegan los resultados obtenidos a lo presupuestado, lo cual sirve como una manera de evaluar el deseo de los subordinados. Esta fase se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año, el cual se irá comparando con los informes periódicos que se elaboren por cada departamento para comparar lo real contra lo presupuesto y detectar las variaciones o desviaciones.

Es importante que se analicen las variaciones o desviaciones con el fin de conocer sus causas, ya que si no, esta fase carecería de sentido, pues lo que se busca es corregir esas deficiencias para no volverlas a cometer y así lograr una mayor eficiencia de operación. Es decir, se busca tener una mayor calidad en los servicios y productos que se elaboran para poder lograr la competitividad en el mercado, pues ésta es la única forma de asegurar la permanencia de la empresa.

2.9 Periodo y Control Presupuestal

2.9.1 Período Presupuestal

“En un sistema de control presupuestal deben planearse absolutamente todas las operaciones que llevará a cabo el negocio en un tiempo determinado. El tiempo que abarque el período presupuestal dependerá de las operaciones que realice la institución. Sin embargo, dada la complejidad de las operaciones que realiza una institución y por la dificultad de predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un período demasiado extenso, esta planeación suele efectuarse en un estudio estratégico a largo plazo”³⁰.

El período presupuestal es susceptible de dividirse en meses, trimestres, etc., lo cual ayuda a efectuar de manera más eficiente las comparaciones de lo real con lo presupuestado y a tomar las medidas correctivas a tiempo de mejorar la situación.

²⁹ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

³⁰ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

En la Cooperativa el periodo presupuestal está dividido en base a las etapas del proceso presupuestario, cada etapa con sus respectivas actividades y las fechas tentativas para el desarrollo de éstas actividades.

El periodo presupuestal no debe ser una camisa de fuerza, sino debe permitir guiar el avance de cada etapa del proceso presupuestario con las actividades planeadas y las fechas previstas.

Etapas	Actividad	Fecha
Pre-planeación	Definición de políticas	Agosto - Septiembre
Pre-planeación	Rangos Presupuestarios	Agosto - Septiembre
Preparación o Elaboración	Formulación	Septiembre - Octubre
Preparación o Elaboración	Discusión y Consolidación	Octubre - Noviembre
Preparación o Elaboración	Aprobación	Diciembre
Control y Evaluación	Ejecución Presupuestaria	Enero a Diciembre
Control y Evaluación	Reasignación o Reforma Presupuestaria	Enero a Diciembre

Tabla 2.1 Periodo Presupuestal

Fuente: Coac Jardín Azuayo

2.9.2 Control Presupuestal

"Es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo"³¹.

Para que los controles presupuestarios funcionen adecuadamente en la Cooperativa no hay que olvidar que los presupuestos deben estar diseñados como herramientas que ayuden a todos los gerentes para realizar adecuadamente sus funciones, y no solamente a una persona específica.

³¹ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

2.9.2.1 Sistema de Control presupuestal³²

Es indispensable que los presupuestos obedezcan a un sistema, porque de ello surgirá una mayor comprensión en la planeación del control presupuestal.

Del conjunto presupuestario surge un plan financiero que abarca todas las operaciones de la entidad, y representa el conjunto de presupuestos que contribuyen al fin utilitario de la empresa.

Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal es importante que se tomen muy en cuenta las indicaciones señaladas por cada departamento, puesto que ello manifiesta que ha habido coordinación, cooperación y confianza entre los miembros de cada área en el desarrollo de las actividades de la empresa.

En sí, la labor del director será esencialmente de coordinación y educación, y para ello requerirá de personal para diseñar procedimientos que permitan obtener toda la información de otros departamentos y haga la investigación y evaluación de desviaciones en la marcha de la empresa.

2.9.2.2 Calendario de Control Presupuestal³³

Esta es una parte fundamental en la preparación de los presupuestos porque debe haber sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal. Es conveniente precisar las fechas en que la información y estimaciones están disponibles para cada una de las áreas.

El calendario de control presupuestal viene a ser el primer paso para una verdadera planeación sobre este punto, dado que debe contener la selección del plan financiero, la designación del director de presupuesto, la revisión de las políticas administrativas y del sistema contable, el estudio de los informes en circulación, y los datos estadísticos disponibles.

³² <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

³³ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

Dicho calendario debe mostrar la fecha en que el director del presupuesto envía o recibe cualquier documento; una descripción detallada de éstos y su identificación como cédula presupuestal; nombre del funcionario respectivo y su departamento; fecha límite en que debe recibirse o enviarse la información; fecha en que realmente se recibieron o terminaron los datos y comentarios especiales; el día en que deban quedar aprobados los planes de operación para después dar comienzo a los presupuestos; así como la fecha en que el paquete debe estar listo para presentarse al director del presupuesto o al comité para su aprobación y finalmente mandarlos a los departamentos respectivos.

2.9.2.3 Implantación de control presupuestal³⁴

El control presupuestal debe abarcar todas las áreas de la empresa e implantarse en forma progresiva, esto es, la introducción de los presupuestos en la empresa debe ser paulatina para que así las personas se vayan adaptando y los hechos vayan entrando en los planes.

Para que se pueda llevar a cabo la implantación del control presupuestal es necesario que se establezcan los programas que señalen la responsabilidad de cada persona y la actividad a desarrollar, así como que el sistema de contabilidad sea útil para dar a conocer la información necesaria de la empresa.

Una vez establecido el sistema presupuestal dentro de la empresa se va a proceder a la Previsión y el Control, funciones que se realizan a la par, ya que se tendrán que analizar los hechos pasados, que son la base donde se apoya la previsión, para ser corregidos en el momento en que se encuentren desviaciones al comparar lo previsto con lo realizado.

El control presupuestal no es un plan estático, sino que evoluciona sin cesar y no se detiene nunca; es un perfeccionamiento continuo.

³⁴ <http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir> (20/03/2012) 19:30

2.10 Conclusiones

El presupuesto en la Cooperativa “Jardín Azuayo” pretende ser una herramienta integradora, que permita realizar un proceso con cada una de las líneas de acción en la institución, procurando la integración de cada colaborador en el proceso, con la finalidad de que conozcan los objetivos y metas a cumplir y se sientan involucrados en su consecución.

Al ser un proceso nuevo se debe prestar atención en el acompañamiento oportuno a las áreas, departamentos, unidades y oficinas en el desarrollo de las actividades que deben realizar para la generación de información que va a formar parte del presupuesto.

El presupuesto se convierte en la suma de las partes, por lo que es muy importante realizarlo con todos los involucrados, porque cada colaborador conoce la actividad que desarrolla, lo que piensa desarrollar y lo que va a necesitar para poder desarrollar; esto traducido a la estructura de la Cooperativa, cada área u oficina mantienen reuniones de trabajo donde plantean de forma preliminar las actividades para el próximo año con sus recursos necesarios siempre encaminados al logro de los objetivos de la Cooperativa; por lo que no va a ser necesario reunirse con cada colaborador pero si con cada área u oficina, o si se considera necesario con cada departamento para consolidar la información que han generado.

De esta manera, el presupuesto recoge la información de todas las oficinas, áreas y unidades, logrando que el Presupuesto se convierta en un proceso ejecutado por todos en la Cooperativa.

En la Cooperativa a través del Presupuesto se busca el logro de los objetivos planteados para el periodo, determinando las responsabilidades y la coordinación de las actividades que se van a realizar en el proceso presupuestario, con un manejo eficiente de los recursos asignados, y ejecutando la política de realizar una evaluación en cada periodo para corregir los errores detectados.

En el proceso se deberá siempre tener presente que el presupuesto es un estimado, por lo que la Gerencia debe considerarlo como una herramienta dinámica y que su éxito depende del logro de las actividades planteadas, y que puede ser ajustado según las necesidades de la Cooperativa.

Las características de los presupuestos en lo que respecta a la formulación, deberán adaptarse a la Cooperativa y se debe realizar una proyección futura alcanzable; en lo referente a la presentación deben cumplir los principios contables de entidad, periodo contable, revelación suficiente y consistencia; y en lo referente a la aplicación el presupuesto debe realizarse tomando en cuenta que el entorno donde se desempeña la Cooperativa sufre cambios por lo que pueden generarse ajustes, pero estos deben realizarse luego de una evaluación.

El **Presupuesto Maestro** en la Cooperativa deberá ser el resultado de la consolidación de los presupuestos intermedios, estos presupuestos son los operativos y financieros. En los presupuestos operativos se incluyen presupuestos de ingresos y gastos, el presupuesto de flujo de efectivo; y en los presupuestos financieros están los presupuestos de cartera de crédito, obligaciones con el público, obligaciones financieras, capital social, inversiones financieras, fondos disponibles, y de inversión en activos fijos y otros activos. La Cooperativa en la proyección de su crecimiento debe alcanzar una rentabilidad que le permita cubrir el nivel de solvencia requerido y pueda generar rentabilidad para el crecimiento futuro.

Para estructurar el presupuesto anual en la Cooperativa, se deberá seguir las **etapas del proceso presupuestario**, con la finalidad de que sea un proceso integral; es importante desarrollar cada etapa con la mayor atención, procurando recoger información relevante; así la etapa de pre-planeación se deberá llevar a cabo en el segundo semestre del año, con las bases para la preparación del presupuesto, como las políticas y objetivos a conseguir en la Cooperativa, el nivel de crecimiento estimado y consideraciones adicionales a tomar en cuenta; en la siguiente etapa de elaboración o preparación del presupuesto se deberá formular las metas de crecimiento de cada oficina, los recursos en inversiones y gastos de las oficinas y áreas, los proyectos a desarrollar, los indicadores financieros y como resultado de

esta etapa el presupuesto maestro o presupuesto anual de la Cooperativa; y en la tercera etapa de control de las operaciones se deberá dar seguimiento a la consecución de metas, la ejecución de gastos y de inversiones, en general se verificara si se están cumpliendo los resultados planeados, con la finalidad de tomar decisiones oportunas en el transcurso del periodo económico; de ésta etapa es importante analizar las desviaciones que se presentan con la finalidad de conocer las causas y corregirlas y así lograr eficiencia.

El periodo presupuestal deberá estar en función de la ejecución de las etapas del proceso presupuestario, considerando el cumplimiento de los tiempos establecidos en las disposiciones de la normativa interna y externa. Cada etapa contará con sus respectivas actividades y las fechas tentativas para el desarrollo de éstas actividades. El periodo presupuestal no debe ser una camisa de fuerza, sino debe permitir guiar el avance de cada etapa del proceso presupuestario con las actividades planeadas y las fechas previstas. Es importante considerar los tiempos que se deben cumplir sobre la presentación y aprobación del Presupuesto Anual en las instancias respectivas, esto marcara la fecha límite de cumplimiento.

El Control Presupuestal deberá permitir suministrar información eficiente y oportuna a los diferentes niveles administrativos de la Cooperativa, buscando el análisis de ésta información y con sustento en ese análisis, poder tomar decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución. El control presupuestal debe abarcar a todas las oficinas, áreas y unidades de la Cooperativa; este proceso debe ejecutarse en forma progresiva buscando que los colaboradores se adapten al mismo.

El Control Presupuestal es parte fundamental para mejorar el proceso presupuestario, donde se deberá analizar todas las desviaciones encontradas en el proceso, para corregirlas y convertir eficiente el proceso; considerando al control no como un proceso estático, sino como un proceso que busca el perfeccionamiento continuo. Se deberá considerar que los cambios a realizarse como respuesta a la información obtenida en el proceso de control presupuestal, sean aprobados por las instancias respectivas de acuerdo a la normativa vigente en la Cooperativa.

CAPITULO 3

3. DISEÑO DEL PRESUPUESTO ANUAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO LTDA”.

3.1 Consideraciones Básicas

El Presupuesto implica definir metas, objetivos y asignar recursos económicos y humanos para la ejecución de las actividades planeadas en la Cooperativa y enfocar los esfuerzos hacia el logro de un resultado específico, en tiempo, realizable y medible. Además involucra a todas las oficinas, áreas y unidades de la Cooperativa, no es responsabilidad exclusiva del área financiera, sino de todos los colaboradores porque de todos depende la consecución de los resultados.

El Presupuesto Maestro representa la integración de todos y cada uno de los presupuestos intermedios, por lo que las bases del presupuesto deben ser verdaderas, ya que las cifras presupuestadas deben fundarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y así convertirse en una de las mejores herramientas de control para la Cooperativa.

3.1.1 Requisitos para un buen presupuesto en la Cooperativa.

El éxito del presupuesto, no significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la institución logrando una mayor eficiencia en las operaciones; con ésta consideración es necesario que al estructurar el proceso presupuesto se base en ciertos requisitos como:

1) Conocimiento de la Cooperativa: Es muy importante que se tenga un conocimiento amplio de la Cooperativa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, para determinar cuál es el horizonte y las directrices a seguir para el cumplimiento de lo planeado. Se debe tomar en cuenta la proyección de nuevos puntos de atención (oficinas y ventanillas) para considerarlos en el Presupuesto de la institución.

- 2) Total apoyo de la alta gerencia:** El apoyo que se tenga por parte de la Gerencia en la implantación del presupuesto es muy importante para su correcta realización y desarrollo. Esto permite que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativo y una herramienta de control para la toma de decisiones oportunas.
- 3) Exposición del plan o política:** Se debe dar a conocer los planes o políticas a seguir en el proceso presupuestario, esto tiene como finalidad la de informar los lineamientos de las actividades y coordinar las funciones de los colaboradores que intervienen en la elaboración del presupuesto.
- 4) Coordinación para la ejecución del proceso presupuestario:** Es necesario la coordinación del proceso presupuestario; que estará a cargo del Coordinador del Departamento de Presupuestos, la finalidad es coordinar la elaboración de cada uno de los presupuestos de las diferentes áreas y oficinas de la Cooperativa, que derivará en el Presupuesto General de la Cooperativa.
- 5) Fijación del Período Presupuestal:** El período presupuestal tiene como finalidad determinar los tiempos previstos para realizar las etapas que intervienen en el proceso presupuestario. De ésta manera se llevara a cabo el proceso en las fechas respectivas, sin interferir en las actividades de los colaboradores de la institución. Es recomendable establecer períodos para las etapas del proceso presupuestario por un año dividido en meses, para comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con la finalidad de detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas.
- 6) Sistema adecuado de Contabilidad:** El presupuesto está ligado a los registros históricos de las operaciones, de donde se toma información para elaborar los presupuestos y para realizar las comparaciones y evaluaciones periódicas del avance del Presupuesto de la institución.
- 7) Dirección y Vigilancia:** Posterior a la aprobación del Presupuesto, se empezará a realizar el seguimiento a las metas financieras, a la ejecución de gastos e inversiones y proceder a realizar los respectivos informes con la finalidad de que tomen los correctivos en el caso de ser necesario.

3.2 Proceso Presupuestario en la Cooperativa

La propuesta para la elaboración del Presupuesto Anual en la Cooperativa Jardín Azuayo se basa en la ejecución del proceso presupuestario, este proceso presupuestario se divide en 3 etapas:

- Pre planeación del Presupuesto Anual
- Elaboración o Preparación del Presupuesto Anual
- Control y Evaluación del Presupuesto

3.2.1 Etapa de pre-planeación del Presupuesto

Ésta etapa da inicio al proceso para estructurar el Presupuesto Maestro de la Cooperativa; de acuerdo al periodo presupuestal inicia en el mes de agosto y termina en septiembre y las actividades principales son la definición de políticas y de los límites o rangos presupuestarios.

ELABORAR LA PREPLANEACION PRESUPUESTARIA

Página 1 de 1

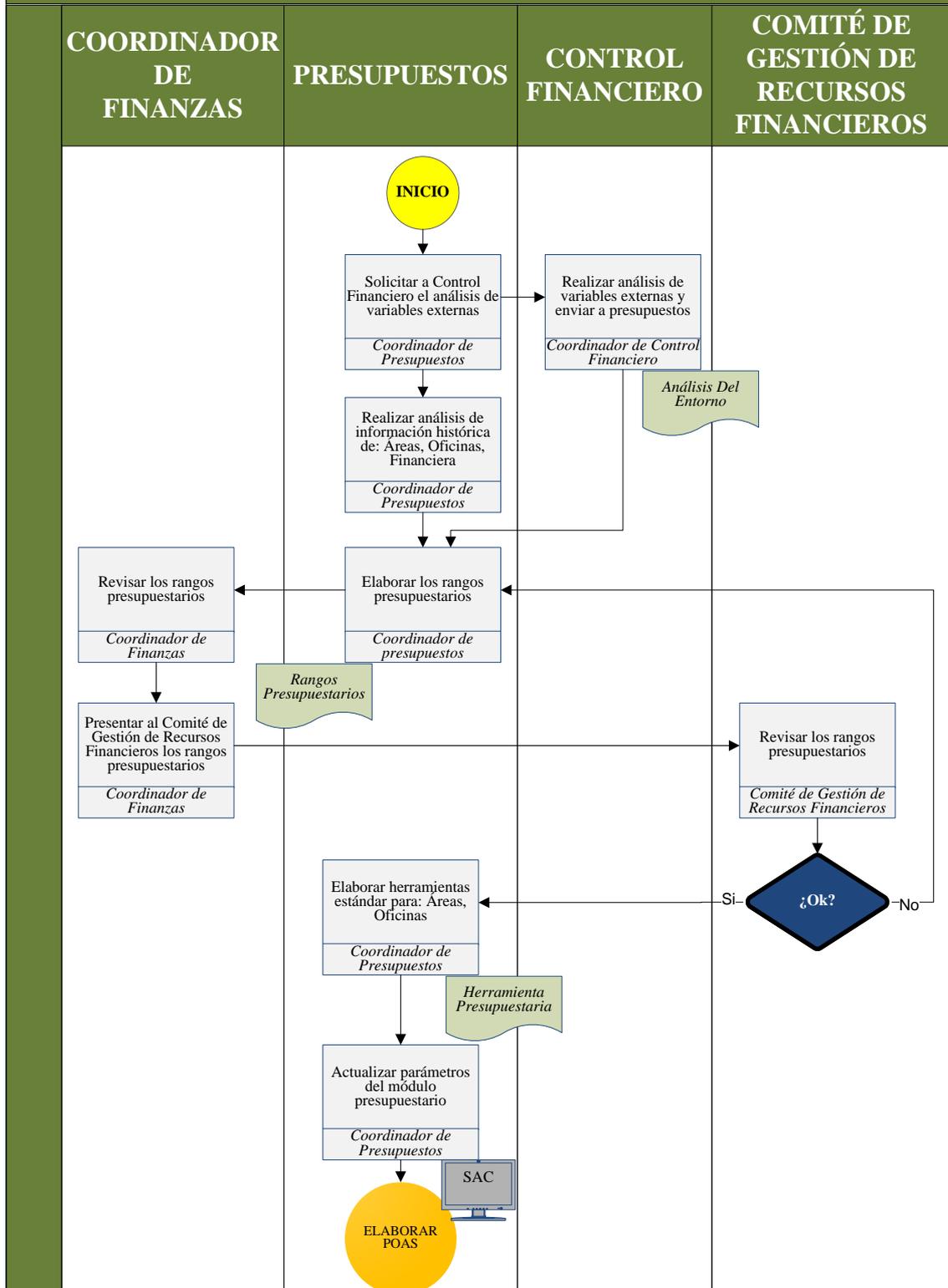


Gráfico 3.1 Diagramas de Flujo Pre-planeación Presupuestaria

Fuente: Coac Jardín Azuayo

Este proceso presenta las siguientes actividades:

3.2.1.1 Análisis de Información

Realizar el análisis de la información financiera de la cooperativa, su evolución y el comportamiento de la estructura financiera de por lo menos los últimos 3 años. El análisis incluirá por cada oficina la evolución de la cartera de crédito, de captación, morosidad y de las variables sensibles (tasas activas y pasivas, cartera en riesgo y estructura financiera), ésta actividad está a cargo del Departamento de Presupuesto.

Otro análisis estará a cargo del Profesional de Análisis y Control Financiero sobre las principales variables económicas del sector económico y del comportamiento de las colocaciones y captaciones de instituciones financieras que se encuentran en las localidades donde presta sus servicios la Cooperativa; la finalidad del análisis es contar con información relevante sobre el comportamiento futuro del mercado financiero.

3.2.1.2 Rangos Presupuestarios

Realizar la propuesta de las principales variables a considerar en la elaboración del presupuesto como son: niveles de crecimiento de cartera, obligaciones con el público, financiamiento externo, crecimiento de capital, niveles de liquidez óptimos en la institución, y se determina los niveles de crecimiento de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, con la finalidad de establecer los rangos en cada presupuesto intermedio. Ésta actividad termina con la revisión y aprobación del Coordinador del Área de Finanzas de los rangos presupuestarios.

3.2.1.3 Presentación de Rangos Presupuestarios

Se realiza la presentación de la propuesta de rangos presupuestarios y de niveles de crecimiento al Comité de Recursos Financieros para su revisión y aprobación; éste comité está integrado por Gerencia, Servicios Cooperativos y Área de Finanzas.

3.2.1.4 Herramientas Presupuestarias

Se realiza el ingreso de información analizada en el literal a), en las herramientas presupuestarias y la propuesta aprobada por el Comité de Recursos Financieros para que las oficinas puedan analizar el comportamiento de Cartera de Créditos, Obligaciones con el Público, Inversiones en Activo Fijo, Gastos de Operación y Variables Sensibles; y revisar con su equipo de trabajo las metas que se estima que logren en Captación, Colocación y Nivel de Morosidad. En el anexo # 5 se describe a la herramienta.

3.2.1.5 Módulo de Inversión y Gasto

En lo que respecta a los recursos para Inversión y Gasto necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas por las oficinas y áreas, se dispone del sistema SAC (Sistema Administrativo Cooperativo, Anexo # 4), en donde van a ingresar los presupuestos respectivos. En ésta etapa se definen los parámetros del módulo y en la siguiente etapa se procederá al ingreso de la información.

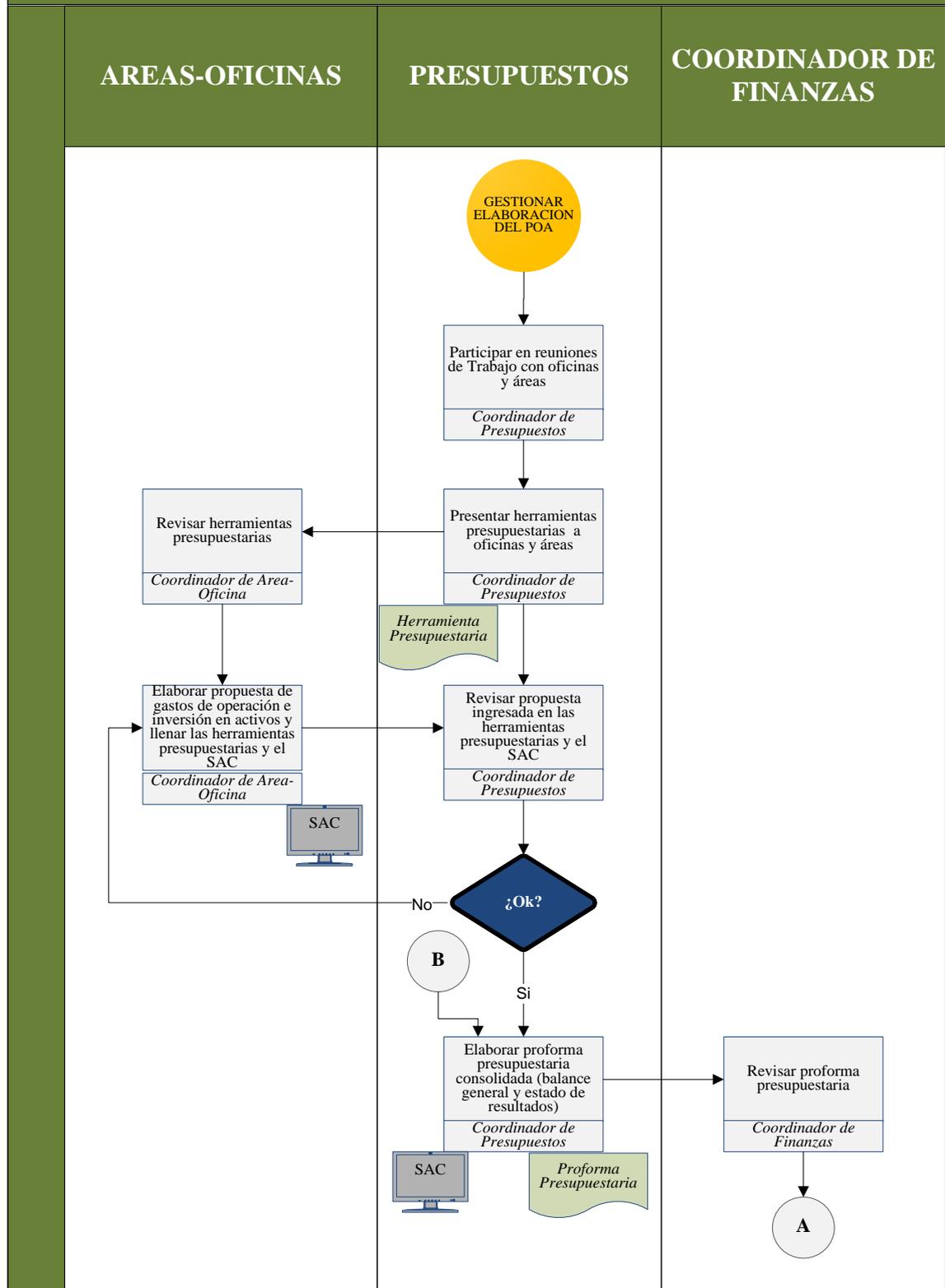
La etapa de pre-planeación define las bases para la elaboración del presupuesto, a través del análisis de la información, no solo por parte del responsable del Presupuesto sino por parte de todos los colaboradores que intervienen en el proceso; los rangos presupuestarios y las herramientas necesarias para la generación de información que permita estructurar el Presupuesto.

3.2.2 Etapa de Elaboración o Preparación del Presupuesto

La siguiente etapa se refiere a la gestión para la elaboración o preparación del Presupuesto, inicia la etapa con el término de la pre-planeación presupuestaria, de acuerdo al periodo presupuestal inicia en el mes de octubre y termina en noviembre con la proforma presupuestaria lista para enviar a la aprobación en la instancia respectiva.

GESTIONAR LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Página 1 de 2



GESTIONAR LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Página 2 de 2

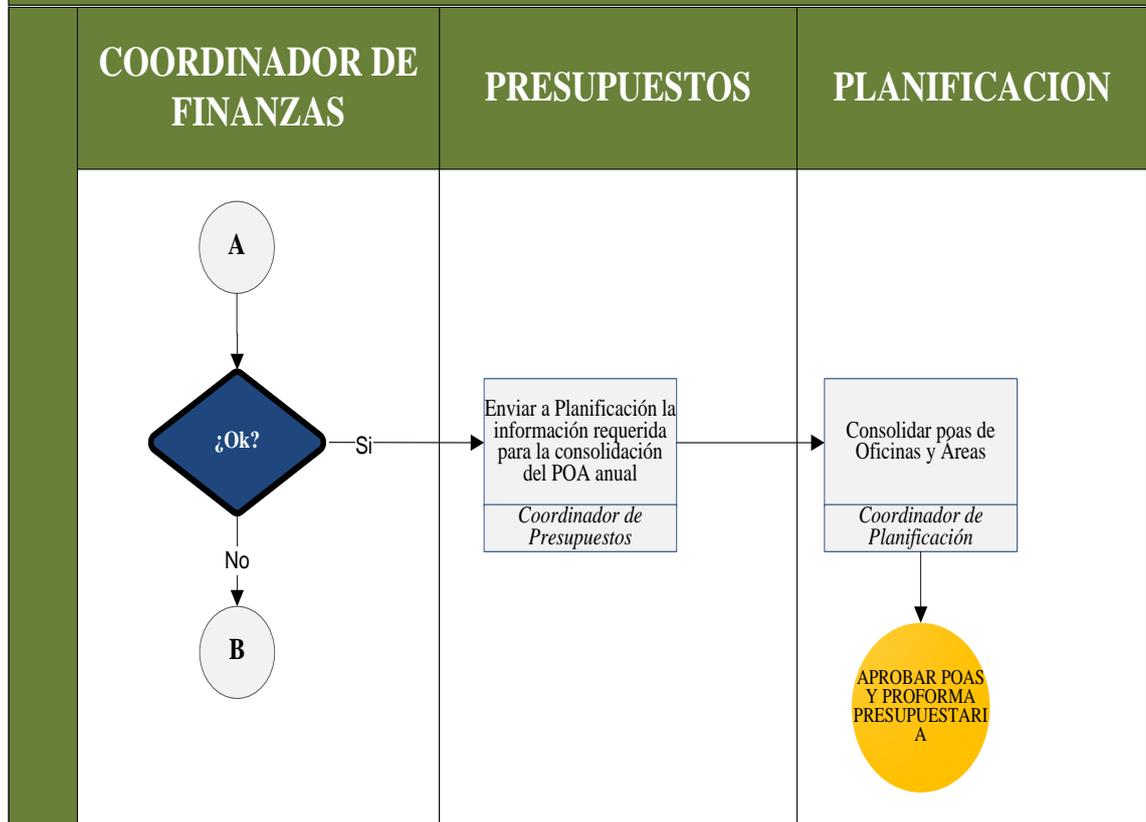


Gráfico 3.2 Diagramas de Flujo Elaboración Presupuesto Anual

Fuente: Coac Jardín Azuayo

El proceso se realiza con las siguientes actividades:

3.2.2.1 Revisión de herramientas presupuestarias

La etapa inicia con el envío de las herramientas presupuestarias a las oficinas, en las herramientas consta la información histórica y la propuesta para el nuevo periodo con la finalidad de que realicen una revisión con su equipo de trabajo y puedan definir las metas financieras. La presentación de las herramientas presupuestarias en las que constan las proyecciones de crecimiento se realizará al menos con dos escenarios uno pesimista y otro optimista de acuerdo a los rangos presupuestarios.

3.2.2.2 Reuniones de trabajo

Posterior a la revisión de cada oficina se planificará una reunión en cada oficina o en cada zona, dependiendo de los tiempos planificados y la disponibilidad de las oficinas, en donde se realizará la revisión de la información de metas financieras (captación, colocación, recuperación, capital social y morosidad) de cada oficina. La reunión se realizará con la participación del Coordinador de Oficina, Coordinador de Zona, Coordinador de Presupuesto y el equipo del Departamento de Planificación, la finalidad es definir las metas financieras a través del análisis de la información previamente entregada.

3.2.2.3 Metas Financieras Definitivas

Luego de la revisión y análisis de metas, se procede a consolidar la información de las metas finales de cada oficina, que se convertirán en los Presupuestos Intermedios de Obligaciones con el Público y Cartera de Crédito; y se podrá determinar si es necesario la búsqueda de recursos líquidos externos para cubrir la demanda de crédito, o si es necesario buscar fuentes de inversión para el exceso de recursos líquidos; permitiendo estructurar el Presupuesto de Obligaciones Financieras y el Presupuesto de Inversiones. Con el nivel de captación y colocación se puede estructurar el Presupuesto de Ingresos Financieros y de Costos Financieros, de acuerdo a las tasas activas y pasivas que se aplican en la Cooperativa.

- *El Presupuesto de Obligaciones con el Público* está conformado por las captaciones que se planean conseguir en el periodo en cada oficina, es recomendable realizar por cada mes determinando la meta en ahorros a la vista y en depósitos a plazo fijo.

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE CAPTACIONES AÑO 2013

Nº	OFICINAS	Vista	DPF	Enero
		xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx	xxx
		xxx	xxx	xxx
	Total Zona	xxx	xxx	xxx

La consolidación de la información permite estructurar el Presupuesto de Obligaciones con el Público determinando el crecimiento en captaciones, tanto en ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.

PRESUPUESTO OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 2013

OFICINA	SALDO 2012	Crecimiento Vista	Crecimiento DPF	Crecimiento 2013	SALDO 2013
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
TOTAL ZONA	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
TOTAL COOPERATIVA	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

- *El Presupuesto de Cartera de Créditos* está conformado por la colocación de créditos y el nivel de recuperación planificada para el periodo en cada oficina, dando como resultado de la diferencia entre colocación y recuperación, el crecimiento de la cartera de crédito.

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE CARTERA DE CREDITO AÑO 2013			
OFICINAS	Colocación Enero 2013	Recuperación Enero 2013	Crecimiento Enero 2013
	XXX	XXX	XXX
TOTAL ZONA	-	-	-

La consolidación de la información permite estructurar el Presupuesto de Cartera de Crédito, determinado el crecimiento en cartera de crédito.

PRESUPUESTO CARTERA DE CRÉDITO 2013

Oficina	Saldo 2012	Colocación 2013	Recuperación 2013	Crecimiento 2013	Saldo 2013
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
TOTAL ZONA	-	-	-	-	-
TOTAL COOPERATIVA	-	-	-	-	-

- *El presupuesto de obligaciones financieras* es el resultado de las líneas de crédito que mantiene la Cooperativa y los nuevos cupos que puede obtener en el periodo. Este presupuesto permite determinar los recursos que puede obtener la Cooperativa para capital de trabajo y para solventar deficiencias de liquidez que se puedan presentar.

PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS 2013

CONCEPTO	CAPITAL	INTERES	SALDO
Saldo Obligaciones Financieras 2012			XXX
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Nuevas Obligaciones Financieras			XXX
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Insitución "AAA"	XXX	XXX	
Pagos año 2013	XXX	XXX	XXX
Saldo a diciembre 2013			XXX

- *El presupuesto de capital social* estará compuesto por los aportes que se estimen conseguir en cada oficina, de acuerdo a las políticas de capitalización que estén vigentes en la Cooperativa. A continuación se presenta el formato:

CRECIMIENTO DE CAPITAL SOCIAL 2013

OFICINA	ENERO			
	CAPITALIZACIÓN POR CRÉDITO	CAPITALIZACIÓN POR DPF	NUEVOS SOCIOS	TOTAL
	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX
TOTAL ZONA	-	-	-	-
TOTAL COOPERATIVA	-	-	-	-

- *El presupuesto de ingresos* se estructura con los ingresos financieros y no financieros; considerando que los ingresos vienen dados por las siguientes variables:
 - Colocación de créditos
 - Inversiones Financieras
 - Depósitos en Instituciones Financieras
 - Comisiones Ganadas
 - Utilidades Financieras
 - Por servicios
 - Otros ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2013

	TIPO DE INGRESOS	dic-2013
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	xxx
5101	DEPOSITOS	xxx
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	xxx
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	xxx
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	xxx
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	xxx
52	COMISIONES GANADAS	xxx
53	UTILIDADES FINANCIERAS	xxx
54	INGRESOS POR SERVICIOS	xxx
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	xxx
56	OTROS INGRESOS	xxx
	TOTAL INGRESOS	-

- **El presupuesto de gastos** está conformado por los gastos financieros, gastos de operación y otros gastos. Este presupuesto se compone por los siguientes gastos:
 - Gastos Financieros
 - Comisiones Causadas
 - Pérdidas Financieras
 - Provisiones
 - Gastos de Operación
 - Impuestos y Participación Trabajadores
 - Otros Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS 2013

	TIPO DE GASTOS	`dic-2013
41	INTERESES CAUSADOS	XXX
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	XXX
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	XXX
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	XXX
4104	VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES	XXX
4105	OTROS INTERESES	XXX
42	COMISIONES CAUSADAS	XXX
43	PERDIDAS FINANCIERAS	XXX
44	PROVISIONES	XXX
4401	INVERSIONES	XXX
4402	CARTERA DE CREDITOS	XXX
4403	CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	XXX
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	XXX
4405	OTROS ACTIVOS	XXX
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	XXX
45	GASTOS DE OPERACION	XXX
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	XXX
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	XXX
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	XXX
	TOTAL GASTOS	-

3.2.2.4 Módulo de Inversión y Gasto de Operación

Para la preparación del presupuesto de gastos de operación será necesario efectuar una revisión de los gastos incurridos en años anteriores, con la finalidad de analizar el comportamiento de los mismos; a más de tener presente que podrán existir partidas no controlables, originadas de la toma de decisiones de la Administración, sin embargo, se controlará que los gastos reales no sean mayores que los presupuestados.

En la planeación de los recursos necesarios para realizar las inversiones en Activos Fijos y Otros Activos, y en Gastos de Operación de las diferentes áreas y oficinas, donde se deberá considerar que para la elaboración de la propuesta presupuestaria de gastos de operación deberán considerar los límites establecidos en los rangos presupuestarios y la eficiencia en el uso de los mismos, y para la elaboración de la propuesta presupuestaria en inversión de activos y otros activos deberán considerar que dichas adquisiciones responderán exclusivamente a las necesidades institucionales y los límites establecidos para el total de activos improductivos.

En esta parte del proceso se utilizará la herramienta del Módulo de Inversión y Gasto de Operación en el sistema SAC, donde cada área y oficina en base a las actividades planificadas analizarán los recursos necesarios para llevarlos a cabo y los incorporarán en el Módulo.

Con la información generada, se consolidará y se estructurará el Presupuesto de Inversiones en Activos Fijos y Otros Activos; y los Gastos de Operación formarán parte del Presupuesto General de Gastos.

El formato para estos Presupuestos son los siguientes:

INVERSIONES EN ACTIVOS Y OTROS ACTIVOS 2013
OFICINA:

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO		TOTAL
Edificios				
Terrenos				-
Construcciones				-
Remodelaciones				-
Muebles y enseres				-
Equipos de Oficina				-
Equipo de computación				-
Equipo de comunicación				-
Unidades de Transporte				-
Gastos de instalación				-
Gastos de adecuación				-
Programas de Computación				-
Otros Activos				-
Proyectos				-
TOTAL	-	-	-	-

Gastos de Operación 2013		Total
Gasto de Personal		XXX
Honorarios		XXX
Servicios Varios		XXX
Servicios de Guardianía	XXX	
Publicidad y Propaganda	XXX	
Servicios Básicos	XXX	
Seguros	XXX	
Arrendamientos	XXX	
Otros Servicios	XXX	
Impuestos, Contribuciones y Multas		XXX
Depreciación		XXX
Amortización		XXX
Otros Gastos		XXX
Suministros Diversos	XXX	
Mantenimiento y Reparaciones	XXX	
Otros	XXX	
Total Presupuesto 2013		XXX

3.2.2.5 Revisión de propuesta de Inversiones y Gastos

Se procede a revisar la propuesta de Inversiones y Gastos de cada oficina y cada área, se consolida la información y se revisa que no esté fuera de los rangos presupuestarios, si la propuesta supera los rangos se realizará la revisión en el Comité de Recursos Financieros y se priorizará las inversiones que se van a realizar en el periodo y de igual forma en los gastos, se priorizará en base a los objetivos planteados. Se definirán y delimitarán las inversiones y gastos para el período, estableciendo los presupuestos intermedios de Inversión en Activos Fijos y Otros Activos y el presupuesto de Gastos de Operación.

3.2.2.6 Elaborar proforma presupuestaria

En la etapa de Elaboración del Presupuesto se va estructurando los Presupuestos Intermedios de acuerdo a las actividades definidas en el proceso, lo que permitirá consolidar la información para obtener la Proforma Presupuestaria o Presupuesto Maestro de la Cooperativa.

En la elaboración del Presupuesto Maestro se debe considerar los rangos presupuestarios, la estructura financiera, las variables sensibles y los presupuestos intermedios elaborados.

Estados Financieros Presupuestados: Los estados financieros presupuestados presentarán el resultado final de lo que la Cooperativa pretende alcanzar con el plan financiero, por lo que es importante mantener consistencia en cuanto a forma y método de preparación con la finalidad de realizar las comparaciones con los resultados que se vayan obteniendo durante el periodo.

La Estados Financieros Presupuestados pueden elaborarse para periodos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependerá de los requerimientos de información y del período de control que se implante en la Cooperativa.

- **Presupuesto de Pérdidas y Ganancias:** Este presupuesto estará formado por el conjunto de presupuestos de ingresos y gastos. Se elaborará consolidando las estimaciones de los ingresos por alcanzar, lo cual permitirá cubrir todos los gastos a realizar por la actividad de la Cooperativa, dando como resultado la utilidad del ejercicio.

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO				
PROFORMA ESTADO DE RESULTADOS 2013				
	`DIC-2012	`DIC-2013	Crecimiento	Estructura Vertical 2013
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	XXX	XXX	%	%
52 COMISIONES GANADAS	XXX	XXX	%	%
53 UTILIDADES FINANCIERAS	XXX	XXX	%	%
54 INGRESOS POR SERVICIOS	XXX	XXX	%	%
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	XXX	XXX	%	%
56 OTROS INGRESOS	XXX	XXX	%	%
TOTAL INGRESOS	-	-	%	%
41 INTERESES CAUSADOS	XXX	XXX	%	%
42 COMISIONES CAUSADAS	XXX	XXX	%	%
43 PERDIDAS FINANCIERAS	XXX	XXX	%	%
44 PROVISIONES	XXX	XXX	%	%
45 GASTOS DE OPERACION	XXX	XXX	%	%
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	XXX	XXX	%	%
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	XXX	XXX	%	%
TOTAL GASTOS	-	-	%	%
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-	-	%	%

A continuación se presenta el formato de Estado de Pérdidas y Ganancias que se debe presentar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

**REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CONSOLIDADO Y CONDENSADO

EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ENTIDAD: "JARDIN AZUAYO LTDA."

CODIGO DE OFICINA: 3615

AÑO: MES: DIA:

CODIGO	DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
	INGRESOS FINANCIEROS		XXX
51	Intereses y descuentos ganados	XXX	
52	Comisiones ganadas	XXX	
54	Ingresos por servicios	XXX	
	EGRESOS FINANCIEROS		XXX
41	Intereses causados	XXX	
42	Comisiones causadas	XXX	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO		XXX
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES		XXX
	INGRESOS OPERACIONALES		XXX
53	Utilidades Financieras	XXX	
55	Otros ingresos operacionales	XXX	
	EGRESOS OPERACIONALES		XXX
43	Pérdidas Financieras	XXX	
45 - 4505 - 4506	Gastos de operación	XXX	
46	Otras pérdidas operacionales	XXX	
	MARGEN OPERACIONAL ANTES PROVISIONES		XXX
	PROVISION, DEPRECIACION Y AMORTIZACION		XXX
44	Provisiones	XXX	
4505	Depreciaciones	XXX	
4506	Amortizaciones	XXX	
	MARGEN OPERACIONAL NETO		XXX
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		XXX
56	Otros ingresos	XXX	
47	Otros gastos y pérdidas	XXX	
48	Impuesto y Participación a empleados	XXX	
	RESULTADOS DEL EJERCICIO		XXX

- **Presupuesto de Balance General:** El Balance General Presupuestado indicará la situación financiera de la Cooperativa en el periodo presupuestado. Es recomendable presentar el Balance Presupuestado comparado con el Balance del año en curso para mostrar los cambios relevantes y los niveles de crecimiento y la estructura financiera.

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO
PROFORMA BALANCE GENERAL 2013

ACTIVO	`DIC-2012	`DIC-2013	Crecimiento	Estructura Vertical 2013
11 FONDOS DISPONIBLES	xxx	xxx	%	%
13 INVERSIONES	xxx	xxx	%	%
14 CARTERA DE CREDITOS	xxx	xxx	%	%
16 CUENTAS POR COBRAR	xxx	xxx	%	%
17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN	xxx	xxx	%	%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	xxx	xxx	%	%
19 OTROS ACTIVOS	xxx	xxx	%	%
TOTAL ACTIVO	-	-	%	%
PASIVO				
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	xxx	xxx	%	%
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	xxx	xxx	%	%
25 CUENTAS POR PAGAR	xxx	xxx	%	%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	xxx	xxx	%	%
29 OTROS PASIVOS	xxx	xxx	%	%
TOTAL PASIVO	-	-	%	%
PATRIMONIO				
31 CAPITAL SOCIAL	xxx	xxx	%	%
33 RESERVAS	xxx	xxx	%	%
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	xxx	xxx	%	%
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	xxx	xxx	%	%
36 RESULTADOS	xxx	xxx	%	%
TOTAL PATRIMONIO	-	-	%	%

A continuación se presenta el formato de Balance General que se debe presentar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO DE PUBLICACION
 (En USD DOLARES)

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JARDIN AZUAYO LTDA." CODIGO OFICINA: 3615

AÑO: MES: DIA:

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL	CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
11	FONDOS DISPONIBLES	XXX	21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	XXX
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	XXX	22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	XXX
13	INVERSIONES	XXX	23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	XXX
14	CARTERA DE CREDITOS	XXX	24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	XXX
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	XXX	25	CUENTAS POR PAGAR	XXX
16	CUENTAS POR COBRAR	XXX	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	XXX
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC. Y NO	XXX	27	VALORES EN CIRCULACION	XXX
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	XXX	28	OBLIG. CONV. ACCIONES Y AP. FUTURAS CAP.	XXX
19	OTROS ACTIVOS	XXX	29	OTROS PASIVOS	XXX
			2	TOTAL PASIVOS	-
			3	PATRIMONIO	
			31	CAPITAL SOCIAL	XXX
			32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION ACCION	XXX
			33	RESERVAS	XXX
			34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	XXX
			35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	XXX
			36	RESULTADOS	XXX
			3	TOTAL DEL PATRIMONIO	-
1	TOTAL DEL ACTIVO	-	2+3	TOTAL GENERAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	-

- **Estado de Flujo de Efectivo:** El estado de flujo de efectivo permitirá ver la necesidad de recursos líquidos para el desarrollo de las actividades, de tal manera que se pueda cubrir la demanda de créditos con recursos propios como las captaciones o la necesidad de recursos externos; a más de cumplir con los indicadores de liquidez exigidos por el organismo de control. El flujo también permitirá ver los recursos a ser utilizados en inversiones y gastos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO - METODO INDIRECTO
Período:

	US Dólares	
	dic-12	dic-13
ACTIVIDADES DE OPERACION:		
Resultado del Período	xxx	xxx
Conciliación de la Utilidad Neta y el efectivo proveniente de actividades de operación:		
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	xxx	xxx
Participación empleados	xxx	xxx
Impuesto a la renta	xxx	xxx
Intereses no pagados	xxx	xxx
Provisión Jubilación patronal y desahucio	xxx	xxx
Provisión contingencia legal	xxx	xxx
Diferencial cambiario, neto	xxx	xxx
Reversión de provisiones	xxx	xxx
Intereses no cobrados	xxx	xxx
Utilidad en venta	xxx	xxx
Subtotal	-	-
Cambios en activos y pasivos:		
Cartera de Crédito	xxx	xxx
Cuentas por cobrar	xxx	xxx
Otros activos	xxx	xxx
Obligaciones con el público	xxx	xxx
Obligaciones inmediatas	xxx	xxx
Cuentas por pagar	xxx	xxx
Otros pasivos	xxx	xxx
Efectivo neto utilizado en actividades de operación	-	-
ACTIVIDADES DE INVERSION:		
Propiedades y equipos	xxx	xxx
Bajas, netas	xxx	xxx
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Aportes de socios	xxx	xxx
Aportaciones Servicios Financieros	xxx	xxx
Liquidaciones de valores de socios	xxx	xxx
Obligaciones financieras	xxx	xxx
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento	-	-
Aumento de fondos	-	-
Efectivo al inicio del período	xxx	xxx
Efectivo al final del período	-	-

3.2.2.7 Envío de Proforma para aprobación

La actividad final de la etapa es la de enviar la Proforma o Presupuesto Maestro para su aprobación en el Consejo de Administración; por lo que luego de elaborar la proforma presupuestaria de la Cooperativa, se realiza la revisión por parte del Coordinador del Área de Finanzas, y se envía a Planificación para que consolide la información del Plan Operativo Anual y el Presupuesto Maestro.

La información que se envía por lo menos debe contener la Proforma o Presupuesto Maestro, los niveles de crecimiento, el nivel de morosidad, los principales indicadores financieros, flujo de efectivo, recursos para Inversión y Gasto, todo dependerá de la necesidad de información requerida.

3.2.3 Etapa de Control y Evaluación del Presupuesto

Esta etapa inicia con la ejecución de las actividades en el periodo presupuestado; el objetivo principal será realizar al seguimiento al cumplimiento de metas planeadas, indicando los avances obtenidos y lo pendiente por cumplir, dando alertas tempranas para la toma decisiones oportunas por parte de la Administración de la Cooperativa.

A continuación se presenta el flujo del proceso de la Etapa de Control y Evaluación del Presupuesto, que permite definir los responsables y las actividades a realizar.

GESTIONAR EL CONTROL Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO

Página 1 de 3

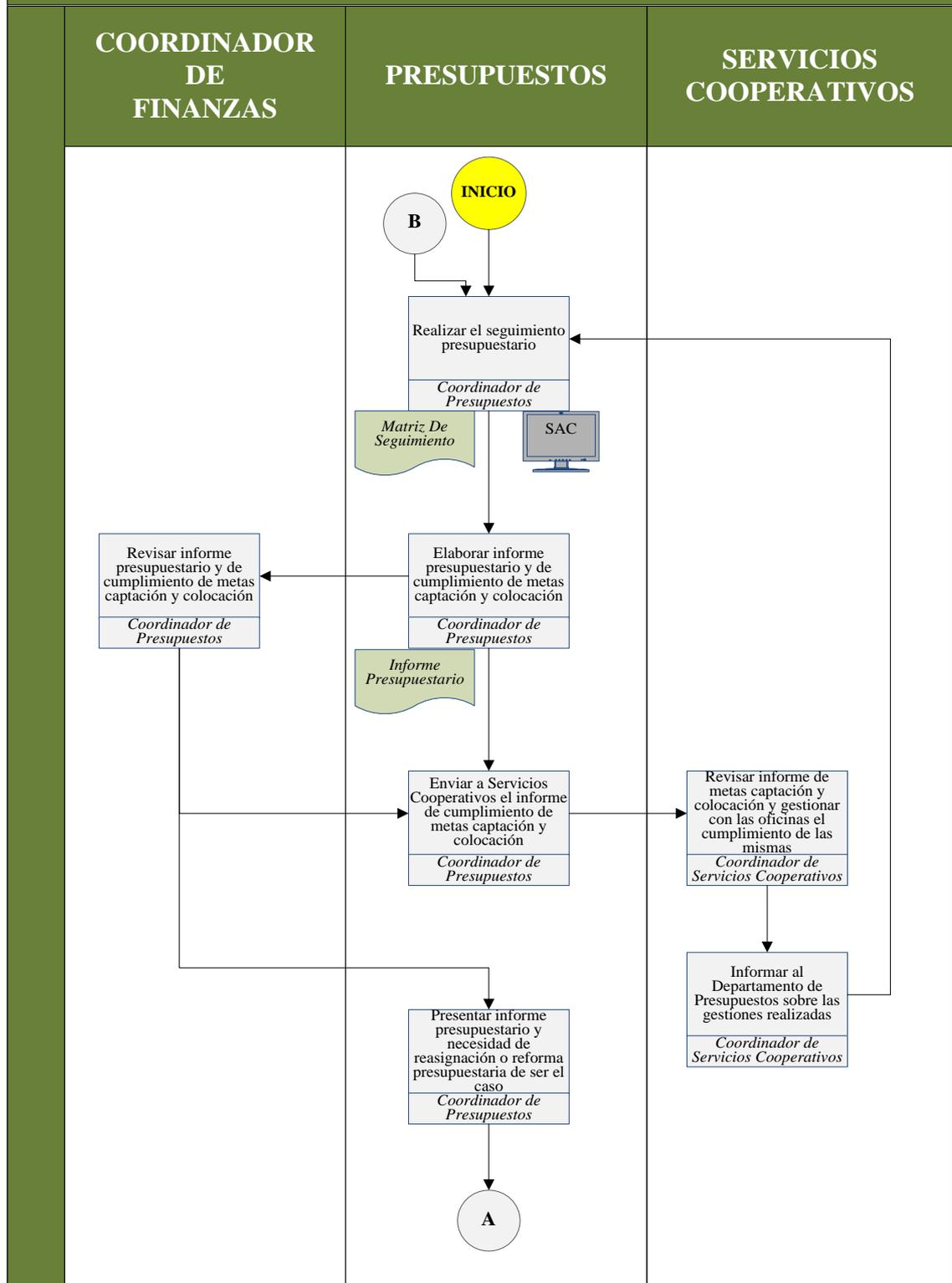


Gráfico 3.3 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

El proceso de esta etapa presenta las siguientes actividades:

3.2.3.1 Realizar Informe Presupuestario

En el seguimiento presupuestario se deberá monitorear el cumplimiento de metas financieras de cada oficina y de la Cooperativa en general. El Departamento de Presupuesto será el encargado de realizar ésta actividad y de la presentación de informes presupuestarios a las diferentes instancias de la cooperativa, la periodicidad para la generación de informes estará dada según los requerimientos; como por ejemplo se deberá presentar cada mes un informe al Comité de Gestión de Recursos Financieros.

El informe deberá por lo menos contener las siguientes variables:

- Cumplimiento de Captaciones y Colocaciones
- Ejecución del Presupuesto de Inversiones
- Ejecución del Presupuesto de Gastos
- Crecimiento del Capital Social
- Contratación de nuevas Obligaciones Financieras
- Balances Comparativos (Real - Presupuestado)
- Aspectos Relevantes

3.2.3.2 Revisión de Informe Presupuestario

El Departamento de Presupuestos envía el Informe al Coordinador del Área Financiera para la revisión y aprobación; si se presentará observaciones, se realizarán los cambios solicitados y se repetirá el proceso de revisión y aprobación del informe.

3.2.3.3 Envío de Informe Presupuestario

Posterior a la revisión del informe, se procederá a enviar a Gerencia, Área de Servicios Cooperativas, Coordinadores de Área y Coordinadores Zonales la información.

GESTIONAR EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

Página 2 de 3

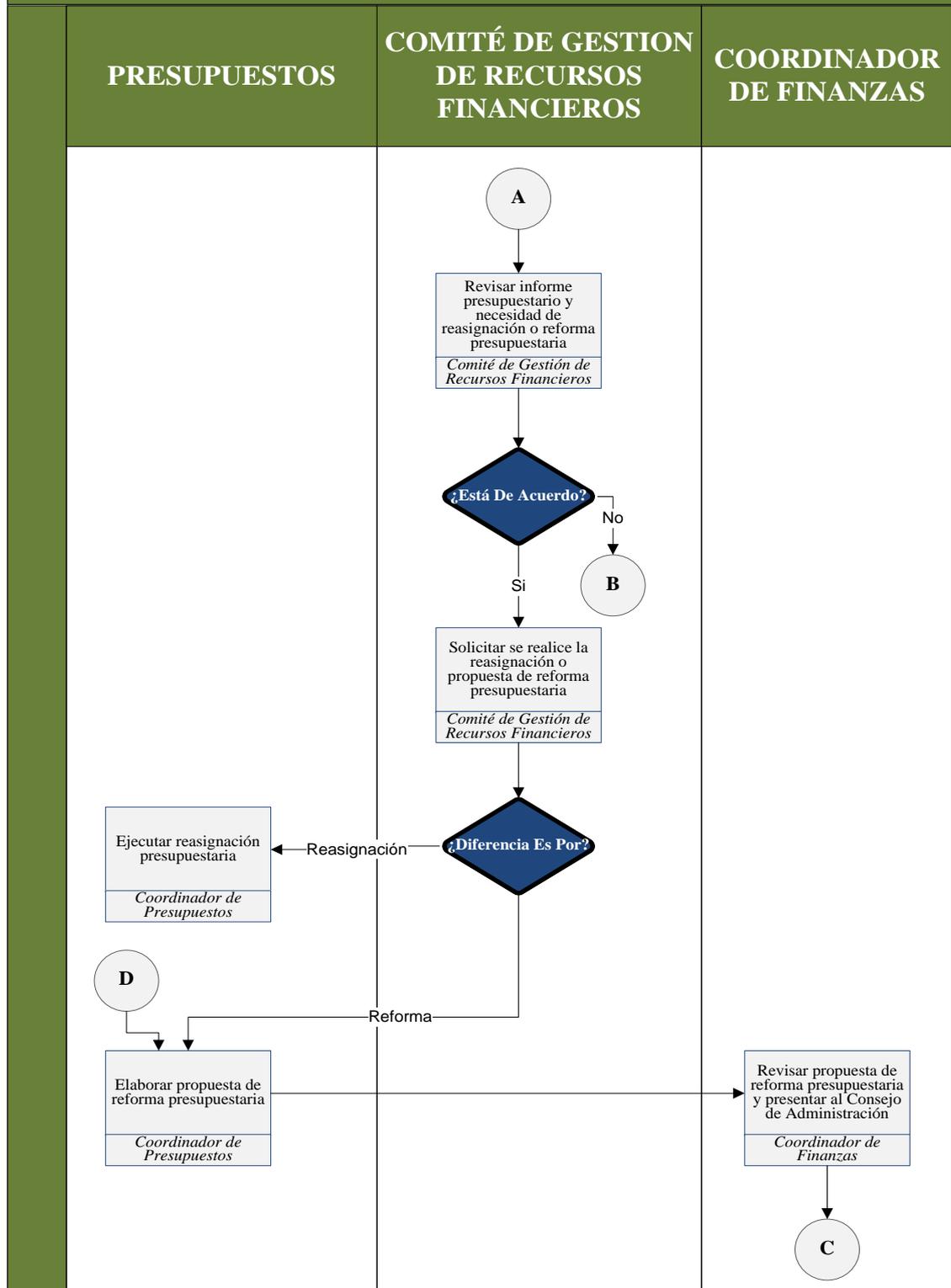


Gráfico 3.4 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

3.2.3.4 Reforma y Reasignación Presupuestaria

El Informe Presupuestario permitirá dar alertas oportunas sobre el logro de las metas, y si existen desviaciones, se deberá tomar decisiones en busca de conseguir los objetivos planteados. Las reasignaciones presupuestarias se realizarán solo entre partidas de gasto o inversión y se ejecutará a través de una propuesta que se presentará en el Comité de Recursos Financieros; y la reforma presupuestaria se presentará en el Consejo de Administración; ésta propuesta será elaborada por el Departamento de Presupuesto, quién receptorá la solicitud de reforma o reasignación; y el Comité de Recursos Financieros o el Consejo de Administración; según sea el caso, resolverá la aprobación de la reforma o reasignación; si no se aprobará la propuesta, será modificada si existe la factibilidad y se realizará el proceso respectivo para su aprobación.



Gráfico 3.5 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

3.2.3.5 Ejecución de Reforma o Reasignación Presupuestario

Posterior a la aprobación de la reforma o reasignación, el Departamento de Presupuesto será el encargado de aplicar la resolución y comunicar a las unidades respectivas.

El presupuesto como herramienta para la Administración, se convierte en el horizonte de lo que pretende alcanzar la Cooperativa, por lo que no es recomendable realizar reformas o reasignaciones antes de realizar una evaluación de los resultados alcanzados en un periodo prudente, este periodo puede ser el primer semestre; esto se da porque el Presupuesto puede convertirse en un documento de escritorio, que no cumpla la finalidad de ser el objetivo a alcanzar. Ésta reflexión, no restringe la opción de tomar decisiones en el transcurso del ejercicio económico, siempre que se tenga presente la consecución de los resultados planteados.

3.2.3.6 Indicadores Financieros

Es indispensable para una buena administración el análisis y evaluación de los indicadores financieros, por lo que a más de cumplir con las disposiciones del Organismo de Control se utiliza su información para la toma de decisiones. Los indicadores financieros se estructuran de acuerdo a las disposiciones del Organismo de Control; hasta diciembre 2012 la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y a partir del 1 de enero de 2013 la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.

Los principales indicadores financieros son los siguientes:

COOPERATIVA DE AHOROR Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA. INDICADORES FINANCIEROS

PERIODO:

1 CAPITAL

NÚMERO	NOMBRE	FORMULA (CODIGO DE CUENTAS CONTABLES)
1.1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	$((3 / +(1425+1426+1427+1428+1429+1430+1433+1434+1435+1436+1+437+1438+1441+1442+1443+1444+1445+1446+1449+1450+1451+1452+1453+1454+1457+1458+1459+1460+1461+1462+1465+1466+1467+1468+1469+1470+16+(17-170105-170110-170115))+18+19-1901-190205-190210-$
1.2	SOLVENCIA	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO
1.3	PATRIMONIO T. SECUNDARIO / PATRIMONIO T. PRIMARIO	PATRIMONIO T. SECUNDARIO / PATRIMONIO T. PRIMARIO

**COOPERATIVA DE AHOROR Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
INDICADORES FINANCIEROS**

PERIODO:

2 CALIDAD DE ACTIVOS

NUMERO	NOMBRE	FORMULA
2.1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL	$(1425+1426+1427+1428+1429+1430+1433+1434+1435+1436+1437+1438+1441+1442+1443+1444+1445+1446+1449+1450+1451+1452+1453+1454+1457+1458+)$
2.2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	$(1425+1433+1441+1449+1457+1465)/(1401+1409+1417+1425+1433+1441+1449+1457+1465)$
2.3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	$(1426+1434+1442+1450+1458+1466)/(1402+1410+1418+1426+1434+1442+1450+1458+1466)$
2.4	MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	NO APLICA
2.5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA	$(1428+1436+1444+1452+1460+1468)/(1404+1412+1420+1428+1436+1444+1452+1460+1468)$
2.6	MOROSIDAD CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	NO APLICA
2.7	MOROSIDAD CARTERA DE INVERSION PUBLICA	NO APLICA
2.8	PROVISIONES/CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVO	$1499/(1425+1426+1427+1428+1429+1430+1433+1434+1435+1436+1437+1438+1441+1442+1443+1444+1445+1446+1449+1450+1451+1452+1453+1454+1457+1458+1459+1460+1461+1462+1465+1466+1467+1468+1469+1470)*(-1)$
2.9	COBERTURA CARTERA COMERCIAL	$(149905+741401+741409+741417)/(1425+1433+1441+1449+1457+1465)$
2.10	COBERTURA CARTERA CONSUMO	$(149910+741402+741410+741418)/(1426+1434+1442+1450+1458+1466)$
2.11	COBERTURA CARTERA DE VIVIENDA	$(149915+741403+741411+741419)/(1427+1435+1443+1451+1459+1467)$
2.12	COBERTURA CARTERA DE MICROEMPRESA	$(149920+741404+741412+741420)/(1428+1436+1444+1452+1460+1468)$
2.13	COBERTURA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	NO APLICA
2.14	COBERTURA CARTERA DE INVERSION PUBLICA	NO APLICA

**COOPERATIVA DE AHOROR Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
INDICADORES FINANCIEROS**

PERIODO:

3 MANEJO ADMINISTRATIVO

NUMERO	NOMBRE	FORMULA
3.1	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	$(1103+12+13+1401+1402+1403+1404+1405+1406+1409+1410+1411+1412+1413+1414+1417+1418+1419+1420+1421+1422+15+(1701-170120)+1901+190205+190210+190215+190220+190240+190250+190280+190286+1903) / (2101-210110-210130-210150+2102-210210+2103-210330+2104+2105+22-2203+26+27-2790+280105+2903+2904)$
3.2	GRADO DE ABSORCION- Gastos operacionales/margen	$(45 / (51-41+52+53+54-42-43-44))$
3.3	Gastos de personal/Activo total promedio	$(4501*12 / \text{NUMERO DE MES}) / \text{PROMEDIO ELEMENTO 1}$
3.4	Gastos Operativos /Activo total promedio	$(45*12 / \text{NUMERO DE MES}) / \text{PROMEDIO ELEMENTO 1}$

**COOPERATIVA DE AHOROR Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
INDICADORES FINANCIEROS**

PERIODO:

4 RENTABILIDAD

NUMERO	NOMBRE	FORMULA
4.1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO-ROA	3603/Elemento 1 si se presente utilidad 3604/ Elemento 1 si se presenta pérdida
4.2	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO -ROE	(3603/(3-3603)) si se presenta utilidad (3604/(3-3603)) si se presenta pérdidas

**COOPERATIVA DE AHOROR Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
INDICADORES FINANCIEROS**

PERIODO:

5 LIQUIDEZ

NUMERO	NOMBRE	FORMULA
5.1	FONDOS DISPONIBLES /TOTAL DE DEPOSITOS A CORT	11 / (2101+2102+210305+210310)
5.2	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	((11-1105)+(1201-2201)+(1202+130705-2102-2202+130105+130110+130205+130210+130305+130310+130405+130410)) / SALDO DE 25 MAYORES DEPOSITANTES
5.3	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	((11-1105)+(1201-2201)+(1202+130705-2102-2202+130105+130110+130205+130210+130305+130310+130405+130410) + (130115+130215+130315+130415+130505+130510+130515+130605+130610+130615)) / SALDO DE 100 MAYORES DEPOSITANTES

Elemento 1 = Activo

Diciembre	243,039,934.70
Enero	246,779,079.06
Febrero	248,814,140.23
Marzo	254,231,012.08
Abril	259,380,563.88
Mayo	267,232,379.57
Junio	270,348,192.15
Julio	276,007,856.53
Agosto	281,096,559.09
Septiembre	283,760,143.38
Octubre	289,388,326.43
Noviembre	295,103,080.71
Diciembre	299,366,169.17

Elemento 3 = Patrimonio

Diciembre	31,992,462.27
Enero	31,997,131.63
Febrero	32,022,816.08
Marzo	32,176,511.90
Abril	32,351,582.06
Mayo	32,505,544.03
Junio	32,671,242.67
Julio	32,843,850.94
Agosto	33,022,533.87
Septiembre	33,515,000.86
Octubre	33,730,676.33
Noviembre	33,898,156.09

PROMEDIO ACTIVOS

270,349,802.84

PROMEDIO PATRIMONIO

32,727,292.39

La estructura de los indicadores financieros puede cambiar en base a las resoluciones del Organismo de Control, por lo que debe ser actualizado según los requerimientos.

3.3 Conclusiones

El Presupuesto se convierte en un proceso participativo, donde intervienen todos los colaboradores de la Cooperativa, no es responsabilidad exclusiva del Área Financiera, pero si estará a cargo del Departamento de Presupuesto, que deberá llevar a cabo el desarrollo del proceso presupuestario en la institución.

El Presupuesto al ser una herramienta de control y evaluación administrativa, deberá formularse con información fehaciente, donde las estimaciones se fundamentarán en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas. La estructuración del presupuesto en la Cooperativa deberá convertirse en un proceso de mejora continua buscando la eficiencia en cada una de las actividades a realizar.

Es importante tener un conocimiento amplio de la Cooperativa, de sus objetivos, políticas, estructura y procesos; esto permitirá definir de manera más clara las actividades a realizar para formular el Presupuesto de la Cooperativa. La responsabilidad del Presupuesto estará en el Departamento de Presupuesto, por lo que deberá coordinar todas las actividades a desarrollar en el proceso presupuestario, formalizando el periodo presupuestal en la institución para conocimiento de todos los colaboradores, que en algún momento podrán participar en el proceso.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo gestiona a través de procesos cada una de sus líneas de acción; por lo tanto la propuesta para la formulación del Presupuesto Maestro es a través del desarrollo de un proceso presupuestario; el mismo que está dividido en 3 etapas muy definidas como son: Planeación del Presupuesto, Elaboración del Presupuesto y Control y Evaluación del Presupuesto.

En la primera etapa de Planeación del Presupuesto se definirán las principales variables a considerar en la formulación de la proforma; por lo que es necesario realizar investigaciones y análisis del mercado, de los indicadores económicos del sector financiero y del país, la proyección de expansión de la institución, los niveles de crecimiento de las oficinas y los proyectos macro a desarrollar. En ésta Etapa se define las bases para la formulación del Presupuesto Maestro; determinando cuáles son las expectativas a alcanzar en términos generales en la Cooperativa.

La segunda etapa del proceso presupuestario es la Elaboración o Preparación del Presupuesto, iniciará con la formulación de los presupuestos operativos y financieros y finalizará con la formulación y aprobación del Presupuesto Maestro de la Cooperativa. En ésta etapa, las herramientas presupuestarias y el módulo presupuestario serán instrumentos para generar información, la misma que servirá en la formulación de los presupuestos intermedios y presupuesto maestro. Las herramientas permitirán estructurar las metas financieras y el módulo permitirá estimar los recursos necesarios para las inversiones y gastos. El Presupuesto Maestro o Proforma Presupuestaria deberá ser revisado por Gerencia, previo al envío al Consejo de Administración para su aprobación.

En la tercera etapa de Control y Evaluación Presupuestaria, el seguimiento al Presupuesto permitirá dar alertas sobre el cumplimiento o incumplimiento de las metas, con la finalidad la toma oportuna de decisiones; este seguimiento deberá estar plasmado en los Informes Presupuestarios, los mismos que deberán realizarse en base a las necesidades de información de los públicos claves, como son el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Comité de Recursos Financieros, Áreas, Zonas y Oficinas. Es importante en base al seguimiento que se realizará a la ejecución del Presupuesto, se puedan efectuar reasignaciones y reformas presupuestarias, con la finalidad de optimizar los recursos o de aplicar las resoluciones de Organismos de Control o del Gobierno de la Cooperativa.

Las etapas del proceso presupuestario se realizarán de forma paralela en algunas actividades; la etapa de planeación del presupuesto se realizará desde el mes de agosto hasta septiembre, la etapa de elaboración del presupuesto desde septiembre hasta diciembre, pero la etapa de control y evaluación se realizará durante todo el periodo, simultáneamente con las otras etapas del proceso.

El Proceso Presupuestario no debe ser un proceso estático, sino deberá ser un proceso dinámico, con un mejoramiento continuo en base a las dificultades y errores encontrados. La evolución de la Cooperativa exige que los procesos constantemente se actualicen en busca del mejoramiento de las actividades, por lo que el Proceso Presupuestario no deberá ser la excepción.

CAPITULO 4

4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO LTDA, AÑO 2013.

4.1 Consideraciones Básicas

En el capítulo 3 se describe el proceso presupuestario que se propone para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; en este capítulo se va a desarrollar cada una de las etapas del proceso presupuestario con sus principales componentes. En las etapas se presentan la relación de procesos desarrollados en sistemas automáticos y otros procesos a través de manejo de información en hojas de cálculos y otras herramientas adicionales.

La institución se encuentra en la fase de implementación de un Sistema Administrativo Cooperativo que permita el manejo de las compras y asignaciones de activos fijos y la administración de los recursos destinados a las inversiones en activos fijos y otros activos, y a los gastos operativos en la institución.

Las principales variables a considerar en el presupuesto de la institución como son la estructura financiera, las proyecciones financieras, las metas de crecimiento, los niveles de endeudamiento y otros más, se establecen y son aprobadas en las diferentes instancias de acuerdo a los reglamentos de la institución y que se evidencian en las etapas del proceso presupuestario, por lo que en el capítulo se presentan las principales variables y en los anexos el desarrollo de cada uno de ellos.

En el anexo # 2 se detallan las Políticas del Presupuesto Anual aprobadas por el Consejo de Administración, las mismas que deben considerarse para la elaboración del Presupuesto de la institución.

La propuesta permite estructurar cada uno de los presupuestos intermedios, de acuerdo a la información suministrada por las diferentes instancias involucradas en el proceso presupuestario, tomando en cuenta que el presupuesto es un proceso integrador que involucra a todos.



De esta manera, se consolida la información de las áreas con sus niveles de gastos de operación y de inversión, de las oficinas con sus metas de crecimiento establecidas y los recursos necesarios para su operatividad, se formulan los presupuestos intermedios, que al final son la base para estructurar el Presupuesto Maestro de la Cooperativa para el periodo propuesto.

4.2 Proceso Presupuestario en la Cooperativa

El proceso presupuestario en la Cooperativa Jardín Azuayo se lo realiza a través de las etapas de pre-planeación del presupuesto, de elaboración del presupuesto y de control y evaluación del presupuesto.

4.2.1 Etapa de pre-planeación del Presupuesto

El proceso inicia con el desarrollo de las actividades de la **Etapa de Pre-planeación Presupuestaria:**

ELABORAR LA PREPLANEACION PRESUPUESTARIA

Página 1 de 1

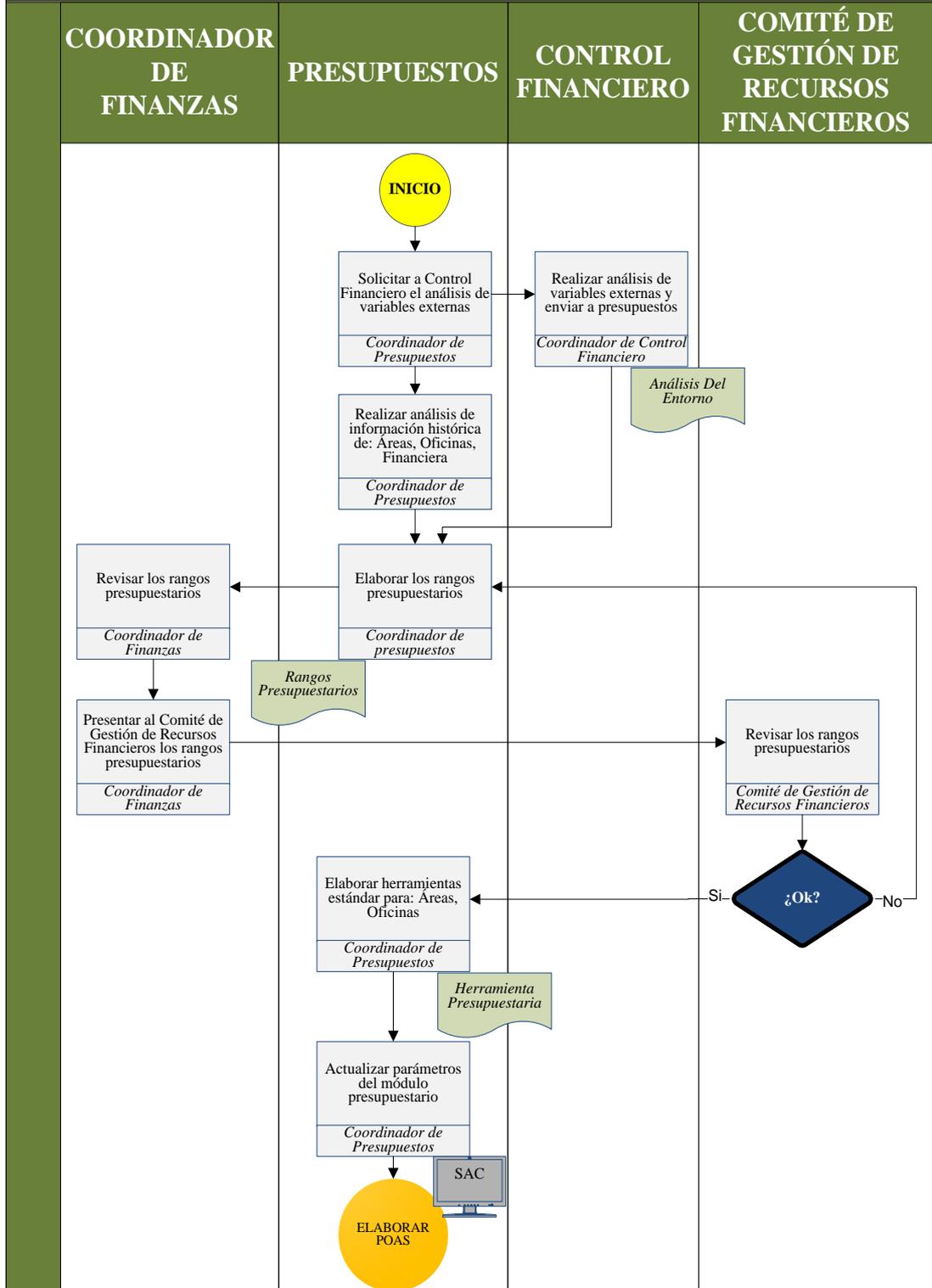


Gráfico 4.1 Diagramas de Flujo Pre-Planeación Presupuestaria

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.1.1 Análisis de Información

La primera etapa para estructurar el Presupuesto Maestro es la de pre planeación presupuestaria, como inicio la Unidad de Control Financiero realiza un análisis financiero y económico, y un estudio de los niveles de captaciones y colocaciones de las instituciones que están ubicadas en las localidades donde la Cooperativa presta sus servicios, la información se obtiene de los reportes emitidos por la Superintendencia de Bancos hasta el año 2012.

En el caso de la oferta monetaria, como se expresa en el siguiente grafico la evolución que ha tenido en el periodo de julio 2011 a julio 2012, datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, donde se visualiza el crecimiento en el periodo y se prevé que se mantenga el comportamiento para el año 2013. En el anexo # 3 se detallan los datos de la oferta monetaria.

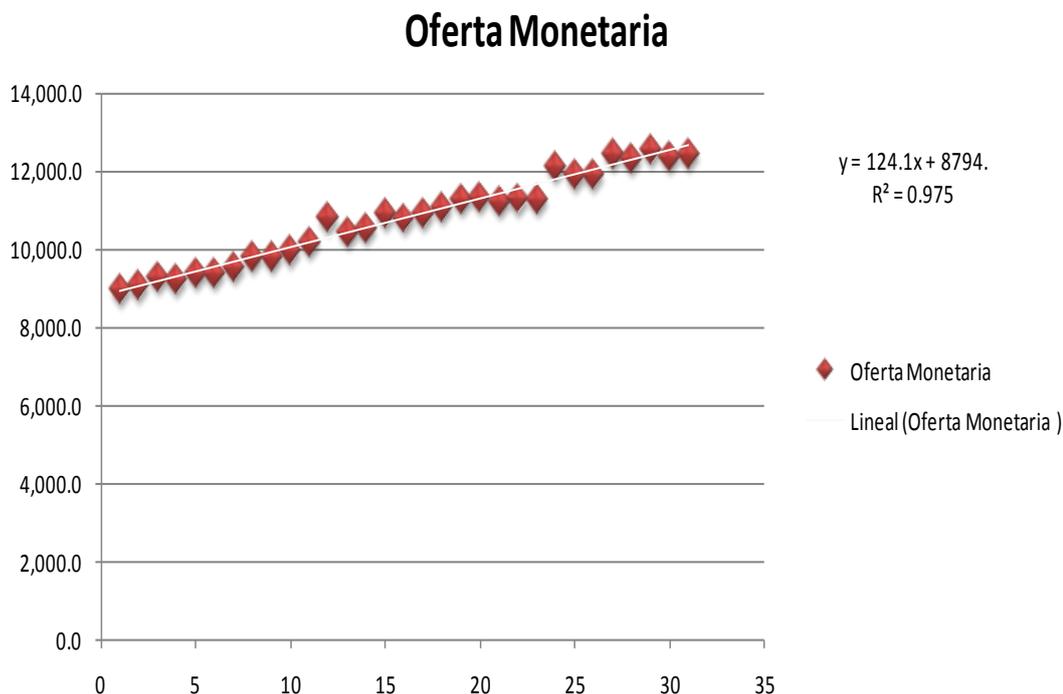


Gráfico 4.2 Oferta Monetaria

Fuente: Banco Central

A continuación se presenta un ejemplo del estudio de las captaciones y colocaciones de Bancos y Cooperativas en el cantón Santa Isabel, desde enero del 2011 hasta julio del 2012:

DEPÓSITOS DE AHORRO (SANTA ISABEL COOP JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA)

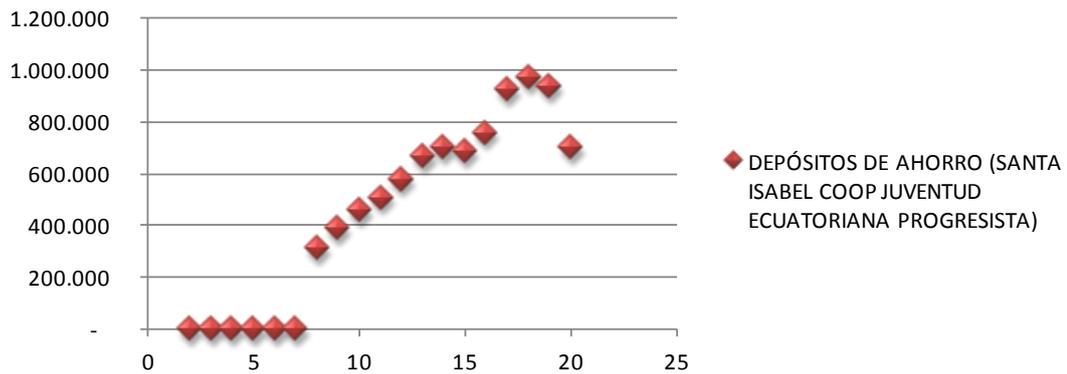


Gráfico 4.3 Depósitos Ahorros a la Vista JEP

Fuente: SBS

El gráfico presenta una evolución de los ahorros a la vista de la Cooperativa JEP; con el estudio realizado también se puede observar la evolución de los depósitos de plazo fijo por cada banda:

DEPÓSITOS DE AHORRO (SANTA ISABEL COOP JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA)

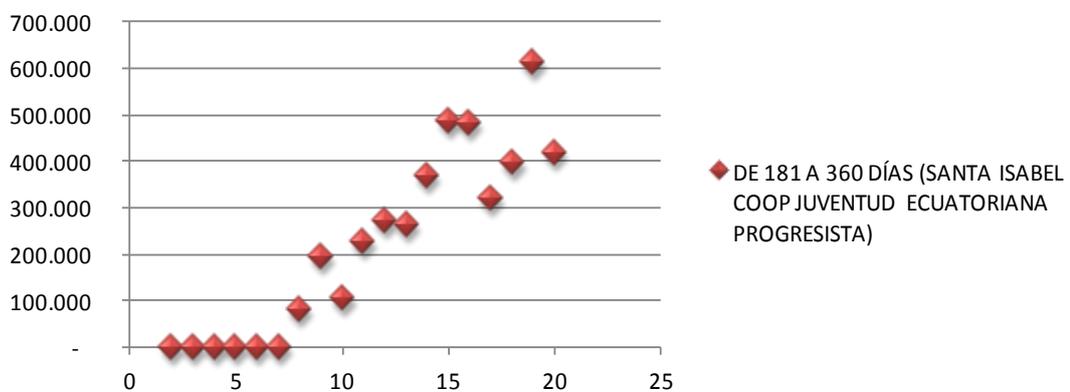


Gráfico 4.4 Depósitos DPF JEP

Fuente: SBS

En el caso de los Bancos se realiza el mismo tipo de estudio, a continuación se presenta información sobre la agencia del Banco del Austro en Santa Isabel:

DEPÓSITOS DE AHORRO (SANTA ISABEL)

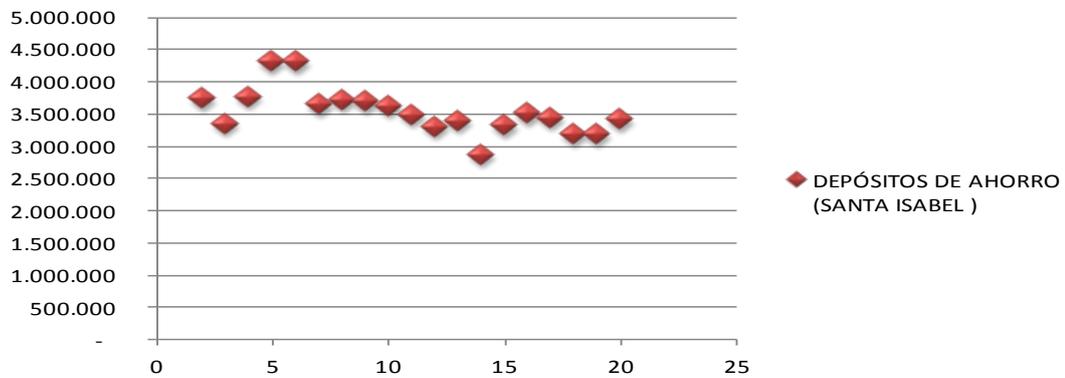


Gráfico 4.5 Depósitos Ahorro a la Vista Banco Austro

Fuente: SBS

DE 91 A 180 DÍAS (SANTA ISABEL)

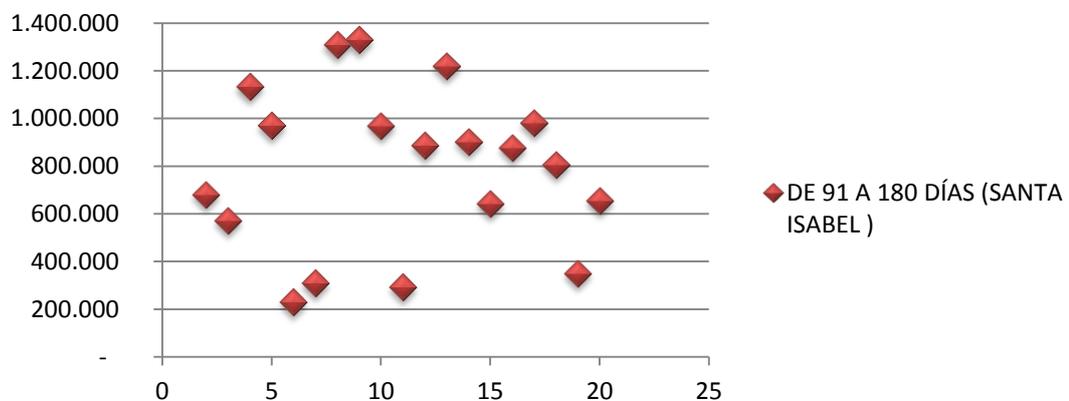


Gráfico 4.6 Depósitos DPF Banco Austro

Fuente: SBS

En el análisis de la información financiera interna de la Cooperativa, el Área Financiera ha diseñado una herramienta en una hoja de cálculo, donde se realiza un estudio de las principales variables financieras como son: cartera de créditos, obligaciones financieras, capital social, niveles de morosidad, activos fijos, gastos de operación y las variables sensibles como tasas de interés activas y pasivas, y la estructura financiera de cada oficina.

La Cooperativa presenta una variación en la estructura de obligaciones con el público, en el 2011 los ahorros a la vista representaban el 60% del total de captaciones y para septiembre del 2012 bajo a 54%, representando el 46% los depósitos a plazo, esto debido al incremento de tasa en los depósitos a plazo fijo como medida para enfrentar la salida de ahorros por la fuerte competencia en las localidades donde la institución presta sus servicios.

A continuación se presenta la estructura y el crecimiento de los ahorros a la vista y de los plazos fijos en el periodo:

Ahorros				
Ahorros dic/2011		Ahorros Septiembre		
60%	114.669.230	Vista	120.650.478	54%
40%	77.516.064	DPF	104.677.029	46%
	192.185.293		225.327.507	
Ahorros	crec. Sep/2012	crec. Dic/2012	saldo final 2012	Estructura
Vista	5.981.248	7.301.034	121.970.264	52%
DPF	27.160.966	35.071.872	112.587.936	48%
	33.142.214	42.372.906	234.558.200	

Tabla 4.1 Estructura Ahorros

Fuente: Coac Jardín Azuayo

La estructura de plazos fijos a septiembre es la siguiente:

Plazos Fijos	sep-12		
TASA_INTERES	Total	Estructura	Tasa Ponderada
6,00%	20.794,95	0,02%	0,00%
6,25%	18.485,84	0,02%	0,00%
6,50%	6.372.728,11	6,09%	0,40%
6,75%	5.645.279,59	5,39%	0,36%
7,00%	33.461.833,64	31,96%	2,24%
7,50%	15.936.070,19	15,22%	1,14%
8,00%	357.713,74	0,34%	0,03%
8,50%	307.430,50	0,29%	0,02%
9,00%	5.748.321,90	5,49%	0,49%
9,50%	36.209,77	0,03%	0,00%
10,00%	3.460.690,78	3,31%	0,33%
10,50%	15.081.516,24	14,40%	1,51%
11,00%	18.263.129,07	17,44%	1,92%
Total general	104.710.204,32	100,00%	8,45%

Tabla 4.2 Estructura Plazos Fijos

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.1.2 Rangos Presupuestarios

Siguiendo con el proceso en esta etapa, se plantean los lineamientos generales a considerarse para el Presupuesto, estos hacen referencia a la estructura financiera a proyectarse, los recursos para inversiones y gastos, los índices de solvencia y liquidez requeridos, y las metas preliminares de crecimiento en captación y colocación de cada oficina; lo que nos permite determinar los techos presupuestarios, tanto los lineamientos y los techos presupuestarios son evaluados por el Coordinador Financiero y se presentan en el Comité Financiero, instancia encargada de la aprobación de los mismos.

La propuesta aprobada en el Comité de Recursos Financieros en la estructura de captaciones es:

Ahorros Diciembre/2013		Estructura	Metas Ahorros Diciembre/2013	
Vista	166.485.238	55%	Vista	44.514.974
DPF	136.032.962	45%	DPF	23.445.026
	302.518.200		Total	67.960.000

Tabla 4.3 Estructura Ahorros

Fuente: Coac Jardín Azuayo

En lo que respecta a las colocaciones la propuesta es:

Cartera	Estructura	dic-12
Con ahorro	38%	88.661.122
Sin ahorro	62%	164.656.369
Total		253.317.491
Cartera	Estructura	dic-13
Con ahorro	38%	121.626.754
Sin ahorro	62%	196.135.736
Total		317.762.491

Tabla 4.4 Metas Ahorros

Fuente: Coac Jardín Azuayo

Cartera	dic-12	Estructura	dic-13	Crecimiento
C	2.270.013,79	0,90%	2.847.515	577.501
M	61.329.372,02	24,21%	76.931.814	15.602.442
N	199.275.285,42	78,67%	249.971.729	50.696.443
Provisiones	- 9.557.180,67	-3,77%	- 11.988.566	- 2.431.386
Total general	253.317.490,56	100,00%	317.762.491	64.445.000

Tabla 4.5 Metas Cartera de Crédito

Fuente: Coac Jardín Azuayo

La estructura financiera y los principales indicadores son los siguientes:

Indicadores Financieros		
Estructura Financiera	Indicador	Meta
Cartera/Activos	85%	70% - 80%
Bancos+Inversiones/Activos	12%	<= 16%
Activos Improductivos	5%	<= 5%
Captaciones/Activos	80%	70% - 80%
Liquidez		
Indice de Liquidez de segunda línea	15%	>= 15%
Solvencia		
Patrimonio Técnico	12.5%	9%

Tabla 4.6 Estructura Financiera

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.1.3 Presentación de Rangos Presupuestarios

Se realiza la presentación de la propuesta de rangos presupuestarios y de niveles de crecimiento al Comité de Recursos Financieros para su revisión y aprobación; éste comité está integrado por Gerencia, Servicios Cooperativos y Área de Finanzas.

Las metas preliminares determinadas para las oficinas son las siguientes:

- **Colocación de Cartera**

Oficina	Proyección a dic/2012	Colocación 2013	Recuperación 2013	Crecimiento 2013	Saldo 2013
CUENCA	24.215.810	21.400.000	13.901.251	7.498.749	31.714.558
AZOGUES	7.726.497	7.450.000	5.369.900	2.080.100	9.806.597
RICAUARTE	6.247.034	5.450.000	3.476.445	1.973.555	8.220.589
EL VALLE	5.444.345	5.100.000	3.423.306	1.676.694	7.121.039
YANUNCAY	4.722.964	4.750.000	4.111.171	638.829	5.361.793
TOTORACOCHA	9.347.114	7.800.000	6.522.679	1.277.321	10.624.435
TOTAL ZONA CUENCA	57.703.763	51.950.000	36.804.752	15.145.248	72.849.011
PAUTE	17.503.304	14.650.000	11.998.920	2.651.080	20.154.384
GUALACEO	21.248.762	16.050.000	12.162.878	3.887.122	25.135.884
SIGSIG	18.697.729	15.300.000	11.126.695	4.173.305	22.871.034
CHORDELEG	3.554.388	3.750.000	2.683.703	1.066.297	4.620.686
PALMAS	4.850.344	4.190.000	2.376.406	1.813.594	6.663.938
TOTAL ZONA PAUTE	65.854.528	53.940.000	40.348.601	13.591.399	79.445.926
PUCARÁ	4.758.162	4.355.000	2.421.670	1.933.330	6.691.492
NABÓN	9.364.392	7.430.000	5.037.252	2.392.748	11.757.140
SANTA ISABEL	11.003.443	8.430.000	6.077.608	2.352.392	13.355.835
OÑA	3.350.012	3.300.000	1.676.559	1.623.441	4.973.452
SAN FERNANDO	3.235.577	3.140.000	1.657.894	1.482.106	4.717.684
SARAGURO	6.245.154	5.105.000	3.195.602	1.909.398	8.154.552
PASAJE	12.137.906	9.350.000	7.087.643	2.262.357	14.400.263
PONCE ENRIQUEZ	3.984.342	5.550.000	1.176.113	4.373.887	8.358.229
TOTAL ZONA JUBONES	54.078.989	46.660.000	28.330.343	18.329.657	72.408.646
CAÑAR	7.814.347	8.250.000	5.798.948	2.451.052	10.265.400
LA TRONCAL	14.636.122	12.350.000	8.829.545	3.520.455	18.156.577
SUSCAL	3.306.990	3.855.000	2.584.928	1.270.072	4.577.062
EL TAMBO	3.428.436	3.800.000	2.798.630	1.001.370	4.429.805
TOTAL ZONA CAÑAR	29.185.895	28.255.000	20.012.051	8.242.949	37.428.844
SUCÚA	10.412.159	8.050.000	6.063.556	1.986.444	12.398.603
LIMÓN	8.928.863	7.250.000	5.522.341	1.727.659	10.656.522
MENDEZ	10.303.662	7.100.000	5.460.080	1.639.920	11.943.583
MACAS	9.915.331	9.050.000	7.410.627	1.639.373	11.554.705
GUALAQUIZA	6.934.301	5.650.000	3.507.650	2.142.350	9.076.651
TOTAL ZONA ORIENTE	46.494.316	37.100.000	27.964.253	9.135.747	55.630.063
TOTAL COOPERATIVA	253.317.491	217.905.000	153.460.000	64.445.000	317.762.491

Tabla 4.7 Colocación de Cartera

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Captación de Ahorros**

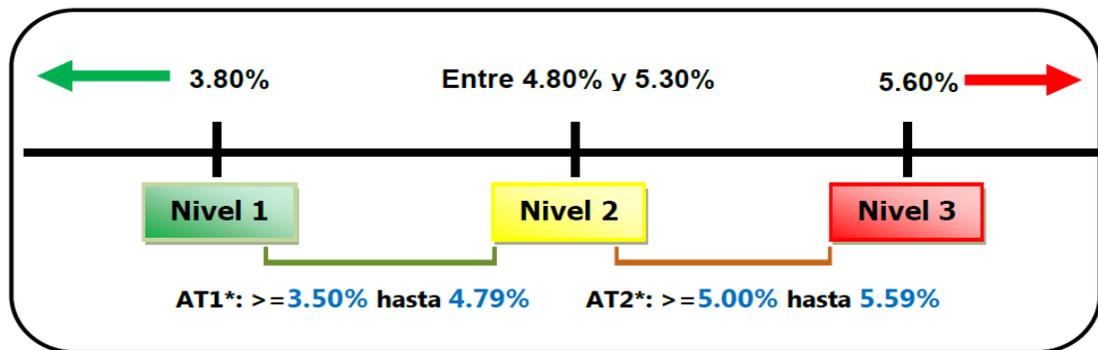
Oficina	Proyección a dic/2012	Vista	DPF	Crecimiento 2013	Saldo 2013
CUENCA	29.681.445	7.561.880	2.248.120	9.810.000	39.491.445
AZOGUES	7.091.677	1.091.624	788.376	1.880.000	8.971.677
RICAUARTE	3.157.670	739.685	250.315	990.000	4.147.670
EL VALLE	2.631.160	658.876	256.124	915.000	3.546.160
YANUNCAY	3.706.928	1.070.266	714.734	1.785.000	5.491.928
TOTORACOCHA	5.414.563	1.754.805	605.195	2.360.000	7.774.563
TOTAL ZONA CUENCA	51.683.443	12.877.136	4.862.864	17.740.000	69.423.443
PAUTE	27.309.362	2.466.315	2.133.685	4.600.000	31.909.362
GUALACEO	20.405.250	2.559.610	2.160.390	4.720.000	25.125.250
SIGSIG	19.135.511	1.344.925	2.385.075	3.730.000	22.865.511
CHORDELEG	4.879.804	650.091	809.909	1.460.000	6.339.804
PALMAS	4.149.023	1.212.837	347.163	1.560.000	5.709.023
TOTAL ZONA PAUTE	75.878.950	8.233.778	7.836.222	16.070.000	91.948.950
PUCARÁ	6.501.077	1.248.040	746.960	1.995.000	8.496.077
NABÓN	8.400.526	1.475.440	834.560	2.310.000	10.710.526
SANTA ISABEL	10.138.673	1.308.157	1.291.843	2.600.000	12.738.673
OÑA	2.006.776	398.673	281.327	680.000	2.686.776
SAN FERNANDO	2.054.401	770.003	94.997	865.000	2.919.401
SARAGURO	2.826.127	937.952	262.048	1.200.000	4.026.127
PASAJE	5.917.603	1.586.913	1.058.087	2.645.000	8.562.603
PONCE ENRIQUEZ	3.559.789	3.276.023	493.977	3.770.000	7.329.789
TOTAL ZONA JUBONES	41.404.972	11.001.201	5.063.799	16.065.000	57.469.972
CAÑAR	18.786.162	2.033.480	1.871.520	3.905.000	22.691.162
LA TRONCAL	9.490.670	2.182.119	762.881	2.945.000	12.435.670
SUSCAL	4.773.658	1.019.050	220.950	1.240.000	6.013.658
EL TAMBO	4.407.639	966.450	588.550	1.555.000	5.962.639
TOTAL ZONA CAÑAR	37.458.128	6.201.099	3.443.901	9.645.000	47.103.128
SUCÚA	6.458.217	1.413.243	616.757	2.030.000	8.488.217
LIMÓN	7.878.196	980.294	714.706	1.695.000	9.573.196
MENDEZ	3.549.356	1.191.247	128.753	1.320.000	4.869.356
MACAS	7.372.942	1.388.504	696.496	2.085.000	9.457.942
GUALAQUIZA	2.901.806	1.228.472	81.528	1.310.000	4.211.806
TOTAL ZONA ORIENTE	28.160.518	6.201.760	2.238.240	8.440.000	36.600.518
TOTAL COOPERATIVA	234.586.011	44.514.974	23.445.026	67.960.000	302.546.011

Tabla 4.8 Captación de Ahorros

Fuente: Coac Jardín Azuayo

Cartera en riesgo: relacionando cada oficina con uno de los niveles de riesgo normal, medio y alto, según el nivel de riesgo que registre cada oficina se establecerá el límite del porcentaje de cartera en riesgo.

Es importante considerar que los límites de cartera en riesgo³⁵ vigentes en la cooperativa son los siguientes:



* AT: Rango entre dos niveles para alerta temprana.

Tabla 4.9 Límites de Riesgo

Fuente: Coac Jardín Azuayo

De acuerdo al Nivel de Riesgo Bajo, Medio y Alto, se sugiere establecer como meta para el año 2013, los siguientes datos de cartera en riesgo proyectados estadísticamente a un nivel de confianza del 90%.

Nivel de Riesgo Normal

A continuación se detalla un cuadro de los porcentajes esperados de cartera en riesgo para las oficinas que se encuentran en el nivel de riesgo Normal.

³⁵ Plan de Contingencia de Crédito, aprobado por el Consejo de Administración 2012

		REAL OBSERVADO AÑO 2012					PROYECCION 2013
OFICINA	NIVEL PLAN CC	MEDIA %CeR	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RANGO INTERVALO	MEDIANA	MORA ESPERADA
CAÑAR	NIVEL 1	3.49%	2.02%	4.66%	2.65%	3.33%	3.80%
CHORDELEG	NIVEL 1	1.74%	1.04%	2.99%	1.95%	1.55%	1.76%
GUALAQUIZA	NIVEL 1	3.25%	1.45%	4.53%	3.08%	3.21%	3.80%
LIMON	NIVEL 1	1.53%	1.03%	3.33%	2.30%	1.41%	1.92%
MACAS	NIVEL 1	3.36%	2.06%	4.48%	2.41%	3.19%	3.04%
OÑA	NIVEL 1	2.22%	1.18%	3.35%	2.17%	2.06%	3.42%
PONCE ENRIQUE	NIVEL 1	2.32%	0.84%	3.72%	2.88%	2.18%	1.69%
PUCARA	NIVEL 1	1.69%	0.51%	2.92%	2.41%	1.61%	1.85%
SAN FERNANDO	NIVEL 1	1.96%	0.66%	3.79%	3.14%	1.96%	3.80%
SAN JUAN BOSCO	NIVEL 1	1.50%	0.25%	3.70%	3.45%	1.38%	3.32%
SANTA ISABEL	NIVEL 1	2.98%	0.77%	3.76%	2.99%	2.92%	3.80%
SHIÑA	NIVEL 1	0.68%	0.00%	2.09%	2.08%	0.54%	1.37%
SIGSIG	NIVEL 1	2.70%	1.85%	3.73%	1.89%	2.59%	2.24%
SUCUA	NIVEL 1	1.57%	1.02%	2.13%	1.11%	1.48%	1.45%
SUSCAL	NIVEL 1	1.64%	1.01%	2.31%	1.30%	1.58%	1.90%
MENDEZ	NIVEL 1 AT1	4.06%	3.39%	4.71%	1.33%	3.90%	3.80%
NABON	NIVEL 1 AT1	4.32%	3.51%	4.92%	1.41%	4.22%	3.80%
PALMAS	NIVEL 1 AT1	4.64%	2.63%	5.99%	3.37%	4.55%	3.30%
PAUTE	NIVEL 1 AT1	4.68%	3.36%	6.05%	2.69%	4.41%	3.80%
SARAGURO	NIVEL 1 AT1	4.62%	3.71%	5.53%	1.82%	4.42%	3.80%
TOTORACOCHA	NIVEL 1 AT1	4.57%	3.35%	5.53%	2.18%	4.40%	3.80%

Tabla 4.10 Límites de Riesgo Normal
Fuente: Coac Jardín Azuayo

Nivel de Riesgo Medio

A continuación se detalla un cuadro de los porcentajes esperados de cartera en riesgo para las oficinas que se encuentran en el nivel de riesgo Medio.

		REAL OBSERVADO AÑO 2012					PROYECCION 2013
OFICINA	NIVEL PLAN CC	MEDIA %CeR	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RANGO INTERVALO	MEDIANA	MORA ESPERADA
AZOGUES	NIVEL 2	5.00%	3.91%	5.83%	1.92%	4.80%	3.80%
YANUNCAY	NIVEL 2 AT 2	5.14%	3.87%	7.00%	3.13%	4.94%	3.80%

Tabla 4.11 Límites de Riesgo Medio
Fuente: Coac Jardín Azuayo

Nivel de Riesgo Alto

A continuación se detalla un cuadro de los porcentajes esperados de cartera en riesgo para las oficinas que se encuentran en el nivel de riesgo Alto.

OFICINA	NIVEL PLAN CC	REAL OBSERVADO AÑO 2012					PROYECCION 2013
		MEDIA %CeR	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	RANGO INTERVALO	MEDIANA	MORA ESPERADA
CUENCA	NIVEL 3	12.86%	9.72%	14.05%	4.33%	12.57%	3.80%
EL TAMBO	NIVEL 3	6.70%	4.56%	8.31%	3.75%	6.57%	3.80%
EL VALLE	NIVEL 3	6.92%	5.54%	7.81%	2.27%	6.66%	3.80%
GUALACEO	NIVEL 3	6.02%	4.87%	7.75%	2.88%	5.68%	3.80%
LA TRONCAL	NIVEL 3	6.30%	4.84%	8.56%	3.72%	6.21%	3.80%
PASAJE	NIVEL 3	8.03%	5.63%	10.38%	4.74%	7.63%	3.80%
RICAURTE	NIVEL 3	6.95%	5.71%	7.61%	1.90%	6.79%	3.80%
SEVILLA DE ORO	NIVEL 3	7.56%	4.94%	10.99%	6.05%	6.98%	3.80%

Tabla 4.12 Límites de Riesgo Alto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.1.4 Herramientas Presupuestarias

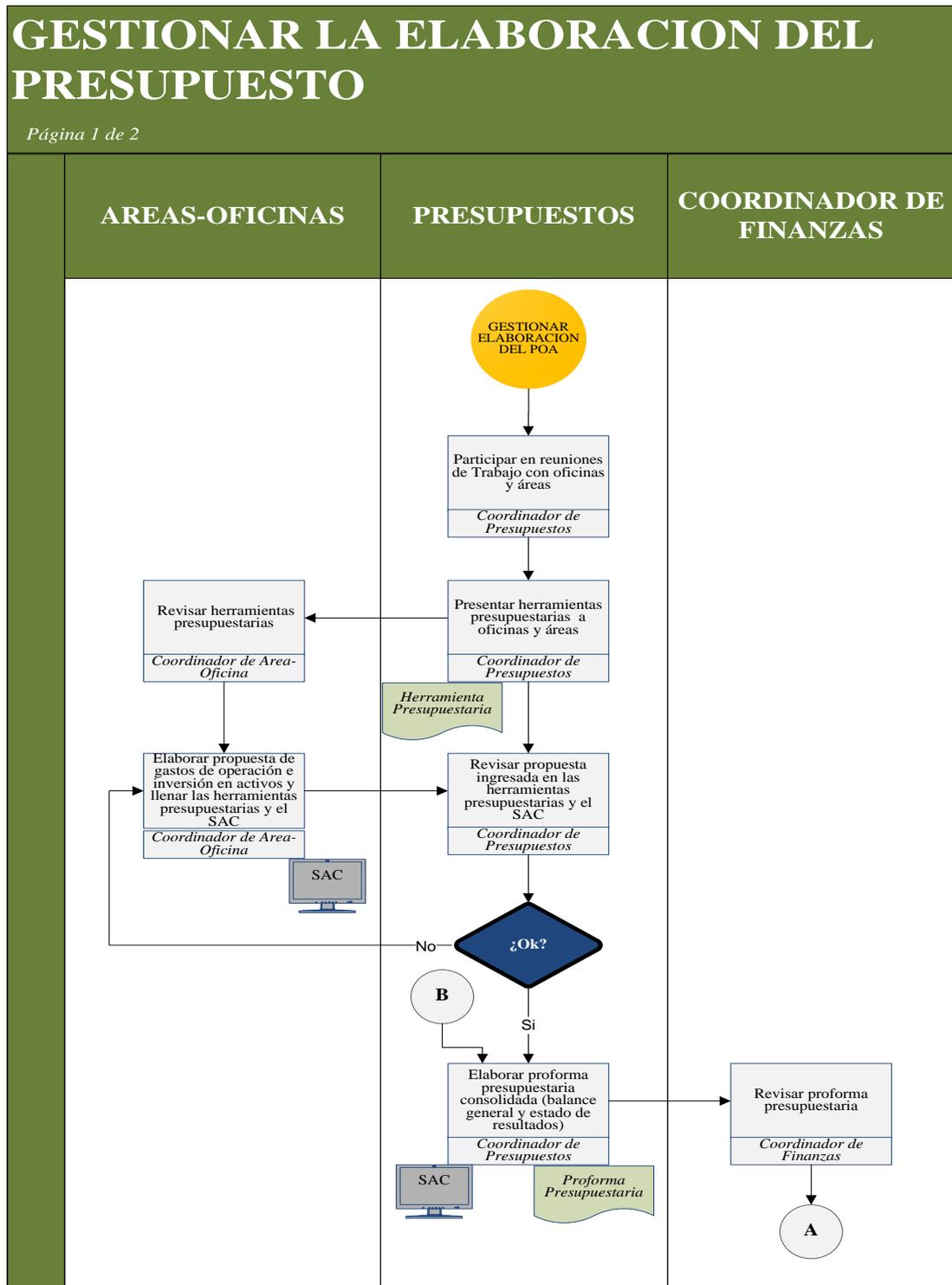
Se realiza el ingreso de información en las herramientas presupuestarias (instrumentos con la información financiera de cada oficina, Anexo # 5) y la propuesta aprobada por el Comité de Recursos Financieros para que las oficinas puedan analizar el comportamiento de Cartera de Créditos, Obligaciones con el Público, Inversiones en Activo Fijo, Gastos de Operación y Variables Sensibles; y revisar con su equipo de trabajo las metas que se estima que logren en Captación, Colocación y Nivel de Morosidad.

4.2.1.5 Módulo de Inversión y Gasto

En el sistema SAC (Sistema Administrativo Cooperativo, # 4), se actualizan los parámetros en lo que respecta a los recursos para Inversión y Gasto necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas por las oficinas y áreas. En ésta actividad se definen los parámetros del módulo y en la siguiente etapa se procederá al ingreso de la información.

4.2.2 Etapa de Elaboración o Preparación del Presupuesto

Las siguientes etapas corresponden a la **Etapa de Elaboración o Preparación del Presupuesto**



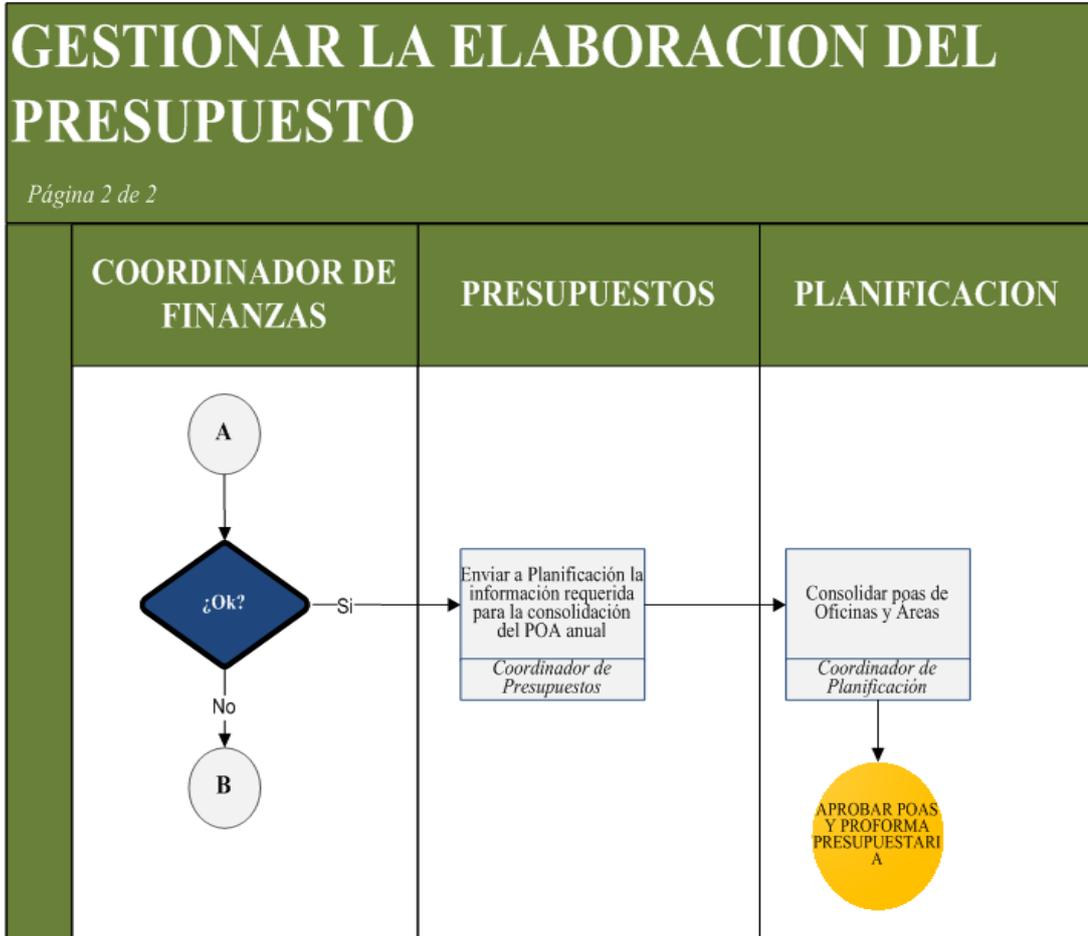


Gráfico 4.7 Diagramas de Flujo Elaboración del Presupuesto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

4.2.2.1 Revisión de herramientas presupuestarias

Posterior a la aprobación, se cuenta con información para dar inicio a la segunda etapa de elaboración o preparación del presupuesto; para lo cual las metas financieras se incorporan en las herramientas presupuestarias de cada una de las oficinas para la proyección de las captaciones y colocaciones; y para determinar los recursos a ser utilizados en inversiones y gastos se utiliza el Módulo Presupuestario en el Sistema Administrativo Cooperativo (SAC), donde las oficinas y áreas proyectan los recursos necesarios para ejercer su operatividad, el manejo de este sistema se presente en el Anexo # 5. De esta manera se establece los niveles de crecimiento y los recursos necesarios.

4.2.2.2 Reuniones de trabajo

Posterior a la revisión de cada oficina se planificará una reunión en cada oficina o en cada zona, dependiendo de los tiempos planificados y la disponibilidad de las oficinas, en donde se realizará la revisión de la información de metas financieras (captación, colocación, recuperación, capital social y morosidad) de cada oficina.

La reunión se realizará con la participación del Coordinador de Oficina, Coordinador de Zona, Coordinador de Presupuesto y el equipo del Departamento de Planificación, la finalidad es definir las metas financieras a través del análisis de la información previamente entregada.

En esta etapa, se realiza el análisis de la información financiera de cada una de las oficinas que está incorporado en las herramientas presupuestarias, y se realizan las proyecciones financieras determinando las metas de las principales variables:

- Cartera de Créditos
- Obligaciones con el Público
- Inversiones en Activo Fijo y Otros Activos
- Gastos de Operación
- Morosidad

En esta parte del proceso, luego de la revisión se procede a informar sobre el presupuesto definitivo al Departamento de Planificación para la integración del Plan Operativo Anual y el Presupuesto Anual del ejercicio a futuro.

4.2.2.3 Metas Financieras Definitivas

A través de un proceso participativo con las Oficinas y la Coordinación General se realizó la planificación financiera para el año 2013; se realizaron reuniones en cada zona para definir la programación de las metas financieras de las oficinas.

Las proyecciones de crecimiento se construyeron considerando factores como la oferta monetaria, precio del petróleo, y las captaciones y colocaciones de instituciones financieras que se encuentran en las localidades donde está la Cooperativa, con la información emitida por el Banco Central y la SBS.

La información histórica de cada oficina desde enero 2009 hasta septiembre 2012 es la base para las proyecciones financieras, considerando las principales cuentas contables como son cartera de crédito, ahorros, activos fijos y otros activos, gasto operativo y capital social, con una adecuada estructura financiera que garantice la sostenibilidad y sustentabilidad financiera y cumpliendo con los requerimientos de los organismos de control.

Las metas de cartera, ahorros y nuevos socios de cada oficina se validaron con todo el equipo de trabajo de la oficina, tratando de que todo el equipo sea partícipe de la planificación y se involucre en la consecución de metas. La Unidad de Riesgos realizó un análisis de la morosidad de cada oficina determinando la meta de morosidad para el año 2013. Se integraron las inversiones y gastos de los Poas y Proyectos de las Áreas y Unidades de la Coordinación General, que responden a los requerimientos de las oficinas.

Las metas de crecimiento para el año 2013 son:

- Activos 22.6%
 - Pasivos 22.4%
 - Patrimonio 23.9%
 - Ingresos 26.7%
 - Gastos 23.8%
 - Gasto Operativo 21.5%
-
- La Morosidad para el año 2013 se fijó en 3,81% de forma consolidada, de acuerdo a los niveles de riesgo establecido por la Unidad de Riesgos.

- **Estructura Financiera**

Estructura Financiera	Indicador
Activos	
Cartera/Activos	83,6%
Bancos+Inversiones/Activos	11,7%
Activos Improductivos	5%
Pasivos	
Captaciones/Activos	80,4%
Obligaciones Financieras/Activos	5,1%
Patrimonio	
Capital Social	2,6%
Reservas	8,5%
Utilidades	2,0%

- **Índice de Liquidez y Solvencia**

Liquidez	
Índice de Liquidez de segunda línea	14,1%
Solvencia	
Patrimonio Técnico	13,9%

- **Rendimientos y Costos (Anexo 6 y en indicadores perlas anexos 7 y 8)**

Rendimientos, Costos y Gastos	Tipo	Tasa Anual
Cartera e Inversiones	Rendimiento	14,3%
Ahorro	Costo	6,4%
Financiamiento Externo	Costo	7,3%
Gasto Operativo	Gasto	3,5%
Provisiones	Gasto	0,9%
Impuestos	Gasto	1,6%

- **Presupuesto Cartera de Créditos y Obligaciones con el Público**

Oficina	CARTERA		AHORROS	
	dic-12	dic-13	dic-12	dic-13
CUENCA	26.495.443	34.641.037	30.507.405	39.532.405
AZOGUES	8.003.491	10.083.591	7.153.883	9.033.883
RICAUARTE	6.589.223	8.080.551	3.254.636	4.244.636
EL VALLE	5.629.792	6.346.486	2.607.035	3.522.035
YANUNCAY	4.803.754	5.802.583	3.696.060	5.326.699
TOTORACOCHA	9.582.135	11.459.456	5.392.640	7.752.640
TOTAL ZONA CUENCA	61.103.838	76.413.704	52.611.657	69.412.297
PAUTE	18.178.927	20.830.007	27.421.242	31.621.242
GUALACEO	22.161.636	25.298.758	20.352.326	25.282.326
SIGSIG	19.512.554	23.278.359	19.271.787	22.170.493
CHORDELEG	3.812.999	4.563.296	4.896.962	6.213.774
PALMAS	4.997.258	6.459.761	4.160.010	5.720.010
TOTAL ZONA PAUTE	68.663.374	80.430.181	76.102.327	91.007.845
PUCARÁ	4.934.887	6.277.667	6.549.592	7.905.082
NABÓN	9.550.032	11.942.780	8.475.348	10.785.348
SANTA ISABEL	11.557.610	13.910.002	10.103.293	12.703.293
OÑA	3.350.012	4.973.453	2.082.575	2.652.575
SAN FERNANDO	3.272.314	4.475.278	2.096.471	2.901.469
SARAGURO	6.492.999	8.402.397	2.873.749	3.926.103
PASAJE	12.840.375	14.798.367	5.861.705	7.545.046
PONCE ENRIQUEZ	4.218.138	7.042.025	3.249.127	5.929.127
TOTAL ZONA JUBONES	56.216.367	71.821.969	41.291.861	54.348.044
CAÑAR	7.814.347	9.663.266	18.880.419	21.349.129
LA TRONCAL	15.585.249	19.105.704	9.638.407	12.583.407
SUSCAL	3.306.990	4.168.994	4.809.822	5.853.402
EL TAMBO	3.636.855	4.638.225	4.513.386	6.068.386
TOTAL ZONA CAÑAR	30.343.441	37.576.189	37.842.034	45.854.324
SUCÚA	10.701.326	12.687.770	6.505.828	8.049.783
LIMÓN	9.100.616	10.645.775	7.921.498	9.616.498
MENDEZ	10.529.124	11.885.544	3.709.874	4.622.792
MACAS	10.204.112	11.330.570	7.390.467	8.740.841
GUALAQUIZA	6.998.044	9.140.394	2.931.515	4.001.515
TOTAL ZONA ORIENTE	47.533.222	55.690.054	28.459.183	35.031.429
TOTAL COOPERATIVA	263.860.241	321.932.097	236.307.062	295.653.938

Tabla 4.13 Presupuesto Cartera de Créditos y Obligaciones con el Público

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Presupuesto Cartera de Créditos por Oficina**

Oficina	Saldo 2012	Colocación 2013	Recuperación 2013	Crecimiento 2013	Saldo 2013
CUENCA	26,495,443	21,970,000	13,824,406	8,145,594	34,641,037
AZOGUES	8,003,491	7,450,000	5,369,900	2,080,100	10,083,591
RICAURTE	6,589,223	4,850,000	3,358,672	1,491,328	8,080,551
EL VALLE	5,629,792	4,140,000	3,423,306	716,694	6,346,486
YANUNCAY	4,803,754	5,110,000	4,111,171	998,829	5,802,583
TOTORACOA	9,582,135	8,400,000	6,522,679	1,877,321	11,459,456
TOTAL ZONA CUENCA	61,103,838	51,920,000	36,610,134	15,309,866	76,413,704
PAUTE	18,178,927	14,650,000	11,998,920	2,651,080	20,830,007
GUALACEO	22,161,636	15,300,000	12,162,878	3,137,122	25,298,758
SIGSIG	19,512,554	14,892,500	11,126,695	3,765,805	23,278,359
CHORDELEG	3,812,999	3,434,000	2,683,703	750,297	4,563,296
PALMAS	4,997,258	3,838,909	2,376,406	1,462,503	6,459,761
TOTAL ZONA PAUTE	68,663,374	52,115,409	40,348,602	11,766,807	80,430,181
PUCARÁ	4,934,887	3,764,450	2,421,670	1,342,780	6,277,667
NABÓN	9,550,032	7,430,000	5,037,252	2,392,748	11,942,780
SANTA ISABEL	11,557,610	8,430,000	6,077,608	2,352,392	13,910,002
OÑA	3,350,012	3,300,000	1,676,559	1,623,441	4,973,453
SAN FERNANDO	3,272,314	2,860,858	1,657,894	1,202,964	4,475,278
SARAGURO	6,492,999	5,105,000	3,195,602	1,909,398	8,402,397
PASAJE	12,840,375	8,948,946	6,990,954	1,957,992	14,798,367
PONCE ENRIQUEZ	4,218,138	4,000,000	1,176,113	2,823,887	7,042,025
TOTAL ZONA JUBONES	56,216,367	43,839,254	28,233,652	15,605,602	71,821,969
CAÑAR	7,814,347	7,255,634	5,406,715	1,848,919	9,663,266
LA TRONCAL	15,585,249	12,350,000	8,829,545	3,520,455	19,105,704
SUSCAL	3,306,990	3,446,932	2,584,928	862,004	4,168,994
EL TAMBO	3,636,855	3,800,000	2,798,630	1,001,370	4,638,225
TOTAL ZONA CAÑAR	30,343,441	26,852,566	19,619,818	7,232,748	37,576,189
SUCÚA	10,701,326	8,050,000	6,063,556	1,986,444	12,687,770
LIMÓN	9,100,616	7,067,500	5,522,341	1,545,159	10,645,775
MENDEZ	10,529,124	6,816,500	5,460,080	1,356,420	11,885,544
MACAS	10,204,112	8,224,454	7,097,995	1,126,458	11,330,570
GUALAQUIZA	6,998,044	5,650,000	3,507,650	2,142,350	9,140,394
TOTAL ZONA RICAURTE	47,533,222	35,808,454	27,651,622	8,156,832	55,690,054
TOTAL COOPERATIVA	263,860,241	210,535,682	152,463,827	58,071,855	321,932,097

Tabla 4.14 Presupuesto Cartera de Créditos por Oficina

Fuente: Coac Jardín Azuayo

En el anexo # 7 se detalla el flujo de la cartera de crédito proyectada.

- **Presupuesto Obligaciones con el Público por Oficina**

Oficina	Saldo 2012	Vista	DPF	Crecimiento 2013	Saldo 2013
CUENCA	30,507,405	6,200,000	2,825,000	9,025,000	39,532,405
AZOGUES	7,153,883	1,091,624	788,376	1,880,000	9,033,883
RICAURTE	3,254,636	739,685	250,315	990,000	4,244,636
EL VALLE	2,607,035	658,876	256,124	915,000	3,522,035
YANUNCAY	3,696,060	915,905	714,734	1,630,639	5,326,699
TOTORACOCHA	5,392,640	1,754,805	605,195	2,360,000	7,752,640
TOTAL ZONA CUENCA	52,611,657	11,360,895	5,439,744	16,800,639	69,412,297
PAUTE	27,421,242	1,900,000	2,300,000	4,200,000	31,621,242
GUALACEO	20,352,326	2,800,000	2,130,000	4,930,000	25,282,326
SIGSIG	19,271,787	1,544,925	1,353,781	2,898,706	22,170,493
CHORDELEG	4,896,962	506,903	809,909	1,316,812	6,213,774
PALMAS	4,160,010	1,212,837	347,163	1,560,000	5,720,010
TOTAL ZONA PAUTE	76,102,327	7,964,665	6,940,853	14,905,518	91,007,845
PUCARÁ	6,549,592	755,000	600,490	1,355,490	7,905,082
NABÓN	8,475,348	1,475,440	834,560	2,310,000	10,785,348
SANTA ISABEL	10,103,293	1,308,157	1,291,843	2,600,000	12,703,293
OÑA	2,082,575	338,673	231,327	570,000	2,652,575
SAN FERNANDO	2,096,471	710,000	94,998	804,998	2,901,469
SARAGURO	2,873,749	790,306	262,048	1,052,354	3,926,103
PASAJE	5,861,705	1,097,000	586,341	1,683,341	7,545,046
PONCE ENRIQUEZ	3,249,127	2,070,000	610,000	2,680,000	5,929,127
TOTAL ZONA JUBONES	41,291,861	8,544,576	4,511,607	13,056,183	54,348,044
CAÑAR	18,880,419	1,337,610	1,131,100	2,468,710	21,349,129
LA TRONCAL	9,638,407	2,182,119	762,881	2,945,000	12,583,407
SUSCAL	4,809,822	822,630	220,950	1,043,580	5,853,402
EL TAMBO	4,513,386	966,450	588,550	1,555,000	6,068,386
TOTAL ZONA CAÑAR	37,842,034	5,308,809	2,703,481	8,012,290	45,854,324
SUCÚA	6,505,828	792,372	751,582	1,543,954	8,049,783
LIMÓN	7,921,498	980,294	714,706	1,695,000	9,616,498
MENDEZ	3,709,874	960,000	- 47,082	912,918	4,622,792
MACAS	7,390,467	906,417	443,957	1,350,374	8,740,841
GUALAQUIZA	2,931,515	820,000	250,000	1,070,000	4,001,515
TOTAL ZONA ORIENTE	28,459,183	4,459,083	2,113,163	6,572,246	35,031,429
TOTAL COOPERATIVA	236,307,062	37,638,029	21,708,848	59,346,877	295,653,938

Tabla 4.15 Presupuesto Obligaciones con el Público por Oficina

Fuente: Coac Jardín Azuayo

En el anexo # 8 se detalla el flujo de obligaciones con el público proyectado.

- Presupuesto de Capital Social por Oficina

Oficina	APORTE CAPITALIZACIÓN CRÉDITO Y DPF	APORTE NUEVOS SOCIOS	TOTAL
CUENCA	218,700	22,000	240,700
AZOGUES	73,500	5,355	78,855
RICAUARTE	47,500	4,850	52,350
EL VALLE	40,400	2,220	42,620
YANUNCAY	50,100	7,535	57,635
TOTORACOCHA	84,000	9,345	93,345
TOTAL ZONA CUENCA	514,200	51,305	565,505
PAUTE	145,500	4,500	150,000
GUALACEO	153,000	6,000	159,000
SIGSIG	142,925	4,000	146,925
CHORDELEG	34,340	2,250	36,590
PALMAS	38,389	1,500	39,889
TOTAL ZONA PAUTE	514,154	18,250	532,404
PUCARÁ	37,645	1,700	39,345
NABÓN	74,300	2,710	77,010
SANTA ISABEL	80,300	3,910	84,210
OÑA	33,000	1,200	34,200
SAN FERNANDO	28,609	1,080	29,689
SARAGURO	51,050	4,775	55,825
PASAJE	85,489	6,805	92,294
PONCE ENRIQUEZ	40,000	8,400	48,400
TOTAL ZONA JUBONES	430,393	30,580	460,973
CAÑAR	70,555	4,025	74,580
LA TRONCAL	123,500	12,790	136,290
SUSCAL	34,469	1,620	36,089
EL TAMBO	38,000	2,100	40,100
TOTAL ZONA CAÑAR	266,525	20,535	287,060
SUCÚA	75,500	2,085	77,585
LIMÓN	70,675	2,375	73,050
MENDEZ	68,165	2,550	70,715
MACAS	82,245	4,895	87,140
GUALAQUIZA	55,500	5,000	60,500
TOTAL ZONA ORIENTE	352,085	16,905	368,990
			-
TOTAL COOPERATIVA	2,077,356	137,575	2,214,931

- **Presupuesto de Obligaciones Financieras (Anexo # 10)**

PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS 2013

CONCEPTO	CAPITAL	SALDO
Saldo Obligaciones Financieras 2012		15,921,392
Finanzas populares:	6,544,249	
BID:	6,557,143	
Alterfin:	500,000.00	
Banca del Migrante:	2,320,000	
Nuevas Obligaciones Financieras	5,800,000	21,721,392
Financoop:	3,200,000	
Finanzas populares:	900,000	
Alterfin:	700,000	
Banca del Migrante:	1,000,000	
Pagos año 2013	3,144,395	3,144,395
Saldo a diciembre 2013		18,576,996

4.2.2.4 Módulo de Inversión y Gasto de Operación

Para la preparación del presupuesto de gastos de operación será necesario efectuar una revisión de los gastos incurridos en años anteriores, con la finalidad de analizar el comportamiento de los mismos; a más de tener presente que podrán existir partidas no controlables, originadas de la toma de decisiones de la Administración, sin embargo, se controlará que los gastos reales no sean mayores que los presupuestados.

4.2.2.5 Revisión de propuesta de Inversiones y Gastos

Se procede a revisar la propuesta de Inversiones y Gastos de cada oficina y cada área, se consolida la información y se revisa que no esté fuera de los rangos presupuestarios, si la propuesta supera los rangos se realizará la revisión en el Comité de Recursos Financieros y se priorizará las inversiones que se van a realizar en el periodo y de igual forma en los gastos, se priorizará en base a los objetivos planteados. Se definirán y delimitarán las inversiones y gastos para el período, estableciendo los presupuestos intermedios de Inversión en Activos Fijos y Otros Activos y el presupuesto de Gastos de Operación.

- **Presupuesto de Inversiones en Activos Fijos y Otros Activos**

Inversiones en Activos y Otros Activos Año 2013		
Oficinas	Monto	Observaciones
Cuenca	31,185.00	adecuaciones y equipos
Azogues	7,210.00	equipos
Ricaurte	18,550.00	remodelación y equipos
El Valle	173,090.00	Local Propio
Yanuncay	300,710.00	Local Propio
Totoracochoa	400,660.00	Local Propio
Zona Cuenca	931,405.00	
Paute	8,875.00	Equipos
Gualaceo	43,365.00	ventanilla de atención
Sigsig	64,615.00	Adecuación local y Ventan. San Bartolo
Chordeleg	8,310.00	equipos
Palmas	146,370.00	terreno y local propio
Zona Paute	271,535.00	
Pucara	6,770.00	equipos
Nabon	126,250.00	Adecuación Local.
Santa Isabel	221,670.00	Terreno
Oña	132,300.00	Local Propio
San Fernando	3,215.00	equipos
Saraguro	7,555.00	equipos
Pasaje	399,975.00	Local Propio
Ponce Enríquez	23,990.00	Equipos, adecuación local
Zona Jubones	921,725.00	
Cañar	2,960.00	equipos
La Troncal	274,840.00	Local Propio
Suscal	65,430.00	Equipos y Terreno
El Tambo	12,510.00	Cambio de Local
Zona Cañar	355,740.00	
Sucua	3,385.00	Equipos
Limon	15,065.00	Equipos
Mendez	157,990.00	Local Propio
Macas	228,825.00	Local Propio
Gualaquiza	13,690.00	Equipos
Zona Oriente	418,955.00	
Total	2,899,360.00	
Nuevas Oficinas	368,000.00	
Total Oficinas	3,267,360.00	
Coordinación General	Monto	Observaciones
Area de Finanzas	47,455.00	Software Focus, Software de Costeo ABC, Sistema SPSS, Sistema Presupuestario
Area de Servicios Cooperativos	139,430.00	Centro de Llamadas, Sistema de Gestión Documental
Area de Desarrollo Cooperativa	77,760.00	Software de Talento Humano, Equipos
Area de Administracion	1,418,810.00	Edificio Totoracochoa, Seguridad de la Información y Seguridad Física
Area de Planificacion	551,635.00	Cajeros Automáticos, Proyectos
Area de Tecnologia	1,462,000.00	Servidores, Nuevo Core, Licencias, Enlaces, Antenas, Equipos
Unidades Asesoras	4,185.00	Equipos
Total Coordinación	3,701,275.00	
Total Inversiones Cooperativa	6,968,635.00	

Por parte del Área de Administración se está elaborando el Reglamento para la Construcción de los locales en la Cooperativa, de las adecuaciones y remodelaciones de oficinas, por lo que para la asignación de recursos en las inversiones se consideró:

- Construcciones de locales en proceso,
- Construcciones de locales de oficinas con mayores incomodidades,
- Nuevas oficinas y ventanillas de atención
- Nuevo Core,
- Seguridad de la Información,
- Proyectos para mejorar la disponibilidad de los servicios,
- Cambio de Equipos y Mobiliario.

Las inversiones que se van a realizar en la Coordinación General responden a las demandas y requerimientos de las oficinas. El seguimiento a la ejecución de las inversiones permitirá tomar decisiones en la reasignación de los recursos, por lo que puede presentarse la oportunidad de inversiones que no estaban en el presupuesto y se las pueda realizar llevando a cabo el proceso respectivo.

• **Presupuesto de Gastos de Operación**

Gastos de Operación		Total
Gasto de Personal		5,794,634
Honorarios		476,269
Servicios Varios		2,091,231
Servicios de Guardianía	404,784	
Publicidad y Propaganda	181,030	
Servicios Básicos	258,069	
Seguros	825,132	
Arrendamientos	249,151	
Otros Servicios	173,065	
Impuestos, Contribuciones y Multas		2,090,604
Depreciación		900,912
Amortización		354,604
Otros Gastos		1,428,144
Suministros Diversos	318,745	
Mantenimiento y Reparaciones	202,739	
Otros	906,660	
Total Presupuesto 2013		13,136,398

Las Oficinas van a incorporar a 66 colaboradores y en la Coordinación General se va a incorporar a 38 colaboradores, pero el Departamento de Talento Humano realizará el levantamiento de los tiempos de las tareas y con las proyecciones de crecimiento de las oficinas se procederá a la contratación de los colaboradores. En el anexo # 11 se detalla los Gastos de Operación.

• **Presupuesto de Ingresos (anexo # 7 y 9)**

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO	
PRESUPUESTO DE INGRESOS 2013	
31-dic-13	
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	44,645,685
5101 DEPOSITOS	370,088
5102 OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS	1,190,570
5104 INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	43,085,026
5190 OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	-
52 COMISIONES GANADAS	338,727
53 UTILIDADES FINANCIERAS	4,837
54 INGRESOS POR SERVICIOS	276,154
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	7,862
56 OTROS INGRESOS	755,568
TOTAL INGRESOS	46,028,833

• **Presupuesto de Gastos (anexo # 7, 8, 10 y 11)**

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO	
PRESUPUESTO DE GASTOS 2013	
31-dic-13	
41 INTERESES CAUSADOS	18,132,741
4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16,957,326
4103 OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,175,414
42 COMISIONES CAUSADAS	-
43 PERDIDAS FINANCIERAS	4,814
4301 PERDIDA EN CAMBIO	4,814
44 PROVISIONES	3,395,850
4401 INVERSIONES	51,822
4402 CARTERA DE CREDITOS	3,039,324
4403 CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	146,897
4405 OTROS ACTIVOS	157,807
45 GASTOS DE OPERACION	13,136,398
46 OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	226,048
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	3,816,942
TOTAL GASTOS	38,712,793

4.2.2.6 Elaborar proforma de Presupuesto Maestro

En la etapa de Elaboración del Presupuesto se va estructurando los Presupuestos Intermedios de acuerdo a las actividades definidas en el proceso, lo que permitirá consolidar la información para obtener la Proforma Presupuestaria o Presupuesto Maestro de la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo presentan su contabilidad de acuerdo al Marco Conceptual y al Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y cualquier resolución emitida por el Organismo de Control deberá ejecutarse por la institución en los plazos y términos señalados en la resolución.

La proforma presupuestaria deberá incluir los estados financieros, adicionalmente se podrá incluir un evolutivo de las principales cuentas contables de la Cooperativa.

- **Activos, Pasivos y Patrimonio (millones de dólares)**



Gráfico 4.8 Evolución Activos, Pasivos y Patrimonio

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Obligaciones con el Público, Obligaciones Financieras y Cartera de Créditos (millones de dólares)**

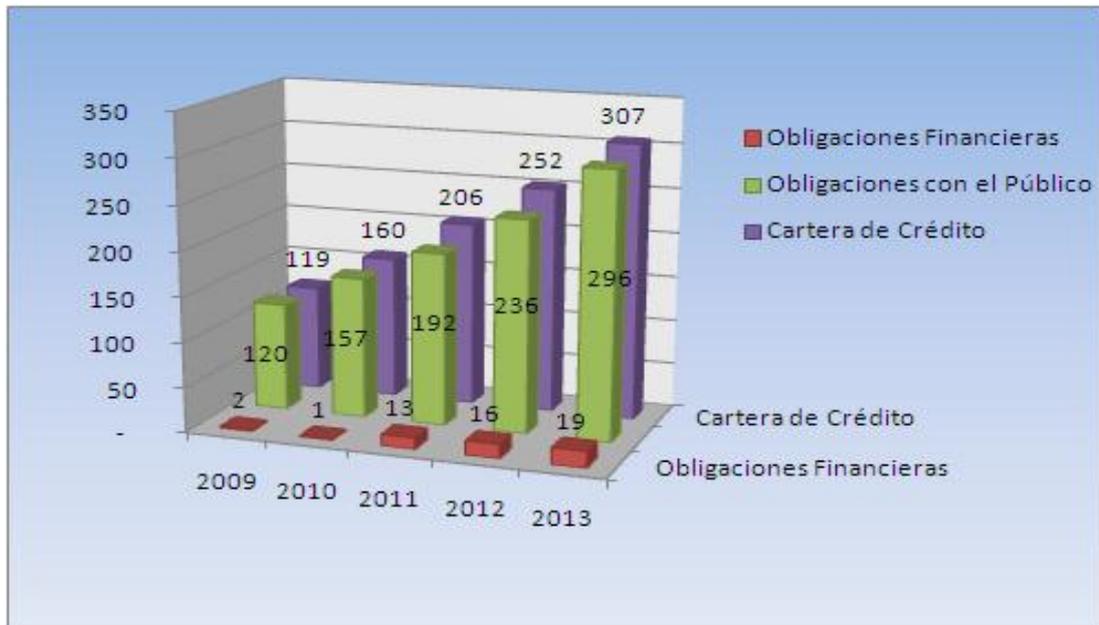


Gráfico 4.9 Evolución Ahorros, Cartera y Obligaciones Financieras

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Capital Social (millones de dólares)**

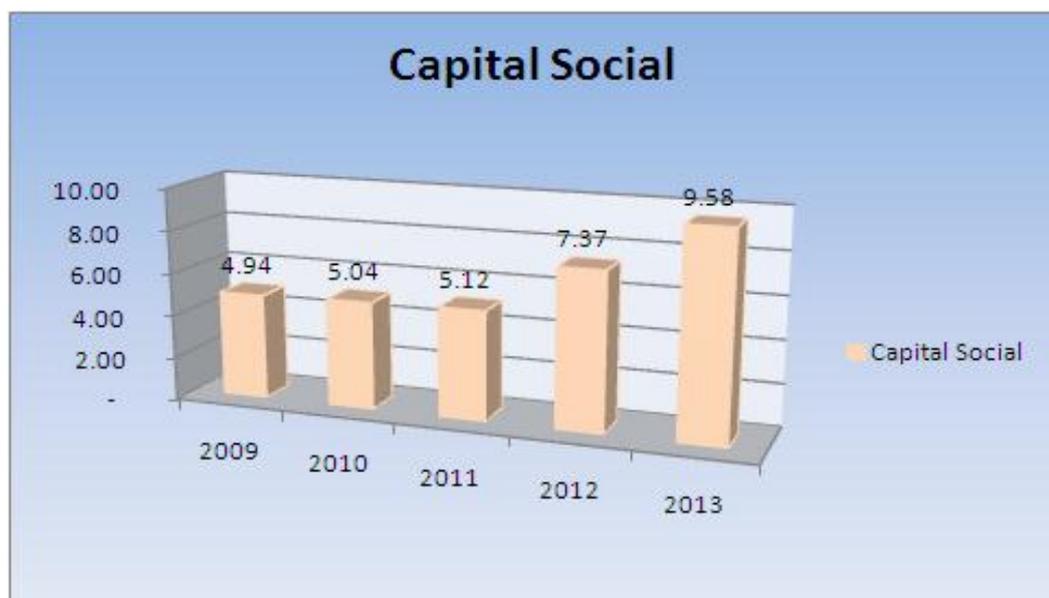


Gráfico 4.10 Evolución Capital Social

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Índice de Solvencia**

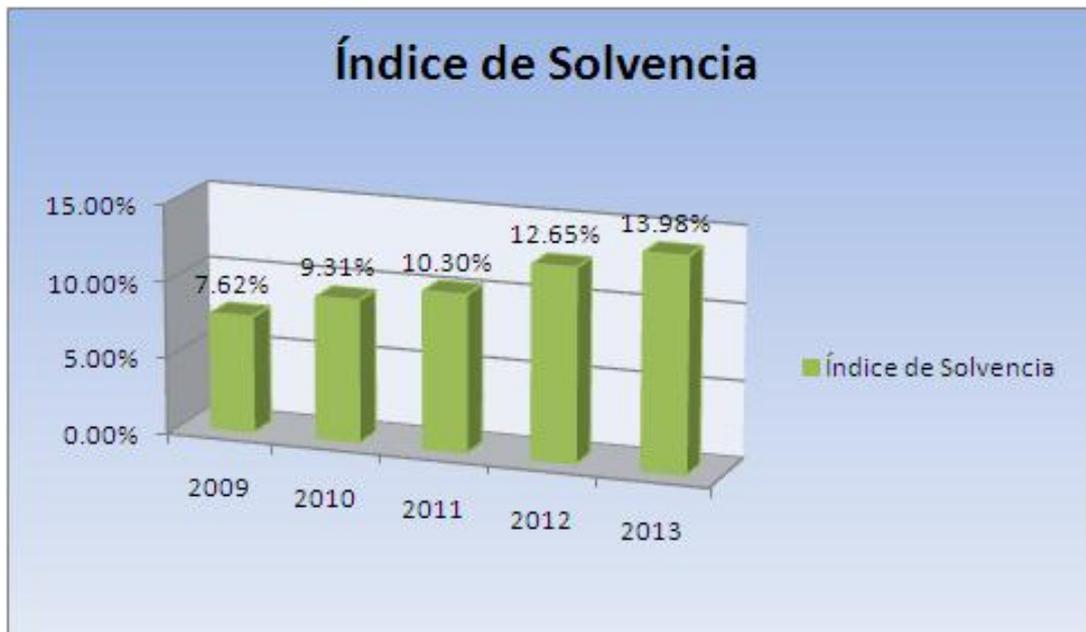


Gráfico 4.11 Evolución Índice de Solvencia

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Utilidades o Pérdidas del Ejercicio (millones de dólares)**



Gráfico 4.12 Evolución Utilidad del Ejercicio

Fuente: Coac Jardín Azuayo

- **Proformas de Estados Financieros**

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO
PROFORMA BALANCE GENERAL 2013

ACTIVO	31-dic-12	31-dic-13	Crecimiento	Estructura Vertical 2013
11 FONDOS DISPONIBLES	16,965,305	17,965,305	5.9%	4.9%
13 INVERSIONES	19,793,687	24,993,687	26.3%	6.8%
14 CARTERA DE CREDITOS	251,980,542	307,292,697	22.0%	83.5%
16 CUENTAS POR COBRAR	2,886,113	3,386,113	17.3%	0.9%
17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DI	-	-	0.0%	0.0%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	6,985,000	11,903,998	70.4%	3.2%
19 OTROS ACTIVOS	1,458,414	2,258,414	54.9%	0.6%
TOTAL ACTIVO	300,069,062	367,800,214	22.6%	100.0%
PASIVO				
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	236,307,062	295,653,938	25.1%	80.4%
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	74,115	108,407	46.3%	0.0%
25 CUENTAS POR PAGAR	6,065,357	3,029,656	-50.0%	0.8%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	15,921,392	18,576,996	16.7%	5.1%
29 OTROS PASIVOS	2,037,772	1,302,482	-36.1%	0.4%
TOTAL PASIVO	260,405,699	318,671,480	22.4%	86.6%
PATRIMONIO				
31 CAPITAL SOCIAL	7,365,069	9,580,000	30.1%	2.6%
33 RESERVAS	26,276,022	31,276,022	19.0%	8.5%
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	393,216	393,216	0.0%	0.1%
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	563,457	563,457	0.0%	0.2%
36 RESULTADOS	5,065,600	7,316,040	44.4%	2.0%
TOTAL PATRIMONIO	39,663,363	49,128,735	23.9%	13.4%

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO
PROFORMA ESTADO DE RESULTADOS 2013

	31-dic-12	31-dic-13	Crecimiento	Estructura Vertical 2013
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	35,197,972	44,645,685	26.8%	97.0%
52 COMISIONES GANADAS	277,645	338,727	22.0%	0.7%
53 UTILIDADES FINANCIERAS	4,031	4,837	20.0%	0.0%
54 INGRESOS POR SERVICIOS	226,356	276,154	22.0%	0.6%
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	6,552	7,862	20.0%	0.0%
56 OTROS INGRESOS	629,640	755,568	20.0%	1.6%
TOTAL INGRESOS	36,342,195	46,028,833	26.7%	100.0%
41 INTERESES CAUSADOS	13,617,630	18,132,741	33.2%	39.4%
42 COMISIONES CAUSADAS	-	-	0.0%	0.0%
43 PERDIDAS FINANCIERAS	4,012	4,814	20.0%	0.0%
44 PROVISIONES	4,123,821	3,395,850	-17.7%	7.4%
45 GASTOS DE OPERACION	10,811,850	13,136,398	21.5%	28.5%
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	226,048	226,048	0.0%	0.5%
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEAD	2,493,235	3,816,942	53.1%	8.3%
TOTAL GASTOS	31,276,596	38,712,793	23.8%	84.1%
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	5,065,600	7,316,040	44.4%	15.9%

- **Estado de Resultados**

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO Y CONDENSADO
EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ENTIDAD: "JARDIN AZUAYO LTDA."

CODIGO DE OFICINA: 3615

AÑO: MES: DIA:

CODIGO	DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		44,645,685
5101	DEPOSITOS	370,088	
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITU	1,190,570	
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	43,085,026	
41	INTERESES CAUSADOS		18,132,741
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16,957,326	
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,175,414	
	MARGEN NETO INTERESES		26,512,944
52	COMISIONES GANADAS	338,727	338,727
54	INGRESOS POR SERVICIOS	276,154	276,154
53	UTILIDADES FINANCIERAS	4,837	4,837
43	PERDIDAS FINANCIERAS	4,814	4,814
	MARGEN BRUTO FINANCIERO		27,127,849
44	PROVISIONES	3,395,850	3,395,850
	MARGEN NETO FINANCIERO		23,731,998
45	GASTOS DE OPERACION		13,136,398
	MARGEN DE INTERMEDIACION		10,595,600
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	7,862	7,862
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-
	MARGEN OPERACIONAL		10,603,463
56	OTROS INGRESOS	755,568	755,568
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	226,048	226,048
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		11,132,982
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	3,816,942	3,816,942
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO		7,316,040



- **Balance General**

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO DE PUBLICACION
(En USD DOLARES)

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JARDIN AZUAYO LTDA."

OFICINA EN:

CODIGO OFICINA: 3615

AÑO: 2013 MES: DICIEMBRE DIA: 31

ACTIVO	31-dic-13
11 FONDOS DISPONIBLES	17,965,305
13 INVERSIONES	24,993,687
14 CARTERA DE CREDITOS	307,292,697
16 CUENTAS POR COBRAR	3,386,113
17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTI	-
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	11,903,998
19 OTROS ACTIVOS	2,258,414
TOTAL ACTIVO	367,800,214
PASIVO	
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	295,653,938
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	108,407
25 CUENTAS POR PAGAR	3,029,656
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	18,576,996
29 OTROS PASIVOS	1,302,482
TOTAL PASIVO	318,671,480
PATRIMONIO	
31 CAPITAL SOCIAL	9,580,000
33 RESERVAS	31,276,021
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	393,216
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	563,457
36 RESULTADOS	7,316,040
TOTAL PATRIMONIO	49,128,734

• **Flujo de Efectivo 2013**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO - METODO INDIRECTO
Período: Enero 1 a Diciembre 31 del 2013

	dic-11	US Dólares dic-12	dic-13
ACTIVIDADES DE OPERACION:			
Resultado del Período	4,982,710	4,663,549	7,316,040
Conciliación de la Utilidad Neta y el efectivo proveniente de actividades de operación:			
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	3,045,054	4,474,865	3,395,850
Participación empleados	1,162,780	988,605	1,669,947
Impuesto a la renta	1,596,636	1,473,581	2,176,498
Intereses no pagados	600,209	869,243	926,048
Provisión Jubilación patronal y desahucio	206,939	111,279 -	95,358
Provisión contingencia legal	120,000	120,000	120,000
Diferencial cambiario, neto	- 433	1,531	-
Reversión de provisiones	- 49,035 -	170,191	-
Intereses no cobrados	- 557,143 -	560,396 -	976,605
Utilidad en venta	- 39,647		
Subtotal	11,068,071	11,972,066	14,532,420
Cambios en activos y pasivos:			
Cartera de Crédito	- 48,529,151 -	47,601,329 -	55,312,155
Cuentas por cobrar	- 256,750 -	322,498 -	525,345
Otros activos	- 1,093,957 -	295,483 -	774,655
Obligaciones con el público	34,966,025	46,950,218	59,346,877
Obligaciones inmediatas	- 86,898 -	42,106 -	34,291
Cuentas por pagar	- 1,448,742 -	3,189,223 -	3,035,702
Otros pasivos	- 587,643	1,093,502 -	735,290
Efectivo neto utilizado en actividades de operación	- 5,969,044	8,565,147	13,461,860
ACTIVIDADES DE INVERSION:			
Propiedades y equipos	- 1,058,003 -	3,491,151 -	6,481,428
Bajas, netas	67,403	22,095	-
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	- 990,600 -	3,469,056 -	6,481,428
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:			
Aportes de socios	150,569	1,759,590	2,214,931
Aportaciones Servicios Financieros		37,437	
Liquidaciones de valores de socios	- 71,891 -	90,624 -	125,733
Obligaciones financieras	11,569,256	737,403 -	2,655,605
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento	11,647,934	2,443,807 -	566,406
Aumento de fondos	4,688,290	7,539,898	6,414,025
Efectivo al inicio del período	24,530,804	29,219,094	36,758,992
Efectivo al final del período	29,219,094	36,758,992	43,173,017

- **Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros se podrán obtener a través del sistema Perlas, sistema que permite con el ingreso de los Estados Financieros el cálculo de los diferentes indicadores con la opción de realizar un comparativo de los mismos.

Jardin Azuayo INDICADORES P-E-R-L-A-S

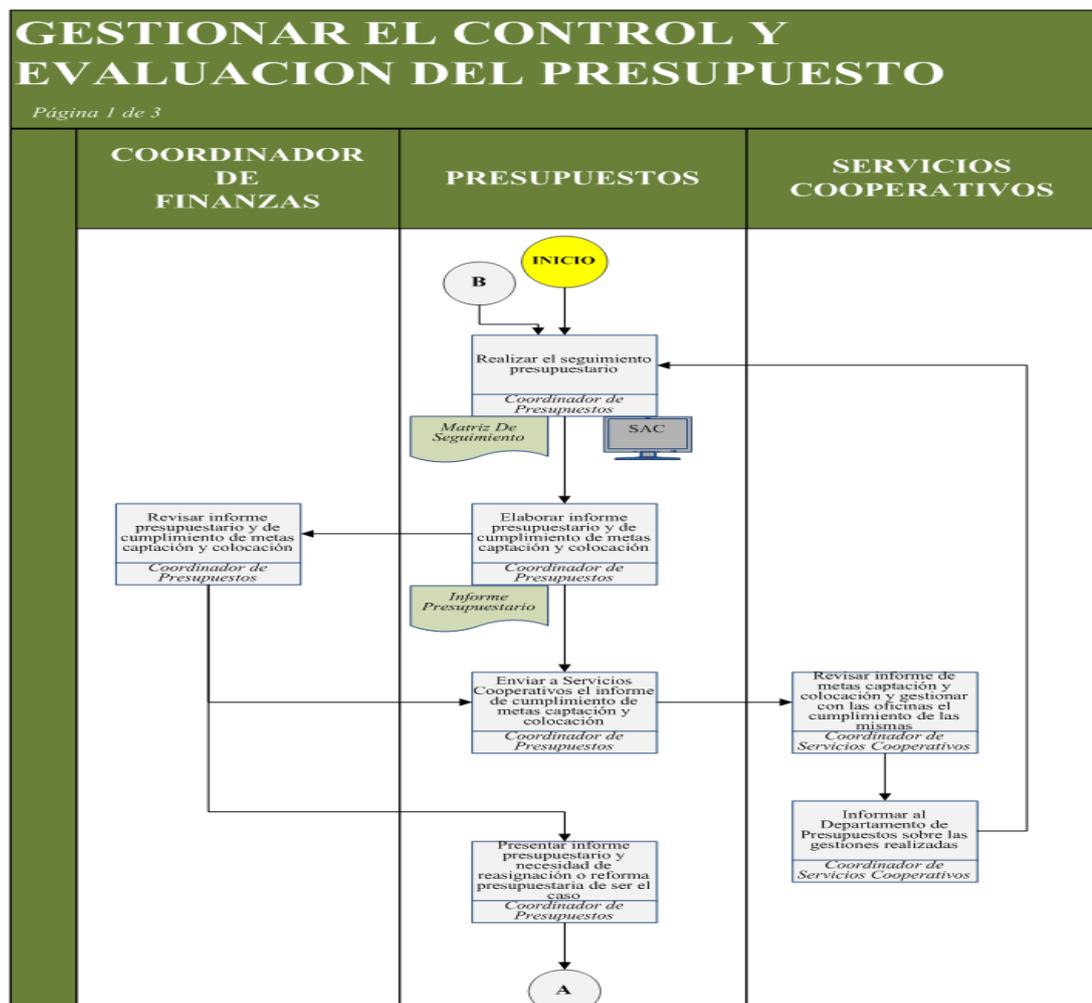
En Base a la Moneda Local	%	Meta Anual		
INDICADORES P-E-R-L-A-S	Metas (Excelencia)	31-dic-12	30-dic-13	Cumplido
P <u>PROTECCIÓN</u>				
1 Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%	100.00%	100.00%	0.00%
2 Estim. Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses	35%	116.19%	112.02%	0.00%
3 Solvencia	>=111%	115.25%	115.19%	0.00%
E <u>ESTRUCTURA FINANCIERA</u>				
1 Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	84.68%	82.77%	0.00%
2 Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%	9.53%	10.66%	0.00%
3 Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%	78.99%	79.88%	0.00%
4 Crédito Externo / Activo Total	0-5%	5.84%	4.90%	0.00%
5 Aportaciones / Activo Total	<=20%	2.14%	2.28%	0.00%
6 Capital Institucional / Activo Total	>=10%	9.71%	8.88%	0.00%
R <u>RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)</u>				
1 Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos	Tasa Empresarial	14.68%	14.91%	0.00%
2 Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv.	Tasas del Mercado	4.40%	4.33%	0.00%
3 Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	as del Mercado, > Infla	5.62%	5.91%	0.00%
4 Margen Bruto / Promedio Activos	^E9=10%	8.26%	8.19%	0.00%
5 Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	3.25%	3.38%	0.00%
6 Provisiones Activos de Riesgo / Promedio	^P1=100%, ^P2=35%	1.19%	1.63%	0.00%
7 Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^E9=10%	2.10%	1.72%	0.00%
8 Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (ROC)	>Inflación	19.10%	15.87%	0.00%
L <u>LIQUIDEZ</u>				
1 Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de	15-20%	13.10%	14.54%	0.00%
A <u>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.</u>				
1 Morosidad Total / Cartera Bruta	<=5%	3.60%	4.27%	0.00%
2 Activo Improductivo / Activo Total	<=5%	5.70%	6.49%	0.00%
S <u>SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)</u>				
1 Cartera Neta de Préstamos	^E1=70-80%	22.08%	20.16%	0.00%
2 Inversiones Líquidas	^E2<=16%	27.65%	40.83%	0.00%
3 Inversiones Financieras	^E3<=2%	44.56%	25.03%	0.00%
4 Depósitos de Ahorro	^E5=70-80%	22.28%	24.43%	0.00%
5 Aportaciones	^E7<=20%	26.60%	33.34%	0.00%
6 Total Activos	> Inflación + 10%	22.53%	23.18%	0.00%

4.2.2.7 Envío de Proforma de Presupuesto Maestro para aprobación

La actividad final de la etapa es la de enviar la Proforma o Presupuesto Maestro para su aprobación en el Consejo de Administración; por lo que luego de elaborar la proforma presupuestaria de la Cooperativa, se realiza la revisión por parte del Coordinador del Área de Finanzas, y se envía a Planificación para que consolide la información del Plan Operativo Anual y el Presupuesto Maestro. La información que se envía es la Proforma o Presupuesto Maestro, los niveles de crecimiento, el nivel de morosidad, los principales indicadores financieros, flujo de efectivo, recursos para Inversión y Gasto, todo dependerá de la necesidad de información requerida.

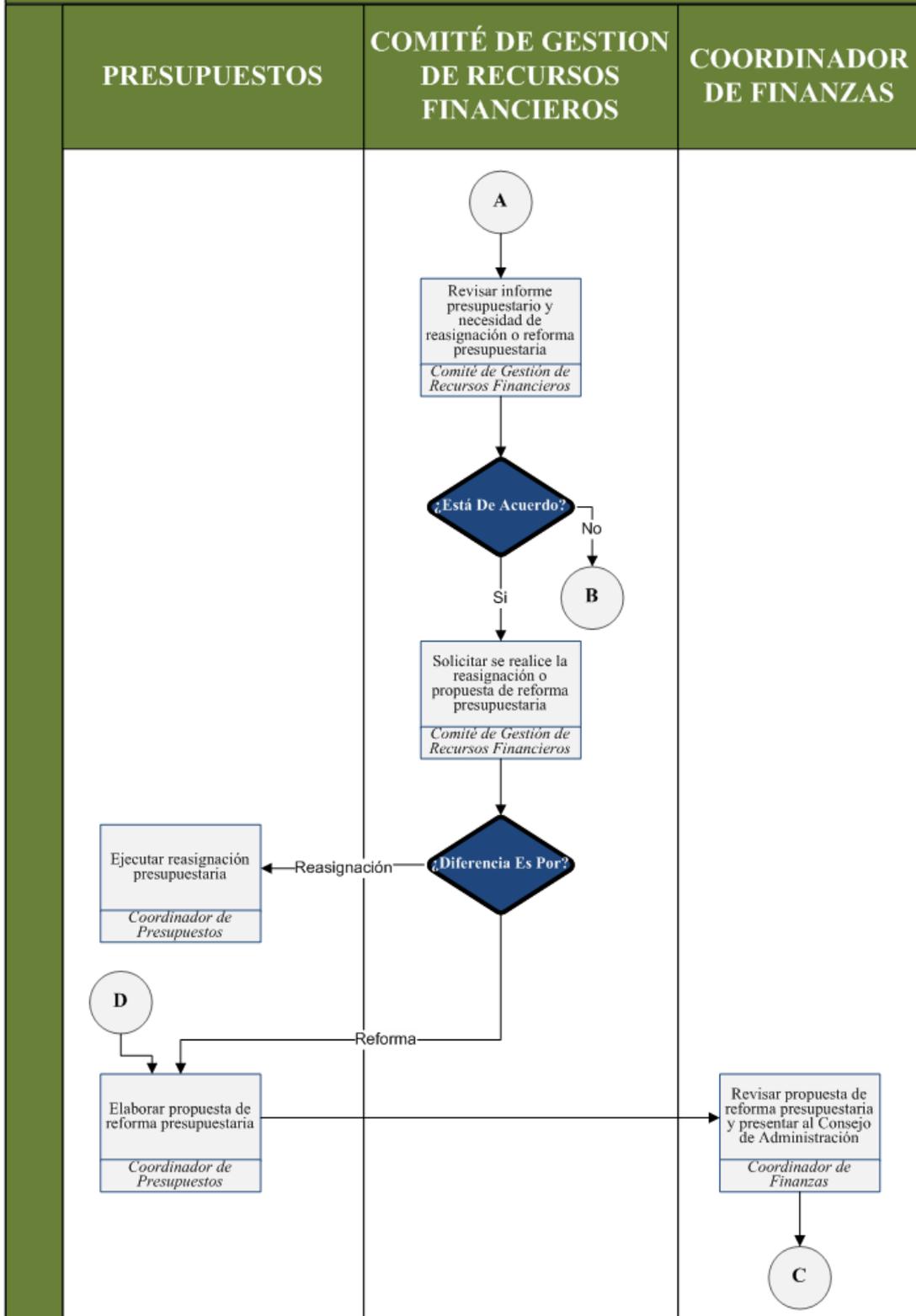
4.2.3 Etapa de Control y Evaluación del Presupuesto

La etapa posterior a la elaboración es la de **Control y Evaluación del Presupuesto**



GESTIONAR EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

Página 2 de 3



GESTIONAR EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

Página 3 de 3

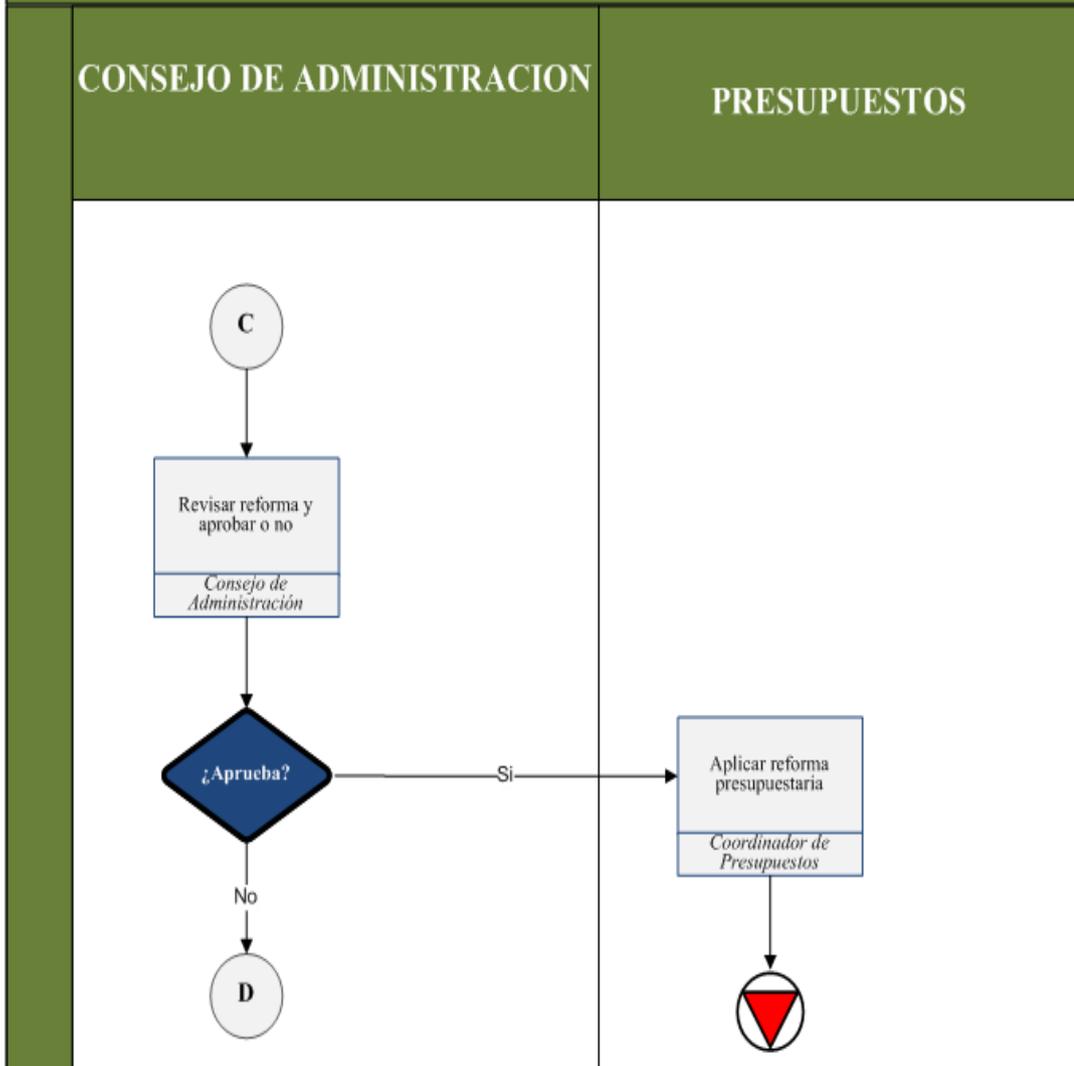


Gráfico 4.13 Diagramas de Flujo Control y Evaluación del Presupuesto

Fuente: Coac Jardín Azuayo

Esta etapa se refiere al seguimiento en la consecución de las metas propuestas, indicando los avances obtenidos y lo que queda por cumplir, dando alertas tempranas para tomar decisiones a tiempo.

4.2.3.1 Realizar Informe Presupuestario

En el seguimiento presupuestario se deberá monitorear el cumplimiento de metas financieras de cada oficina y de la Cooperativa en general. El Departamento de Presupuesto será el encargado de realizar ésta actividad y de la presentación de informes presupuestarios a las diferentes instancias de la cooperativa, la periodicidad para la generación de informes estará dada según los requerimientos; como por ejemplo se deberá presentar cada mes un informe al Comité de Gestión de Recursos Financieros.

- **Informes de Control y Evaluación del Presupuesto**

Los informes de control y evaluación tienen la finalidad de dar alertas tempranas sobre el comportamiento financiero para la toma de decisiones oportunas y conseguir las metas planteadas. En el anexo # 12 se detalla el Informe Presupuestario.

La propuesta para los informes incluye los principales indicadores de la estructura financiera de la institución. A continuación se detallan los principales indicadores a considerarse en el informe:

- **Captaciones**

ahorros						
Zonas	Balance MARZO/13	Presupuesto MARZO/13	Diferencia	Crecimiento Ahorros	Cumplimiento Marzo	Cumplimiento Anual
Zona Cuenca	59,674,029	56,199,113	3,474,916	6,841,354	106.18%	41.26%
Zona Paute	77,896,500	78,951,656	- 1,055,156	1,810,142	98.66%	12.13%
Zona Jubones	44,115,073	43,379,357	735,716	2,097,617	101.70%	17.01%
Zona Cañar	40,164,086	39,165,904	998,182	1,702,822	102.55%	23.03%
Zona Oriente	29,602,772	29,606,841	- 4,069	- 134,987	99.99%	-2.55%
TOTAL COOPERATIVA	251,452,460	247,302,871	4,149,589	12,316,949	101.68%	21.79%

Ahorros a la vista				
Oficinas	Crecimiento enero Ahorros a la vista	Crecimiento febrero Ahorros a la vista	Crecimiento marzo Ahorros a la vista	Total Crecimiento Ahorros a la vista
Total Zona Cuenca	(953,874)	529,757	1,565,732	1,141,616
Total Zona Paute	(989,736)	166,723	174,919	(648,094)
Total Zona Jubones	(418,504)	(50,928)	622,019	152,588
Total Zona Cañar	(1,433,113)	617,364	(4,497)	(820,246)
Total Zona Oriente	(785,797)	(87,189)	28,230	(844,756)
TOTAL	(4,581,024)	1,175,729	2,386,403	(1,018,892)

DPF				
Oficinas	Crecimiento enero DPF	Crecimiento Febrero DPF	Crecimiento Marzo DPF	Total Crecimiento DPF
Total Zona Cuenca	3,649,955	1,079,192	970,591	5,699,738
Total Zona Paute	2,095,582	21,070	341,584	2,458,236
Total Zona Jubones	1,142,284	347,749	454,996	1,945,029
Total Zona Cañar	1,934,431	158,646	429,991	2,523,068
Total Zona Oriente	558,500	182,914	(31,645)	709,769
TOTAL	9,380,753	1,789,571	2,165,517	13,335,840

- **Cartera de Crédito**

cartera						
Zonas	Balance MARZO/13	Presupuesto MARZO/13	Diferencia	Crecimiento Cartera	Cumplimiento marzo	Cumplimiento Anual
Zona Cuenca	61,132,306	65,245,155	- 4,112,850	613,300	93.70%	3.86%
Zona Paute	68,733,077	71,270,615	- 2,537,537	1,611,137	96.44%	12.11%
Zona Jubones	58,719,831	59,248,185	- 528,354	2,152,162	99.11%	14.11%
Zona Cañar	30,155,417	31,990,798	- 1,835,380	562,203	94.26%	7.04%
Zona Oriente	46,993,473	49,475,080	- 2,481,607	983,218	94.98%	10.16%
TOTAL COOPERATIVA	265,734,105	277,229,833	(11,495,728)	5,922,019	95.85%	9.53%

Zonas	Crecimiento Ahorros	Crecimiento Cartera
Zona Cuenca	6,841,354	613,300
Zona Paute	1,810,142	1,611,137
Zona Jubones	2,097,617	2,152,162
Zona Cañar	1,702,822	562,203
Zona Oriente	-134,987	983,218
TOTAL	12,316,949	5,922,019

- **Crecimiento Captación y Cartera**

Zonas	Crecimiento Ahorros	Crecimiento Cartera
Zona Cuenca	6,841,354	613,300
Zona Paute	1,810,142	1,611,137
Zona Jubones	2,097,617	2,152,162
Zona Cañar	1,702,822	562,203
Zona Oriente	-134,987	983,218
TOTAL	12,316,949	5,922,019

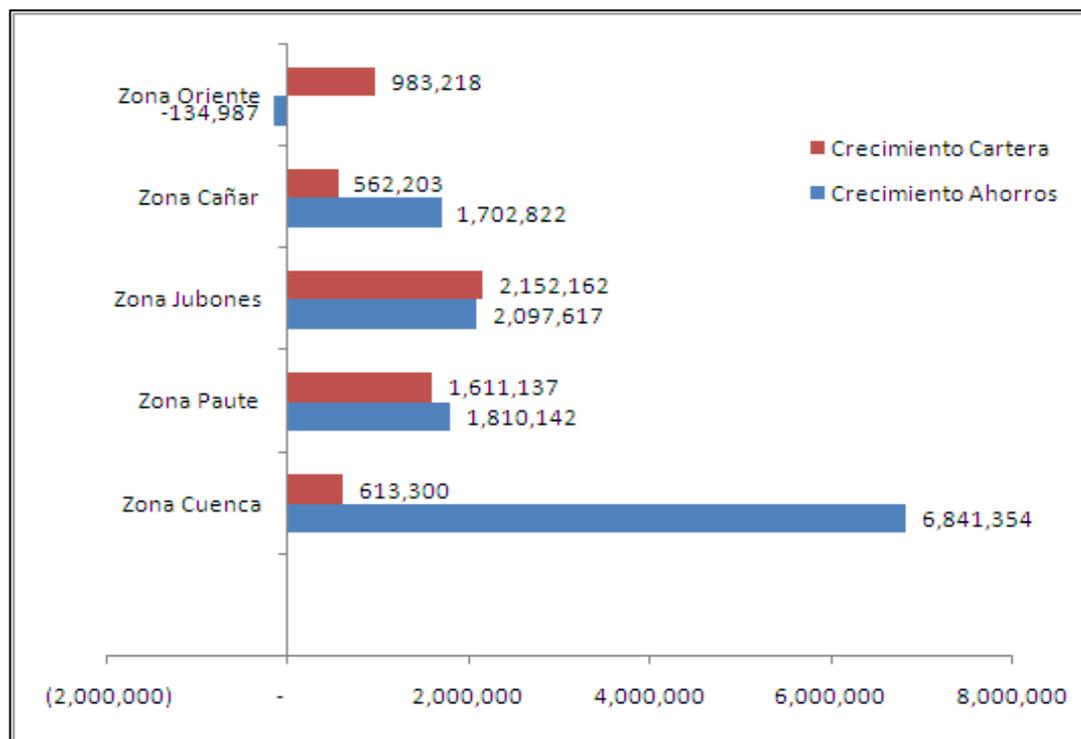


Gráfico 4.14 Crecimiento Ahorros y Cartera.

Fuente: Coac Jardín Azuayo

• **Matriz Seguimiento de Inversiones en Activos Fijos y Otros Activos**

Oficina	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO mar-13	Ejecutado al 31-03-2013		Total Ejecutado mes marzo	Total Ejecutado hasta marzo	Diferencia mes de marzo	% Ejecución Mensual	Saldo Ejecución Anual	% Ejecución Anual
			Propiedades y Equipo	Otros Activos						
Cuenca	31,185	-			-	1,800	-	0%	29,385	5.77%
Paute	8,875	280	943		943	943	- 663	337%	7,932	10.63%
Gualaceo	43,365	10,240			-	-	10,240	0%	43,365	0.00%
Sigsig	64,615	13,200			-	-	13,200	0%	64,615	0.00%
Pucara	6,770	1,690			-	-	1,690	0%	6,770	0.00%
Cañar	2,960	1,310			-	-	1,310	0%	2,960	0.00%
Nabón	126,250	13,500			-	-	13,500	0%	126,250	0.00%
Santa Isabel	221,670	150	1,686		1,686	1,686	- 1,536	1124%	219,984	0.76%
Oña	132,300	12,000			-	-	12,000	0%	132,300	0.00%
Azogues	7,210	-			-	-	-	0%	7,210	0.00%
Sucúa	3,385	300			-	-	300	0%	3,385	0.00%
Limón	15,065	5,880			-	-	5,880	0%	15,065	0.00%
Méndez	157,990	20,480	585		585	148,775	19,895	3%	9,215	94.17%
Macas	228,825	250		27,855	27,855	81,194	- 27,605	11142%	147,631	35.48%
Troncal	274,840	25,390	372	32,689	33,061	235,739	- 7,671	130%	39,101	85.77%
San Fernando	3,215	-	2,345		2,345	2,345	- 2,345	0%	870	72.95%
Suscal	65,430	-			-	-	-	0%	65,430	0.00%
Coordinación General	3,701,275	275,300	34,480	241,303	275,783	491,203	- 483	100%	3,210,072	13.27%
Ricaurte	18,550	600			-	-	600	0%	18,550	0.00%
El Valle	173,090	-			-	-	-	0%	173,090	0.00%
Tambo	12,510	-	727		727	727	- 727	0%	11,783	5.81%
Chordeleg	8,310	-			-	-	-	0%	8,310	0.00%
Palmas	146,370	34,000			-	-	34,000	0%	146,370	0.00%
Saraguro	7,555	2,255			-	-	2,255	0%	7,555	0.00%
Gualaquiza	13,690	2,000			-	-	2,000	0%	13,690	0.00%
Pasaje	399,975	25,000	267		267	267	24,733	1%	399,708	0.07%
Yanuncay	300,710	29,890			-	-	29,890	0%	300,710	0.00%
Totoracocha	400,660	36,000			-	-	36,000	0%	400,660	0.00%
Ponce Enríquez	23,990	8,230	505		505	505	7,725	6%	23,485	2.11%
Zona Jubones	450	-			-	-	-	0%	450	0.00%
Nuevas Oficinas	368,000	-			-	-	-	0%	368,000	0.00%
TOTALES	6,969,085	517,945	41,912	301,847	343,759	965,186	174,186	66.37%	6,003,899	13.85%

El detalle de las inversiones q se han realizado en el periodo son:

Inversión	Destino	Valor	Oficinas mar-13	Coordinación mar-13	Total Ejecutado mes de marzo	Total Oficinas hasta marzo	Total Coordinación hasta marzo	Observaciones
Construcciones y Remodelaciones	Oficinas y Coordinación General	316,561.09	60,544		60,544	316,561	-	Oficina: Macas, Troncal
Edificios	Coordinación General	-			-	-	-	
Terreno	Oficinas y Coordinación General	140,000.00			-	140,000	-	Oficina: Méndez
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	Oficinas y Coordinación General	18,402.37	2,881	6,794	9,675	4,681	13,721	Muebles, Enseres
Equipos de Computación: servidores, cámaras de seguridad, equipos.	Oficinas y Coordinación General	66,803.36	4,550	19,520	24,070	4,550	62,253	Monitores, Pen driver, equipos, impresoras, cámaras de video
Equipos de Comunicación: enlaces, antenas, anillos de interconexión.	Oficinas y Coordinación General	11,386.41		8,166	8,166	-	11,386	torre duplicadora, ip
Unidades de Transporte: vehículos	Coordinación General, Zona Cañar	22,378.82			-	-	22,379	Vehiculo para zona Cañar
Unidades de Transporte: moto	Coordinación General y Oficinas	-			-	-	-	
Anticipo para compra de bienes	Coordinación	144,612.11		144,612	144,612	-	144,612	Equipamiento de Hardware para implementación Proyecto Mejora, compra aires acondicionados
Anticipo honorarios y trabajos eventuales	Coordinación	139,787.72		4,118	4,118	8,190	131,598	Servicio de evaluaciones al personal (Agencia Siete Consultores). Instalacion equipos de proteccion en torre ubicada en Villafior. Adecuaciones y trabajos en el local de la Sucre. Trabajos en la Benigno Malo. Asesoría Capacitacion en Metodologias. Sistema Informático manejo integrado (Talento Humano)Oficina: estudio previo construcción edificio en Méndez.
Anticipo Gastos sueldos,movilizacion,alimentacion Sistema Financial	Coordinación	73,176.04		73,176	73,176	-	73,176	cooperativa que labora en el Sistema Financial (Nuevo Corre). Gastos de movilización y alimentación,sistema informático FINANCIAl
Programas de Computación	Oficinas y Coordinación General	27,724.48		19,397	19,397	-	27,724	Software Vecino Cooperativo. Licencias Quest TOAD FOR ORACLE que seran usadas en el Nuevo Core. Implementación RAC Ambiente de Preproducción y Producción
Gastos de Adecuación	Oficinas y Coordinación General	4,353.44			-	-	4,353	Instalación de Seguridad Eléctrica en el nodo de Balao (Naranjal)
Gastos de Instalación	Oficinas y Coordinación General	-			-	-	-	
TOTAL		965,186	67,975	275,783	343,759	473,982	491,203	



Universidad del Azuay

• Matriz de Gasto de Operación

Gastos de Operación	Presupuesto 2013	Marzo	Presupuest o Marzo	Diferencia	Gasto Total a Marzo 2013	Gasto Anualizado	Ejecución a Marzo %	Anualizado %	Exceso o Déficit
Gasto de personal oficinas	2,734,016	243,340	255,864	12,524	708,179	2,832,718	25.90%	103.61%	- 98,702
Gasto de personal coordinación	2,216,064	126,999	191,217	64,218	517,843	2,071,373	23.37%	93.47%	144,691
Movilización	213,130	9,784	10,761	977	21,967	87,867	10.31%	41.23%	125,263
Capacitación	542,992	3,739	16,207	12,467	16,841	67,364	3.10%	12.41%	475,628
Refrigerios	88,432	4,775	7,369	2,595	12,704	50,815	14.37%	57.46%	37,617
Gastos de Personal	5,794,634	388,637	481,418	92,781	1,277,534	5,110,137	22.05%	88.19%	684,497
Honorarios	529,300	40,926	24,108	- 16,818	94,202	376,807	17.80%	71.19%	152,493
Seguridad y Guardianía	404,784	34,014	33,732	- 282	104,429	417,716	25.80%	103.19%	- 12,932
Publicidad y Propaganda	181,030	13,907	15,086	1,179	40,087	160,347	22.14%	88.57%	20,683
Servicios básicos	258,069	24,205	21,506	- 2,699	101,513	406,052	39.34%	157.34%	- 147,983
Seguros	771,508	85,953	64,292	- 21,661	267,308	1,069,233	34.65%	138.59%	- 297,725
Arriendos	249,151	17,597	20,763	3,166	52,768	211,072	21.18%	84.72%	38,079
Otros Servicios	173,065	14,479	14,422	- 57	54,857	219,429	31.70%	126.79%	- 46,364
Impuestos	2,090,604	160,379	174,217	13,838	478,564	1,914,258	22.89%	91.56%	176,346
Gobernabilidad	438,262	27,176	36,522	9,346	59,606	238,422	13.60%	54.40%	199,840
Depreciación y amortización	1,255,515	94,400	99,626	5,226	276,815	1,107,260	22.05%	88.19%	148,255
Suministros diversos	319,027	11,292	13,586	2,294	44,573	178,293	13.97%	55.89%	140,734
Mantenimiento y Reparaciones	202,739	34,219	16,895	- 17,324	62,836	251,346	30.99%	123.97%	- 48,607
Otros gastos	468,709	36,070	39,059	2,989	124,328	497,313	26.53%	106.10%	- 28,604
Gastos de Operación e Impuestos	7,341,764	594,615	573,814	- 20,802	1,761,887	7,047,547	24.00%	95.99%	294,217
GO 2013	13,136,398	983,253	1,055,232	71,979	3,039,421	12,157,684	23.14%	92.55%	978,714

- **Crecimiento de Capital Social**

Capital Social	
Enero	163,761.84
Febrero	158,055.88
Marzo	202,077.64
Total	523,895.36

- **Ejecución Presupuestaria: Estados Financieros**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo						
Ejecución Presupuestaria						
Balance General 2013						
						
				cooperativa de ahorro y crédito		
	CUENTAS	Mar-13	Presupuesto dic-2013	Crecimiento a mar-2013	Diferencia a dic-2013	Avance Anual (%)
11	FONDOS DISPONIBLES	17.732.381	17.965.305	- 620.111	232.924	98.70%
13	INVERSIONES	30.475.141	24.993.687	8.467.964	- 5.481.453	121.93%
14	CARTERA DE CREDITO	253.184.523	307.292.697	5.395.701	54.108.174	9.07%
16	CUENTAS POR COBRAR	2.812.980	3.386.113	- 50.803	573.133	-9.73%
17	BIENES REALIZABLES		-	-	-	0.00%
18	ACTIVOS FIJOS	7.495.584	11.903.998	97.716	4.408.414	2.17%
19	OTROS ACTIVOS	1.637.858	2.258.414	681.831	620.556	52.35%
	TOTAL ACTIVOS	313.338.466	367.800.214	13.972.297	54.461.748	20.42%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	251.452.460	295.653.938	12.316.949	44.201.478	21.79%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	80.473	108.407	39.006	27.933	58.27%
25	CUENTAS POR PAGAR	6.397.769	3.029.656	71.478	- 3.368.113	-2.17%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.609.228	18.576.996	7.837	4.967.768	0.16%
29	OTROS PASIVOS	1.717.896	1.302.482	183.359	- 415.414	-79.02%
	TOTAL PASIVOS	273.257.828	318.671.480	12.618.628	45.413.652	21.74%
31	CAPITAL SOCIAL	7.348.040	9.580.000	523.895	2.231.960	19.01%
33	RESERVAS	30.706.393	31.276.022	4.430.371	569.629	88.61%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	393.216	393.216	-	-	0.00%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	570.038	563.457	-	6.581	0.00%
36	RESULTADOS	1.062.952	7.316.040	- 3.600.597	6.253.088	14.53%
	TOTAL PATRIMONIO	40.080.638	49.128.735	1.353.670	9.048.096	13.01%

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo					
Ejecución Presupuestaria					
Estado de Resultados Proforma 2013					
	CUENTAS	Mar-13	Presupuesto dic-2013	Diferencia dic-2013	Avance Anual (%)
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	9.694.670	44.645.685	34.951.015	21.71%
52	COMISIONES GANADAS	32.187	338.727	306.540	9.50%
53	UTILIDADES FINANCIERAS		4.837	4.837	0.00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	55.800	276.154	220.355	20.21%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		7.862	7.862	0.00%
56	OTROS INGRESOS	147.275	755.568	608.292	19.49%
	TOTAL INGRESOS	9.929.932	46.028.833	36.098.901	21.57%
41	INTERESES CAUSADOS	4.125.742	18.132.741	14.006.999	22.75%
42	COMISIONES PAGADAS		-	-	0.00%
43	PERDIDAS FINANCIERAS		4.814	4.814	0.00%
44	PROVISIONES	1.071.595	3.395.850	2.324.255	31.56%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	3.039.421	13.136.398	10.096.977	23.14%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89.526	226.048	136.522	39.60%
48	IMPUESTOS Y PART. EMPLEADOS	540.696	3.816.942	3.276.247	14.17%
	TOTAL GASTOS	8.866.980	38.712.793	29.845.813	22.90%
	RESULTADO DEL EJERCICIO	1.062.952	7.316.040	6.253.088	14.53%

- **Aspectos Financieros Presupuestarios**

- Cumplimiento de metas de captaciones y cartera de la Cooperativa.
- Los gastos de operación en el periodo a informar y su proyección.
- El crecimiento de capital en el período.
- El crecimiento del activo, pasivo y patrimonio.
- Índices de Solvencia, Liquidez y Morosidad.
- La estructura financiera.

• **Indicadores Perlas: Primer Trimestre**

Jardin Azuayo							
INDICADORES P-E-R-L-A-S							
año 2013							
							Meta Anual
En Base a la Moneda Local							
							± Cumplido
INDICADORES P-E-R-L-A-S	Metas (Excelencia)	31-dic-12	31-ene-13	28/02/2013	31/03/2013		
P PROTECCIÓN							
1 Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%	
2 Estim. Netas / Estimaciones / WOCU 1-12 Meses	35%	112,02%	118,89%	117,47%	110,66%	106%	
6 Solvencia	>=111%	115,19%	115,05%	114,55%	114,86%	100%	
E ESTRUCTURA FINANCIERA							
1 Préstamos Netos / Activo Total	70-80%	82,77%	81,54%	80,61%	80,80%	100%	
2 Inversiones Líquidas / Activo Total	<=16%	10,66%	12,04%	12,65%	12,66%	100%	
5 Depósitos de Ahorro / Activo Total	70 - 80%	79,88%	79,97%	79,77%	80,25%	99%	
6 Crédito Externo / Activo Total	0-5%	4,90%	4,72%	4,87%	4,68%	104%	
7 Aportaciones / Activo Total	<=20%	2,28%	2,29%	2,31%	2,35%	98%	
8 Capital Institucional / Activo Total	>=10%	8,88%	9,48%	10,02%	9,89%	101%	
R RENDIMIENTOS Y COSTOS (Anualizados)							
1 Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial	14,91%	14,94%	15,13%	14,97%	101%	
2 Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas del Mercado	4,33%	4,70%	4,91%	5,11%	96%	
5 Costos-Fin: Depósitos / Promedio Depósitos	Tasas del Mercado, > Inflación	5,91%	6,35%	6,41%	6,43%	100%	
8 Margen Bruto / Promedio Activos	*E9=10%	8,18%	7,64%	7,68%	7,59%	101%	
9 Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	3,38%	2,94%	3,53%	3,39%	104%	
10 Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activos	*P1=100%, *P2=35%	1,63%	1,19%	0,67%	1,42%	47%	
12 Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	*E9=10%	1,72%	1,86%	1,81%	1,41%	128%	
13 Excedente Neto / Promedio Capital Inst.+Trans. (ROC)	>Inflación	15,87%	17,48%	17,09%	13,34%	128%	
L LIQUIDEZ							
1 Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorro	15-20%	14,54%	15,80%	17,01%	17,07%	100%	
A ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.							
1 Morosidad Total / Cartera Bruta	<=5%	4,27%	4,16%	4,17%	4,40%	95%	
3 Fondos Sin Costo Neto / Activo Improductivo	>=200%	227,35%	233,13%	217,38%	226,73%	96%	
S SEÑALES EXPANSIVAS (Anualizadas)							
1 Cartera Neta de Préstamos	*E1=70-80%	20,16%	4,43%	4,29%	8,83%	49%	
5 Depósitos de Ahorro	*E5=70-80%	24,43%	23,63%	20,09%	20,89%	96%	
7 Aportaciones	*E7<=20%	33,34%	28,26%	29,17%	31,13%	94%	
11 Total Activos	> Inflación + 10%	23,18%	22,32%	20,99%	18,93%	111%	
Tasa de Inflación (Anualizado)		4,16%	4,16%	3,48%	3,01%		

4.2.3.2 Revisión de Informe Presupuestario

El Departamento de Presupuestos envía el Informe al Coordinador del Área Financiera para la revisión y aprobación; si se presentará observaciones, se realizarán los cambios solicitados y se repetirá el proceso de revisión y aprobación del informe.

4.2.3.3 Envío de Informe Presupuestario

Posterior a la revisión del informe, se procederá a enviar a Gerencia, Área de Servicios Cooperativas, Coordinadores de Área y Coordinadores Zonales la información.

4.3 Conclusiones

El Presupuesto se lo lleva a cabo a través de un proceso participativo, todos los colaboradores de la Cooperativa participan en el proceso, sea directa o indirectamente, por lo que es muy importante dar a conocer la propuesta y los objetivos a conseguir para que todos se alinean a un mismo perfil de trabajo.

La responsabilidad del proceso presupuestario está en el Departamento de Presupuesto, por lo que debe coordinar las actividades a desarrollar en el proceso presupuestario, en los tiempos y fechas previstas de acuerdo a las etapas del proceso. El proceso inicia con el análisis de la información y es muy importante conocer los objetivos, políticas, estructura y procesos de la Cooperativa; esto permitirá definir las actividades a desarrollar en la formulación del Presupuesto de la Cooperativa.

Se estructuran las principales variables sensibles para la formulación del Presupuesto, en base al análisis realizado, estas variables hacen referencia al nivel de crecimiento, nivel de endeudamiento, la estructura financiera, las tasas activas y pasivas y los límites de los indicadores financieros; es necesario dar a conocer éstas variables sensibles al Comité Financiero para alimentar la propuesta con sus aportes y obtener una propuesta integral y sustentada que permita continuar con el desarrollo del proceso presupuestario.

Como parte de la propuesta de debe expresar el por qué de la estructura financiera, a qué responde y cuál es su objetivo; todas estas actividades forman parte de la etapa de planeación del presupuesto.

En la segunda etapa del proceso presupuestario, la de Elaboración o Preparación del Presupuesto se formulan los presupuestos operativos y financieros que permiten estructurar el Presupuesto Maestro de la Cooperativa. Se utiliza las herramientas presupuestarias y el módulo presupuestario para generar información, la misma que es la base para la formulación de los presupuestos intermedios y el presupuesto maestro. Las herramientas ayudan en la estructuración de las metas financieras y el módulo presupuestario permite definir los recursos necesarios para las inversiones y gastos. En esta parte de la etapa, es fundamental la interacción con las oficinas y áreas para la definición de las metas definitivas y recursos necesarios para la ejecución de las actividades planteadas

En la tercera etapa de Control y Evaluación Presupuestaria el proceso se lleva a cabo a través del seguimiento al Presupuesto, lo que permitirá dar alertas sobre el cumplimiento o incumplimiento de las metas, la finalidad es informar oportunamente y que se puedan tomar decisiones por parte de la Administración: Este seguimiento se evidencia en los Informes Presupuestarios que se realizan para las diferentes instancias de la institución, los informes deberán realizarse en base a las necesidades de información de los públicos claves, como son el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Comité de Recursos Financieros, Áreas, Zonas y Oficinas.

El Proceso Presupuestario no debe ser un proceso estático, debe ser un proceso dinámico, que permita un mejoramiento continuo en base a las dificultades y errores encontrados. La evolución de la Cooperativa exige que los procesos constantemente se actualicen en busca del mejoramiento de las actividades, por lo que el Proceso Presupuestario debe estar en ese camino.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES

El presupuesto es una herramienta integradora, que permite realizar un proceso con cada una de las líneas de acción en la institución, procurando la integración de cada colaborador en el proceso, con la finalidad de que conozcan los objetivos y metas a cumplir y se sientan involucrados en su consecución.

El Presupuesto al ser una herramienta de control y evaluación administrativa, deberá formularse con información fehaciente, donde las estimaciones se fundamentarán en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas. La estructuración del presupuesto en la Cooperativa deberá convertirse en un proceso de mejora continua buscando la eficiencia en cada una de las actividades a realizar.

Se deberá siempre tener presente que el presupuesto es un estimado, por lo que la Administración debe considerarlo como una herramienta dinámica y que su éxito depende del logro de las actividades planteadas, y que puede ser ajustado según las necesidades de la institución.

El Presupuesto se convierte en la suma de las proyecciones de cada uno de los áreas, departamentos, unidades, oficinas y de la institución en general, con la particularidad que deben ser éstas proyecciones alineadas para que se puedan realizar ya que son dependientes de los resultados que se consigan, por lo que no podrán plantearse aisladamente sino todas las instancias deberán enfocarse en direccionar sus recursos en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

La responsabilidad del proceso presupuestario está en el Departamento de Presupuesto, por lo que debe coordinar las actividades a desarrollar en el proceso presupuestario, en los tiempos y fechas previstas de acuerdo a las etapas del proceso; pero la obligación en el desarrollo del proceso presupuestario es de todos los colaboradores de la institución debido a la participación directa o indirectamente, y es muy importante el compromiso e involucramiento en el desarrollo del mismo.

Las herramientas que se utilicen en el desarrollo del proceso presupuestario deben tener características como las de ser claras y comprensibles, debido a que van a ser utilizadas por una gran variedad de profesionales de distintas ramas. Si es necesario deberá enfocarse las herramientas según las necesidades de las distintas áreas y unidades para que puedan suministrar la información requerida sin inconvenientes, y no se tenga que repetir el proceso varias veces, lo cual puede ocasionar retraso y desgastar a los colaboradores de la institución. Se debe dar el acompañamiento oportuno a las áreas, departamentos, unidades y oficinas en el desarrollo de las actividades que deben realizar.

El proceso inicia con el análisis de la información y es muy importante conocer los objetivos, políticas, estructura y procesos de la Cooperativa; esto permitirá definir las actividades a desarrollar en la formulación del Presupuesto de la Cooperativa. La formulación del Presupuesto no está en una sola persona, sino interviene un equipo multidisciplinario de todas las áreas de la Cooperativa, esto permite el aporte de criterios de diferentes ámbitos; y a su vez el involucramiento en la consecución de los resultados esperados. De ésta manera, el Presupuesto va a formularse con criterios desde el punto de vista comercial, social, financiero, económico, tecnológico, administrativo y de planificación, logrando la interacción en el desarrollo del proceso y el involucramiento en las metas a conseguir.

El Presupuesto busca el logro de los objetivos planteados para el periodo, determinando las responsabilidades y la coordinación de las actividades que se van a realizar en el proceso presupuestario, con un manejo eficiente de los recursos asignados, y ejecutando la política de realizar una evaluación en cada periodo para corregir los errores detectados.

Se debe tener atención especial en los criterios para la distribución de recursos debido a que pueden presentarse demandas de recursos que la institución no pueda cubrir en su totalidad; especialmente en los recursos destinados a las inversiones en Edificios, Terrenos y otros que necesiten gran cantidad de recursos; y se tiene que priorizar la distribución de estos recursos. Estos criterios deben ser acordados y autorizados por la Gerencia y el Gobierno de la institución evitando que se generen confusiones entre los directivos y socios de las oficinas.



El Proceso Presupuestario está dividido en 3 grandes etapas, la etapa de pre planeación, la etapa de elaboración y la etapa de control y evaluación; éstas etapas son las básicas dentro de un proceso, por lo que de acuerdo a los procesos que estén vigentes en la institución y la necesidad de información que se requiere, éstas etapas pueden estructurarse en base a las requerimientos de la institución.

Las etapas del proceso presupuestario tienen actividades que se realizarán de forma paralela; la etapa de planeación del presupuesto se realizará desde el mes de agosto hasta septiembre, la etapa de elaboración del presupuesto desde septiembre hasta diciembre, pero la etapa de control y evaluación se realizará durante todo el periodo, simultáneamente con las otras etapas del proceso.

El Proceso Presupuestario no debe ser un proceso estático, sino deberá ser un proceso dinámico, con un mejoramiento continuo en base a las dificultades y errores encontrados. La evolución de la Cooperativa exige que los procesos constantemente se actualicen en busca del mejoramiento de las actividades, por lo que el Proceso Presupuestario no deberá ser la excepción.

El trabajo realizado pretende brindar pautas sobre el proceso para la elaboración de un presupuesto en una institución del Sector Financiero Popular y Solidario, por lo que se podrá utilizar el trabajo realizando los ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

▲ Libros

- BURBANO RUIZ, JORGE E. & GÓMEZ, ALBERTO ORTIZ, Presupuestos, Editorial McGraw Hill, segunda edición, Colombia.
- H.W ALLEN SWEENEY & ROBERT RACHLIN, Manual de Presupuestos, Editorial McGraw Hill, primera edición, México.
- GARCÍA, OSCAR LEÓN, 2009, Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones, Edit. Be fine Technologies, Colombia.
- HORNGREN, SUNDEM, ELLIOTT, 2000, Contabilidad Financiera, séptima edición. Edit. Marina de Anta, México.
- MONTILLA, Omar; MONTES, Carlos, MEJÍA Eutimio, 2007, Presupuestos: Un enfoque Empresarial, Edit. Artes Gráficas del Valle, Colombia.
- TELLO R, Luis Bernardo, 2008, Gerencia de Presupuestos: El proceso de planeación y la preparación del presupuesto maestro, Edit: Impresora Feriva S.A., Colombia.
- MIÑO G, Wilson, 2013, Historia del Cooperativismo en el Ecuador, primera edición, Edit: Editogran S.A., Quito, Ecuador.

▲ Tesis

- OJEDA SANCHEZ, Alicia Marivel, 2011, Propuesta de una Guía para el Proceso de Contabilidad Presupuestaria aplicada a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”, Ejercicio 2011, Ecuador.

- CRIOLLO ALEXANDRA, MÁRQUEZ MAGALY, 2011, Estructura de financiación y margen financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, Ecuador.
- CHICA PAOLA, GORDILLO MARGOTH, 2009, Diseño y elaboración de un sistema presupuestario para la Empresa Inmeplast, para el período 2009, Ecuador.

▲ **Internet**

- [http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir\(20/03/2012\)](http://www.mailxmail.com/autor-miguel-angel-cabrera-mir(20/03/2012)).
- [http://es.scribd.com/doc/41129838/1-Presupuesto-Maestro-FINAL\(09/08/2012\)](http://es.scribd.com/doc/41129838/1-Presupuesto-Maestro-FINAL(09/08/2012)).
- [http://www.slideshare.net/luisitob/contabilidad-gerencial\(09/08/2012\)](http://www.slideshare.net/luisitob/contabilidad-gerencial(09/08/2012)).
- [http://www.slideshare.net/guest674ad5/exposicion-definitiva-de-presupuesto\(09/08/2012\)](http://www.slideshare.net/guest674ad5/exposicion-definitiva-de-presupuesto(09/08/2012)).
- [http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=ac7e1557-9c92-4830-a956-8eadc7567b23&groupId=10157\(28/04/2013\)](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=ac7e1557-9c92-4830-a956-8eadc7567b23&groupId=10157(28/04/2013)).
- [http://www.seps.gob.ec/web/guest/Sector-financiero\(28/04/2013\)](http://www.seps.gob.ec/web/guest/Sector-financiero(28/04/2013)).
- [http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=80a434c0-256f-4ab4-8124-6669d0514d2a&groupId=10157\(30/04/2013\)](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=80a434c0-256f-4ab4-8124-6669d0514d2a&groupId=10157(30/04/2013)).
- [https://intranet.jardinazuayo.fin.ec/reglamentos/Reglamentos.htm\(10/03/2013\)](https://intranet.jardinazuayo.fin.ec/reglamentos/Reglamentos.htm(10/03/2013)).
- [https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos\(28/11/2012\)](https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos(28/11/2012)).

- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/estructura-social>
(28/11/2012).
- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/estructura>
(28/11/2012).
- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/nuestros-servicios>
(30/11/2012).
- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/nuestras-oficinas>
(30/11/2012).
- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/red-social>
(30/11/2012).
- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/servicios-en-linea>
(30/11/2012).
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955> (15/02/2013).
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000906> (10/03/2013).
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
(11/03/2013).
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000956> (12/03/2013).
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
(14/03/2013).

ANEXOS

Anexo # 1 El Cooperativismo

- **Historia del Cooperativismo en el Ecuador**³⁶

Una de las primeras cooperativas de ahorro y crédito establecidas en el Ecuador, como instituciones más organizadas, por artesanos y trabajadores, durante los años veinte y treinta del siglo XIX, es la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo con su domicilio en Riobamba.

En 1996, el Centro Andino de Acción Popular (CAAP), emprendió un proyecto pionero de fortalecimiento institucional de pequeñas cooperativas de ahorro y crédito rurales. Para el año 2000 sumaban 19, disponían de 28.775 socios, sus activos totales alcanzaban US\$ 3,5 millones, ahorros propios por US\$ 2,3 millones, una cartera de US\$ 3 millones, una utilidad anual de US\$ 131 mil y un bajo promedio de índice por morosidad del 4%. La distribución de su cartera era comercio 38%, vivienda 25%, agropecuarios 19%, artesanales 4%, transporte 8%, y consumo 6%. En cuanto a la participación de la mujer esta es relevante: las mujeres constituían un 44% de los socios, ocupaban un 34.4% de los puestos directivos, un 66% del personal de funcionarios y el 40% de las gerencias.

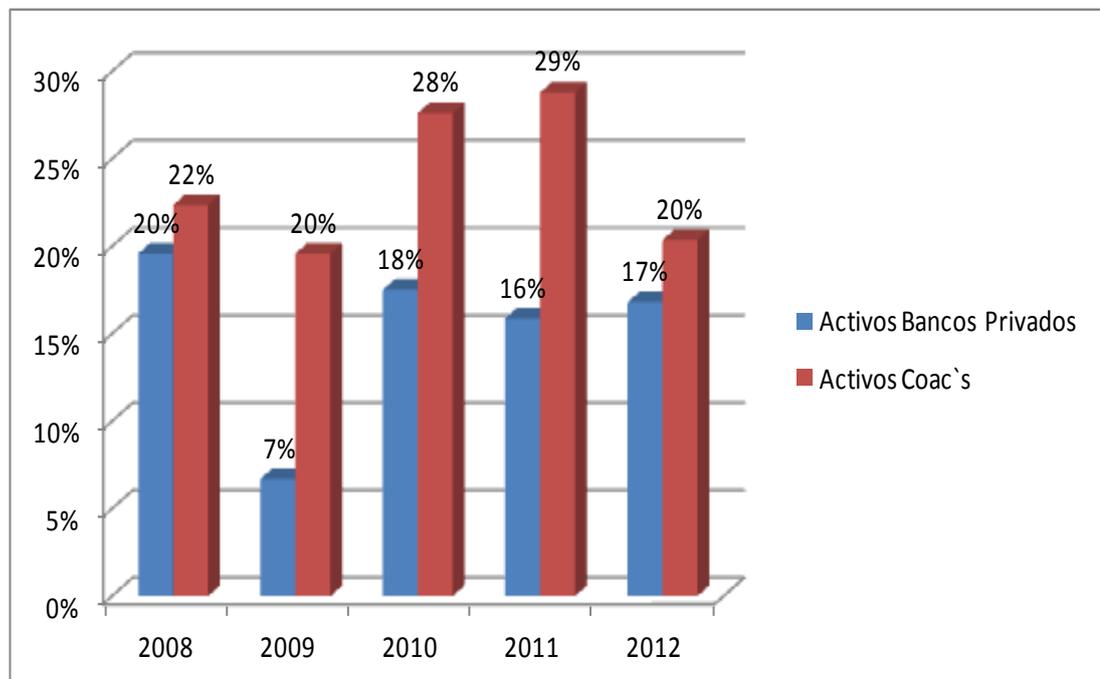
Para 1998, la situación de las cooperativas de ahorro y crédito registraban estabilidad y crecimiento, al contrario de la progresiva caída de los bancos más grandes del Ecuador. Para 1999, el Ecuador ingresa en la crisis económica y financiera más grande de su historia económica. La crisis afectó fundamentalmente al sistema bancario nacional y condujo a la quiebra a cerca de 20 bancos. Algunos fueron los factores generales que desataron la debacle económica nacional, entre ellos la guerra del Cenepa, sostenida con el Perú y un mayor endeudamiento externo; el fenómeno del Niño (1997) que afectó a la exportación agroindustrial de la Costa, una fuerte caída de los precios internacionales del barril de petróleo (7 dólares) y un presupuesto –fiscal desfinanciado; la crisis política, la resistencia política y social al

³⁶ Miño Grijalba Wilson, Historia del Cooperativismo Ecuatoriano, Primera Edición, p. 100-113.

“ajuste” de libre mercado y debilitamiento de la política pública; la enorme exigencia del pago de la deuda externa y un agudo proceso de corrupción que erosionaba la institucionalidad económica; finalmente, el sistemático impacto de las crisis financieras externas que limitaban las posibilidades de consecución de créditos y de mercados para los productos de exportación.

Las cooperativas de ahorro y crédito no registraron una crisis sistémica y conservaron los recursos monetarios de sus ahorristas y socios. Sus políticas de autocontrol atrajeron las preferencias del público y sus estados financieros crecieron durante esos críticos años. Por ejemplo, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia, en el período de 1998 hasta junio de 2007 son más de 39 las cooperativas controladas por la SBS. Cuando fueron solamente 23 las que iniciaron la supervisión. Lo que demuestra el gran fortalecimiento que se advierte en el sistema cooperativo de ahorro y crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década, 1999-2009.



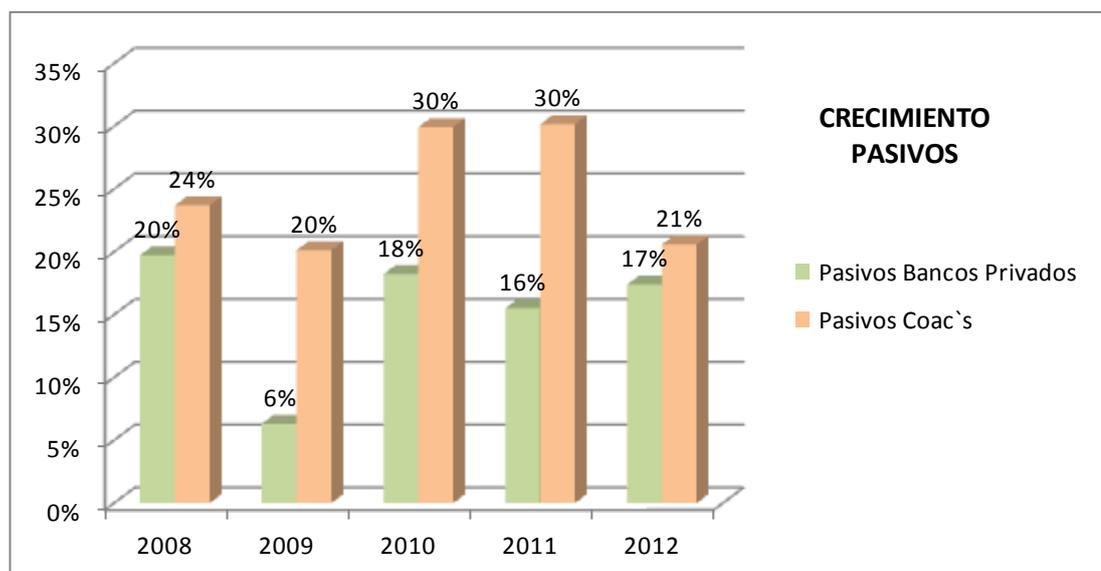
Crecimiento de Activos Bancos Privados y Coac's

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

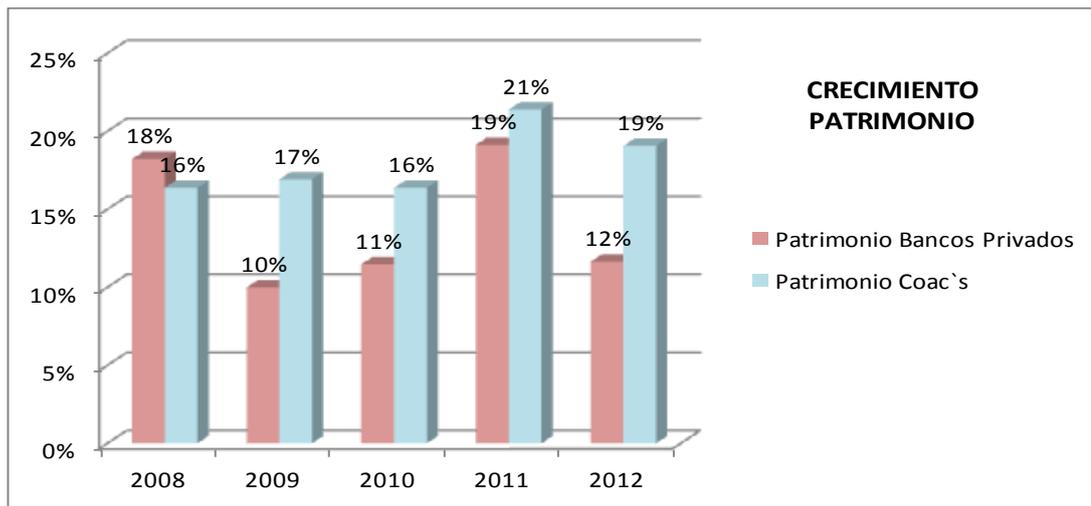
Esta visión se desprende del análisis de las cuentas de los depósitos a la vista, depósitos a plazo, activo y capital y reservas. La crisis provocaría un desplazamiento de los ahorristas del sistema bancario hacia las cooperativas, ya que estas se constituyen en una alternativa institucional frente a la crisis.

La recuperación de las finanzas cooperativas demuestra un fuerte crecimiento con dos ritmos distintos de intensidad: en el período, 2000-2006, sus depósitos crecen a un ritmo promedio del 68,7%, para luego continuar con un promedio del 25,8%, entre los años 2005-2009. En tanto que la banca privada crece al 35,4% en el primer quinquenio y del 17,3% en el segundo. Lo que significa que el ritmo de crecimiento de los depósitos de las cooperativas fue superior al crecimiento de los de la banca en esos años.

Igualmente, las cooperativas para el año 2009 representaban que en conjunto disponían de un accionar diferente al sistema bancario: mientras éstas promovían una distribución del crédito con mayor equidad (el 99% de de los socios recibían el 94% del monto total de crédito), en la banca privada, el 1.5% de los clientes utilizaban el 61,8% del crédito. Así como, mientras los bancos colocaban la mayor parte de sus fondos disponibles en el exterior las cooperativas los mantenían en el territorio nacional en su totalidad.

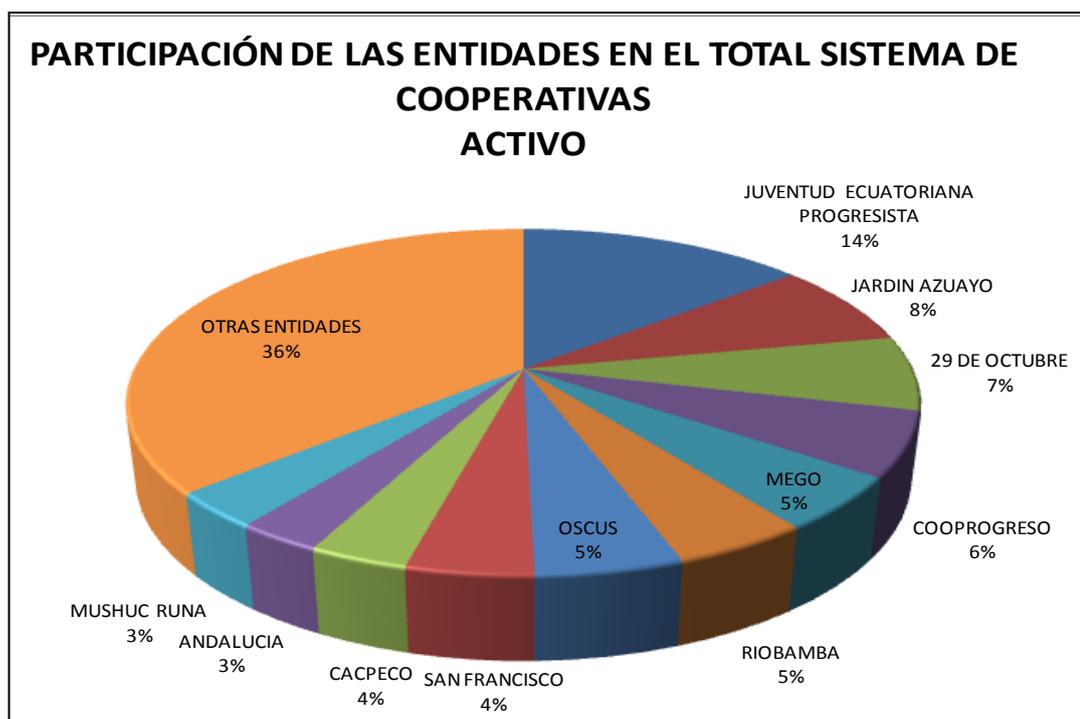


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



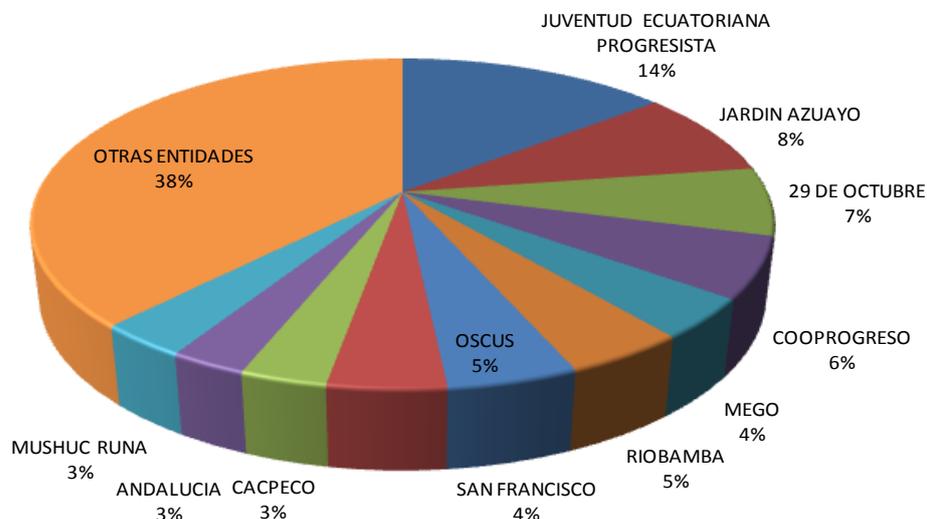
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Finalmente, hay que destacar que en la actualidad se registra un acelerado crecimiento cooperativo, muy superior al del año 2002, con 5.422 cooperativas. En este período existe un crecimiento del 82,4%, en tanto que a nivel regional la distribución de la ubicación de las cooperativas tiene a la Sierra el lugar en donde se concentran el 60,8%, mientras que en la Costa existen el 32,4%, en la Amazonía el 6,4% y en la región Insular el 0,4%. En tanto que por provincias, Pichincha y Guayas representan el 30,8% y el 19,8% respectivamente.

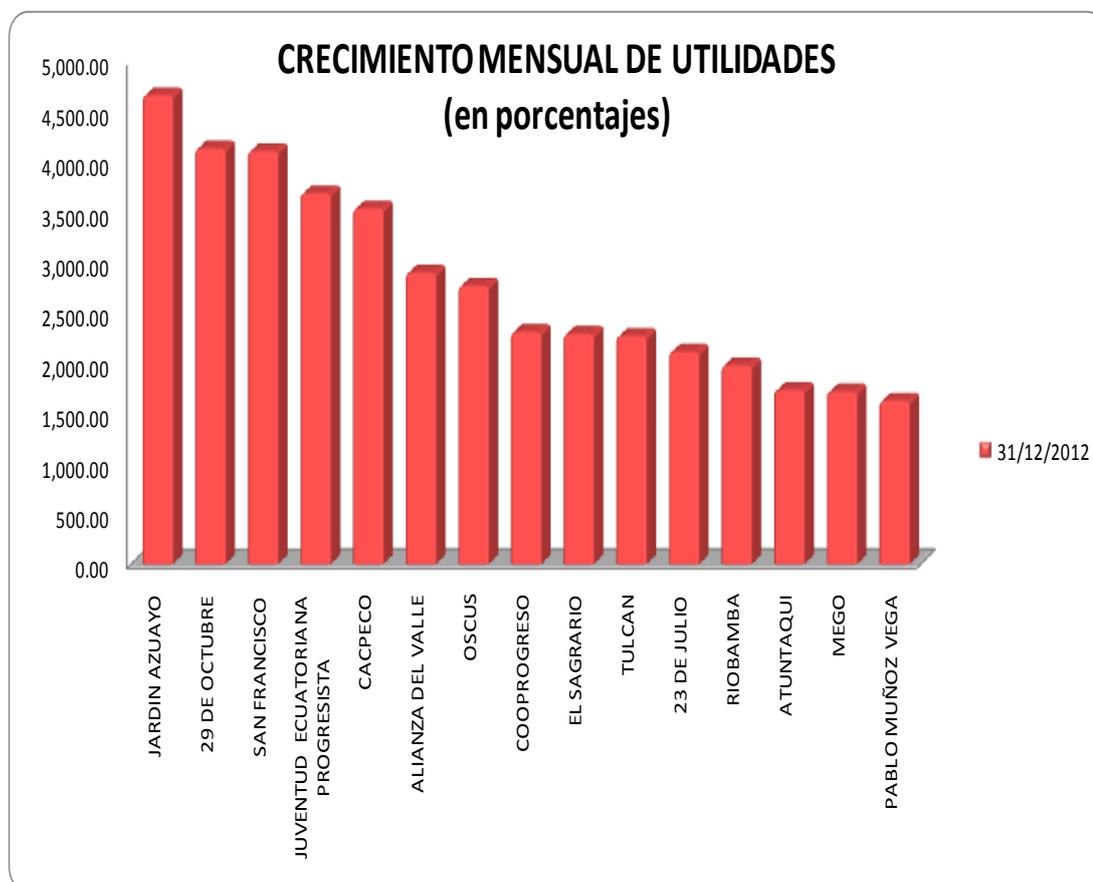


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES EN EL TOTAL SISTEMA DE COOPERATIVAS CARTERA



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

- **Cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica y el Caribe**

La cooperativa más grande de Latinoamérica y el Caribe es la Caja Popular Mexicana con activos por US \$1.312 millones alcanzando una participación del 20.12% sobre el sistema financiero cooperativo Mexicano.

Dentro de las primeras cincuenta cooperativas por nivel de activos se ubican 14 de Brasil, 12 de México, 7 de Colombia, 5 de Costa Rica, 4 de Panamá, 3 de Chile y los países de Bolivia, República Dominicana, Perú, Salvador y Paraguay aparecen con una cooperativa. Por volumen de activos de los sistemas financieros, Colombia se ubica en el sexto puesto, superada por Brasil que es 14.48 veces más grande, México 3.8 veces, Chile 2.13 veces y Argentina y Venezuela que son 37% y 14% superiores respectivamente.

Analizando la participación que tiene el sector cooperativo en los sistemas financieros de cada país, se puede observar que Colombia se encuentra por encima del promedio con una participación del 4.87% sobre el total de activos del sistema financiero nacional y que los sistemas financieros cooperativos que superan al colombiano en tamaño (Brasil y México), tienen una baja participación en los sistemas financieros de sus respectivos países (1.31% y 2.76% respectivamente), debido al gran tamaño de sus sistemas financieros; mientras que el sistema financiero cooperativo que mayor participación tiene sobre el financiero nacional es el Paraguayo con un 24%, debido a un sector financiero nacional tan pequeño, que el colombiano lo supera en 1.36 veces, destacándose en ese país la participación de la Cooperativa Universitaria, la cual con activos por US \$159 millones representa el 3.51% del total de activos del sistema financiero de su país. Los datos fueron obtenidos de los estudios realizados por La Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

- **El Cooperativismo en Nicaragua**

En los últimos tres años se ha producido un importante crecimiento del cooperativismo nicaragüense, en el marco de un proceso de profundas transformaciones económico-sociales desarrolladas en el país.

Durante el período 2007-2010 se han constituido 2.543 cooperativas nuevas que, sumadas a las 1.758 existentes hacen un total de 3.301 entidades, en las que están asociadas 1.029.220 personas. Esto supone un aumento del 75.3% con relación a las existentes en el 2006, con lo que hoy Nicaragua es el país centroamericano con mayor cantidad de cooperativas.

Después un período de crisis para las Cooperativas, desde comienzos de la década del 90 hasta el 2007, en el que dominaron las políticas neoliberales que supusieron la disminución de los fondos de capacitación, la asistencia técnica y los fondos de crédito y hubo un proceso de descapitalización del Movimiento Cooperativo Agrario.

El Cooperativismo Nicaragüense en la actualidad

El Frente Sandinista tomo la presidencia en el año 2007, donde hubo un encuentro entre el Presidente Ortega y más de dos mil líderes del Movimiento Cooperativo Nacional: cooperativas agrícolas, pecuarias, de transporte, de pesca, agroindustria, de ahorro y crédito, de mujeres productoras, mujeres rurales, mujeres campesinas, y se hizo una Agenda Cooperativa para que las cooperativas tuvieran un espacio para trabajar bien.

A partir de la Agenda Cooperativa existen programas estatales para las cooperativas, por ejemplo: la Ley de Cooperativas nace en 1971, después de la lucha de los Movimientos Sociales y los Cooperativistas ante Somoza, pero pasaron 38 años, y fue hasta en diciembre del 2007 que se crea el CONACCOOP (Consejo Nacional de las Cooperativas) y el INFOCOOP (Instituto Nicaragüense de Fomento y Desarrollo Cooperativo); y en las distintas Instituciones que el Estado tiene para atender a la pequeña empresa urbana y rural, hay componentes para el desarrollo y fomento del Cooperativismo.

Durante el período 2007-2010 se han constituido 2.543 cooperativas nuevas que, sumadas a las 1.758 existentes hacen un total de 3.301 entidades, en las que están asociadas 1.029.220 personas. Esto supone un aumento del 75.3% con relación a las existentes en el 2006, con lo que hoy Nicaragua es el país con mayor cantidad de cooperativas en América central, (43% del total de cooperativas centroamericanas).

Las cooperativas están siendo asesoradas para cumplir con la Ley 499 que regula al cooperativismo. Un total de 148 cooperativas que asocian a 756 organizaciones de base y con 76.000 productores y productoras de bienes y servicios, de los cuales 28.129 (37%) son mujeres, han recibido asesoramiento.

Uno de los hechos más destacados en los últimos años, es que hay aproximadamente 350 cooperativas de mujeres, lo que expresa la participación de la mujer en el campo, sus altos niveles de organización, su participación en la producción agropecuaria, en el Bono Productivo Alimentario, en el Programa Usura Cero, que han servido como de incubadoras de las cooperativas, como modelos empresariales que vienen encubando a través de los Grupos Solidarios.

Más del 10% de las exportaciones totales del país se reportan en manos de las cooperativas. Las cooperativas registran de forma directa más de un 22% de las exportaciones totales del café y el 18% de las de productos lácteos. Los datos fueron obtenidos de las publicaciones realizadas por CONACCOOP (Consejo Nacional de las Cooperativas) y el INFOCOOP (Instituto Nicaragüense de Fomento y Desarrollo Cooperativo).

Anexo # 2 Políticas del Presupuesto Anual**Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

www.jardinazuayo.fin.ec**El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo",****Considerando:**

Que el presupuesto es un instrumento que permite tomar decisiones oportunas y ágiles con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

En uso de sus atribuciones legales**Expide:****Las siguientes "POLITICAS DEL PRESUPUESTO ANUAL"****De los fines**

Son fines del presupuesto anual:

- a) Ser una herramienta de planificación, control y evaluación para la toma de decisiones oportunas.
- b) Facilitar la consecución de los objetivos institucionales.

De las políticas

1. El presupuesto anual se construirá en base a la información histórica contable; y los poas de directivos, áreas y oficinas.
2. El presupuesto será una herramienta de gestión para la consecución de objetivos institucionales.
3. El crecimiento de los gastos deberá ser menor al crecimiento de los activos.
4. El crecimiento del patrimonio deberá ser igual o mayor al crecimiento de los activos.
5. El presupuesto será presentado al Consejo de Administración a nivel de subgrupo de cuenta contable (dos dígitos).
6. El presupuesto será aprobado por el Consejo de Administración antes del 15 de diciembre del año anterior a ejecutar.¹
7. Las reformas al presupuesto serán aprobadas por el Consejo de Administración y no superarán el 10% del presupuesto conocido por la Asamblea.² Las reformas responderán a prioridades institucionales.
8. Las reformas presupuestarias se realizarán solo entre partidas de gasto o partidas de inversión.

Aprobado por el Consejo de Administración, según Acta N.- 214 del 27 de octubre del 2012



**Verónica Miranda
SECRETARIA**



Universidad del Azuay

Anexo # 3 Oferta Monetaria

1.1.1 OFERTA MONETARIA (M1) Y LIQUIDEZ TOTAL (M2)

En millones de dólares al final del período

Período	Especies Monetarias en Circulación (1)	Moneda Fraccionaria	Depósitos a la vista (2)	Oferta Monetaria M1 (3)	Cuasidinero (4)	LIQUIDEZ TOTAL M2 (5)	Reservas Bancarias (6)	Caja BCE	Caja OSD	BASE MONETARIA BM (7)
	a	b	c	d=a+b+c	e	f=d+e	g	h	i	j=a+b+g+h+i
2011 Julio	4,662.7	82.5	6,535.2	11,280.4	12,927.1	24,207.5	1,842.6	423.5	710.5	7,721.7
Agosto	4,665.2	82.8	6,583.9	11,331.8	13,176.2	24,508.0	1,837.0	527.9	749.1	7,861.9
Septiembre	4,742.2	82.8	6,408.5	11,233.6	13,614.4	24,848.0	1,833.6	522.1	703.9	7,884.6
Octubre	4,793.3	83.4	6,417.3	11,294.0	13,780.9	25,075.0	1,754.1	605.9	799.2	8,036.0
Noviembre	4,781.2	82.8	6,383.7	11,247.8	13,714.9	24,962.7	1,521.8	816.2	773.8	7,975.9
Diciembre	5,291.0	83.2	6,718.8	12,093.0	14,464.0	26,557.0	1,594.8	649.3	773.5	8,391.7
2012 Enero	4,958.2	83.4	6,874.1	11,915.7	14,412.8	26,328.5	1,699.3	863.6	731.8	8,336.3
Febrero	4,922.2	83.0	6,890.6	11,895.7	14,836.3	26,732.0	1,706.5	697.0	808.3	8,217.1
Marzo	5,060.5	82.9	7,300.5	12,443.8	15,103.0	27,546.8	1,910.5	755.4	733.7	8,542.9
Abril	5,248.9	82.5	7,003.7	12,335.1	15,374.5	27,709.6	1,639.8	579.7	803.6	8,354.4
Mayo	5,222.8	83.3	7,247.7	12,553.8	15,622.0	28,175.8	1,654.4	644.1	820.1	8,424.6
Junio	5,195.9	83.4	7,084.5	12,363.8	15,796.5	28,160.3	1,830.4	654.5	760.2	8,524.4
Julio	5,396.4	82.8	6,949.8	12,429.1	15,698.6	28,127.7	1,720.2	459.8	829.1	8,488.3

(1) La metodología de cálculo y la serie 2000.1 - 2007.12 de las especies monetarias en circulación constan en la Revista "Cuestiones Económicas" del Banco Central del Ecuador, Vol. 23. N° 2, 2007.

(2) Se refiere a depósitos en cuenta corriente recibidos por las instituciones bancarias, exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro.

(3) La oferta monetaria se define como la cantidad de dinero a disposición inmediata de los agentes para realizar transacciones; contablemente el dinero en sentido estricto, es la suma de las especies monetarias en circulación y los depósitos en cuenta corriente.

(4) Corresponde a las captaciones de las Otras Sociedades de Depósito, que sin ser de liquidez inmediata, suponen una "segunda línea" de medios de pago a disposición del público. Está formado por los depósitos de ahorro, plazo, operaciones de reporto, fondos de tarjetahabientes y otros depósitos.

(5) La liquidez total o dinero en sentido amplio incluye la oferta monetaria y el cuasidinero.

(6) Son los depósitos que las instituciones financieras mantienen en el BCE por concepto de encaje.

(7) La base monetaria o dinero de alto poder se define contablemente como la suma de la emisión monetaria y las reservas bancarias. En el esquema de dolarización se considera las especies monetarias en circulación, las cajas del sistema bancario (BCE y OSD) y las reservas bancarias en el BCE.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo # 4 Módulo Presupuestario

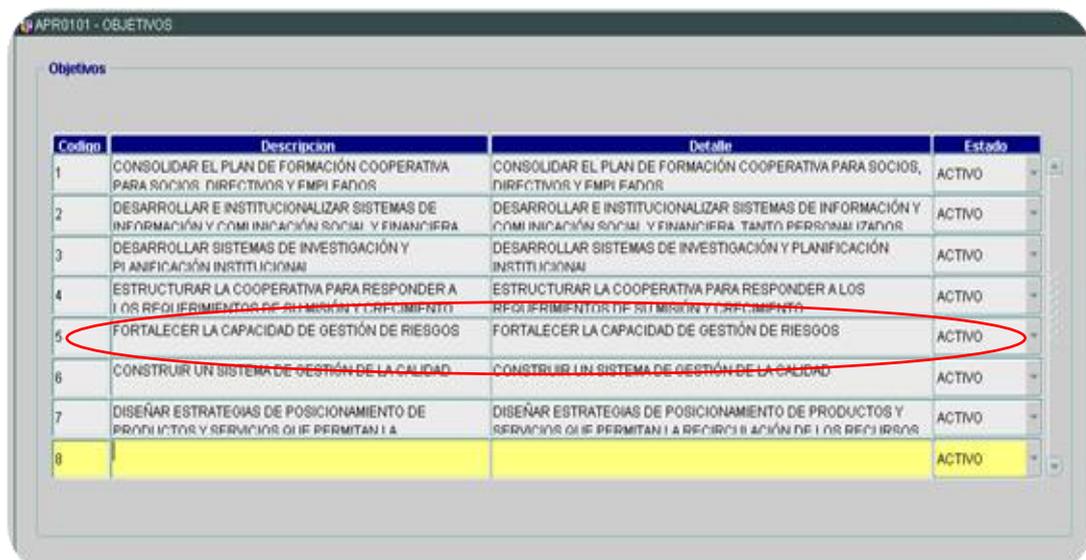
El Modulo Presupuestario está dentro en el Sistema Administrativo Cooperativo (SAC), y las principales funcionalidades del módulo son las siguientes:

- Objetivos:** Este formulario permite definir los objetivos que se pretende alcanzar para poder estructurar el Plan Operativo Anual.



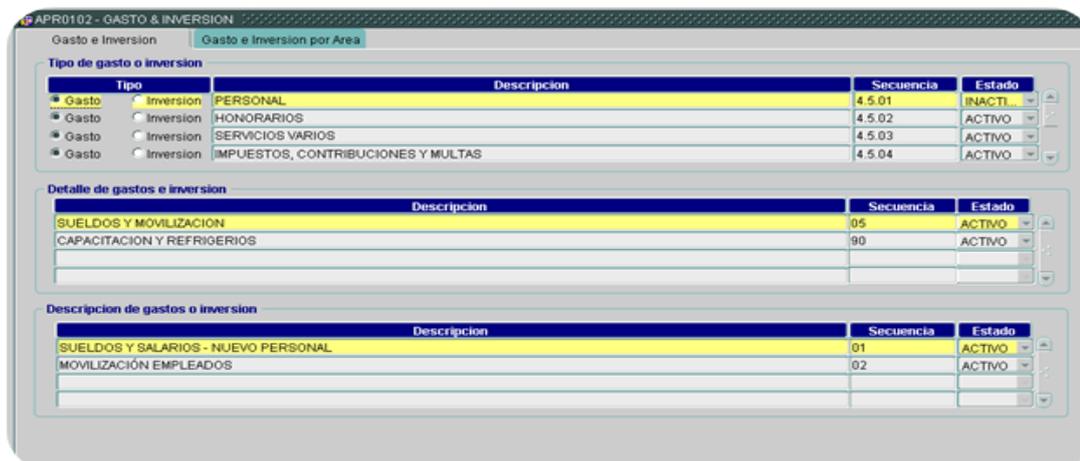
Código	Descripción	Detalle	Estado
1	CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS, DIRECTIVOS Y EMPIEADORES	CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS, DIRECTIVOS Y EMPIEADORES	ACTIVO
2	DESARROLLAR E INSTITUCIONALIZAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL Y FINANCIERA	DESARROLLAR E INSTITUCIONALIZAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL Y FINANCIERA TANTO PERSONALIZADOS	ACTIVO
3	DESARROLLAR SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	DESARROLLAR SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ACTIVO
4	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SUSTENTACIÓN Y CRECIMIENTO	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SUSTENTACIÓN Y CRECIMIENTO	ACTIVO
5	FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	ACTIVO
6	CONSTRUIR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CONSTRUIR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	ACTIVO
7	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PERMITAN LA RECUPERACIÓN DE LOS RECURSOS	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PERMITAN LA RECUPERACIÓN DE LOS RECURSOS	ACTIVO
8	OBJETIVO 8	DETALLE OBJETO 8	ACTIVO

La definición de los objetivos consiste en registrar los objetivos estratégicos de la cooperativa.



Código	Descripción	Detalle	Estado
1	CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS, DIRECTIVOS Y EMPIEADORES	CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS, DIRECTIVOS Y EMPIEADORES	ACTIVO
2	DESARROLLAR E INSTITUCIONALIZAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL Y FINANCIERA	DESARROLLAR E INSTITUCIONALIZAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL Y FINANCIERA TANTO PERSONALIZADOS	ACTIVO
3	DESARROLLAR SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	DESARROLLAR SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ACTIVO
4	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SUSTENTACIÓN Y CRECIMIENTO	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SUSTENTACIÓN Y CRECIMIENTO	ACTIVO
5	FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS	ACTIVO
6	CONSTRUIR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	CONSTRUIR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	ACTIVO
7	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PERMITAN LA RECUPERACIÓN DE LOS RECURSOS	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PERMITAN LA RECUPERACIÓN DE LOS RECURSOS	ACTIVO
8			ACTIVO

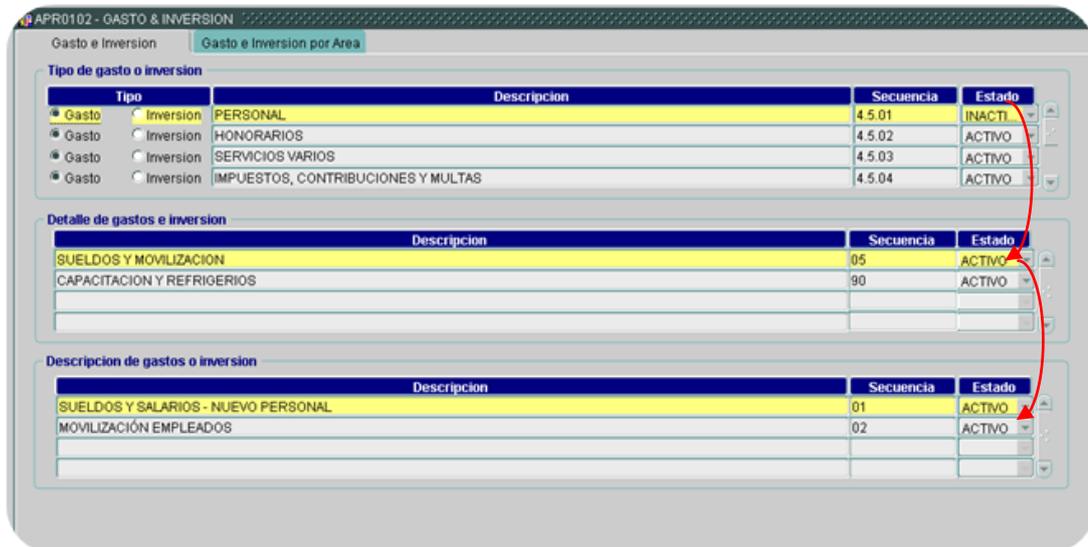
2. **Gasto & Inversión:** En este formulario se definen los diferentes tipos de gasto o inversión que se pueden dar, además de los montos techo para el gasto e inversión por cada área definida en la estructura organizacional, para así registrar de una mejor manera las actividades que se realizarán dentro del POA.



La ventana de gasto e inversión está conformada por las pestañas gasto e inversión y gasto e inversión por área. Presenta los siguientes campos:

- **Pestaña Gasto e Inversión:** En esta sección se definen los diferentes tipos de gasto o inversión que se pueden dar para así poder definir de una mejor manera las actividades que se realizarán dentro del POA.
- **Pestaña gasto e inversión por área:** Por cada una de las áreas que se registren en la estructura organizacional se debe ingresar el presupuesto techo para el gasto y la inversión de cada una de ellas.
- **Descripción.-** Descripción del área seleccionada
- **Presupuesto Gasto.-** Campo en el cual se ingresa el presupuesto techo establecido para el gasto del área.
- **Presupuesto Inversión.-** Campo en la que se ingresa el presupuesto techo para la inversión del área.
- **Estado.-** Es un campo de selección, que sirve para establecer si el presupuesto para el área esta activo o inactivo.

Para el gasto e inversión nos ubicamos en la primera pestaña y se debe registrar el tipo de gasto e inversión, el detalle del gasto e inversión y la descripción del gasto e inversión.



APR0102 - GASTO & INVERSION

Gasto e Inversion **Gasto e Inversion por Área**

Tipo de gasto o inversion

Tipo	Descripcion	Secuencia	Estado
<input checked="" type="radio"/> Gasto <input type="radio"/> Inversion	PERSONAL	4.5.01	INACTI...
<input type="radio"/> Gasto <input type="radio"/> Inversion	HONORARIOS	4.5.02	ACTIVO
<input type="radio"/> Gasto <input type="radio"/> Inversion	SERVICIOS VARIOS	4.5.03	ACTIVO
<input type="radio"/> Gasto <input type="radio"/> Inversion	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	4.5.04	ACTIVO

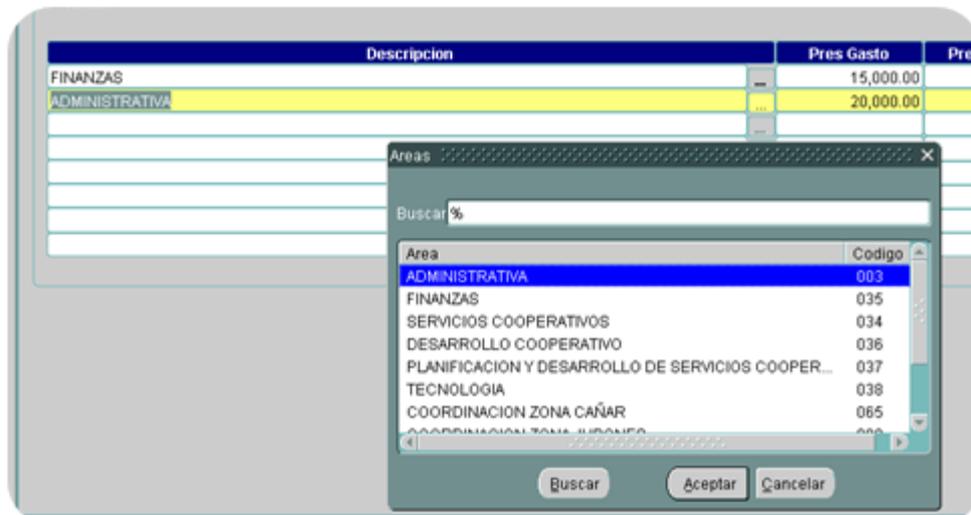
Detalle de gastos e inversion

Descripcion	Secuencia	Estado
SUELDOS Y MOVILIZACION	05	ACTIVO
CAPACITACION Y REFRIGERIOS	90	ACTIVO

Descripcion de gastos o inversion

Descripcion	Secuencia	Estado
SUELDOS Y SALARIOS - NUEVO PERSONAL	01	ACTIVO
MOVILIZACIÓN EMPLEADOS	02	ACTIVO

Registro del gasto e inversión por área



Descripcion	Pres Gasto	Pres
FINANZAS	15,000.00	
ADMINISTRATIVA	20,000.00	

Areas

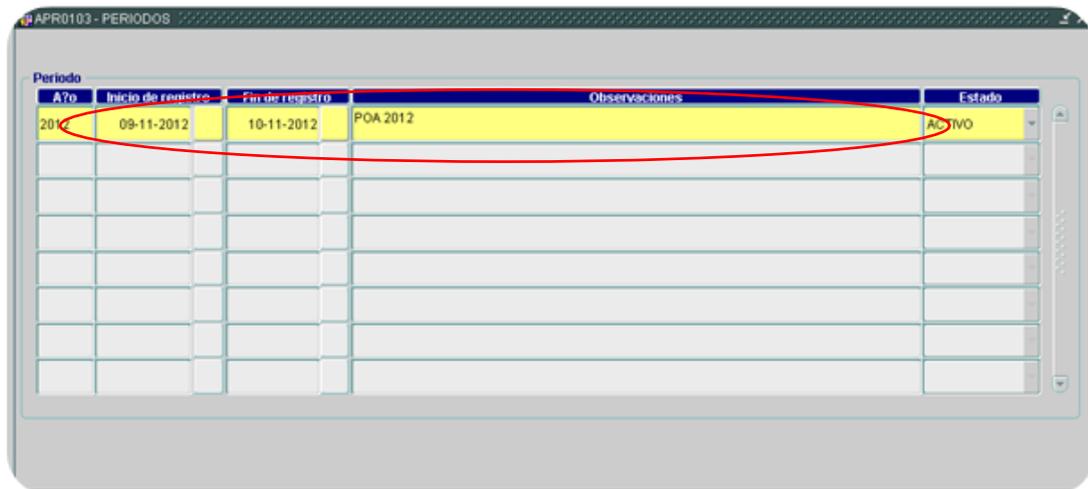
Buscar %

Area	Codigo
ADMINISTRATIVA	003
FINANZAS	035
SERVICIOS COOPERATIVOS	034
DESARROLLO COOPERATIVO	036
PLANIFICACION Y DESARROLLO DE SERVICIOS COOPER...	037
TECNOLOGIA	038
COORDINACION ZONA CAÑAR	065
COORDINACION ZONA HUANOCA	000

Buscar Aceptar Cancelar

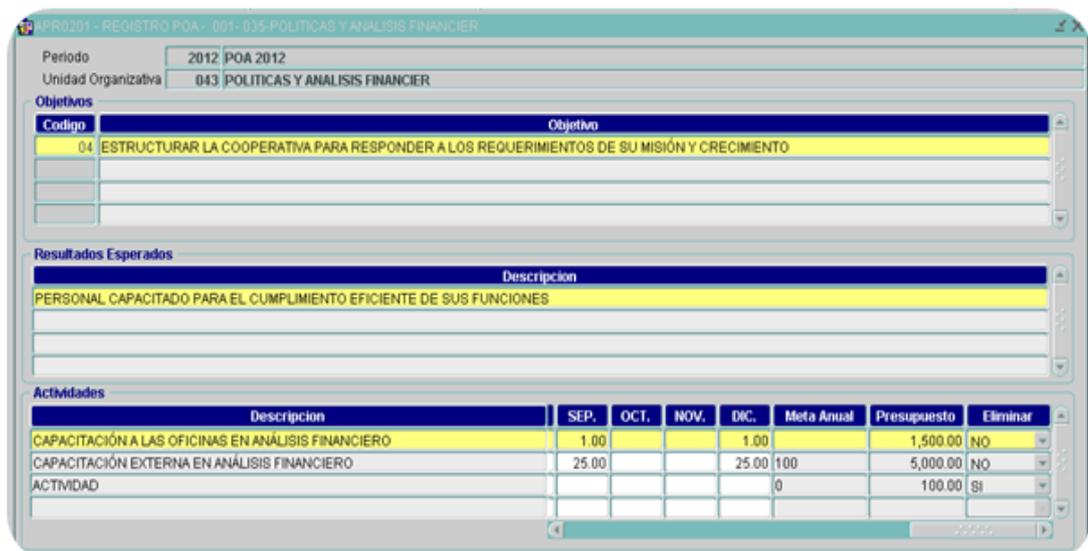
3. Periodos: Forma en la que se registra el periodo sobre el cual se ingresan el POA de cada unidad organizativa.

El periodo se debe definir al inicio de cada año para el registro y administración del POA.



Año	Inicio de registro	Fin de registro	Observaciones	Estado
2012	09-11-2012	10-11-2012	POA 2012	Activo

4. **Registro del POA:** Este formulario permite registrar el POA de cada una de las unidades organizativas, según los objetivos asignados a cada una de las áreas registradas en la estructura organizacional.



PR0201 - REGISTRO POA - 001- 035-POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER

Periodo: 2012 POA 2012
 Unidad Organizativa: 043 POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER

Objetivos

Codigo	Objetivo
04	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISION Y CRECIMIENTO

Resultados Esperados

Descripcion
PERSONAL CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES

Actividades

Descripcion	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Meta Anual	Presupuesto	Eliminar
CAPACITACION A LAS OFICINAS EN ANALISIS FINANCIERO	1.00			1.00		1,500.00	NO
CAPACITACION EXTERNA EN ANALISIS FINANCIERO	25.00			25.00	100	5,000.00	NO
ACTIVIDAD					0	100.00	SI

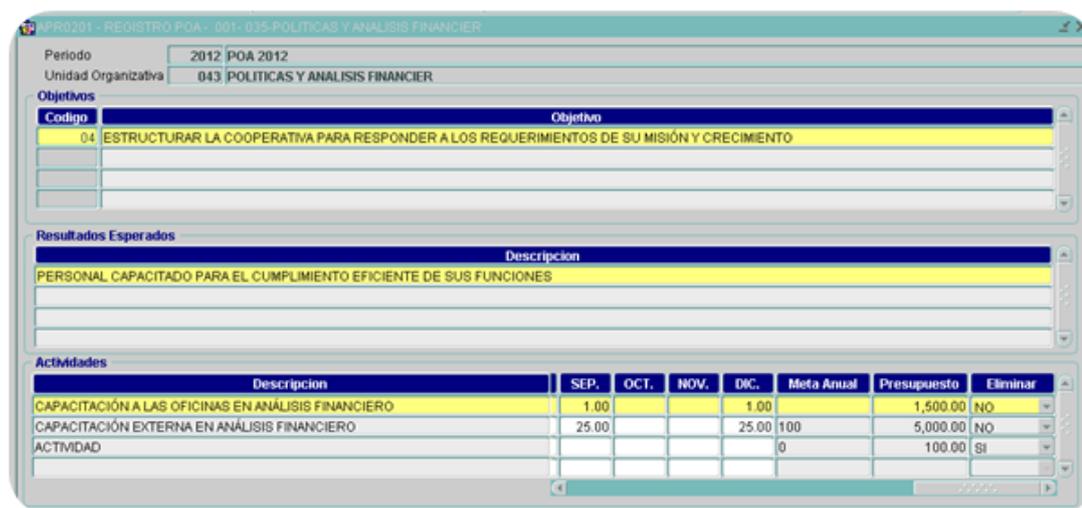
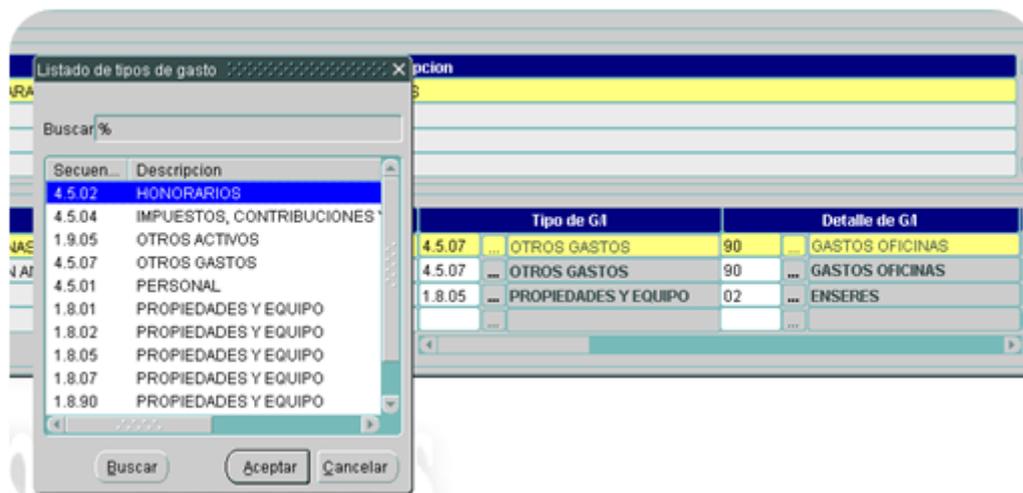
Presenta los siguientes campos:

- **Objetivos:** Desplegará los objetivos estratégicos referentes al área a la que pertenece la unidad organizativa seleccionada, sobre los cuales se registrarán los resultados esperados y las actividades por cada uno de los resultados.
- **Resultados Esperados:** Se irán definiendo uno a uno los resultados esperados por cada uno de los objetivos presentados
- **Descripción:** descripción de los resultados esperados.

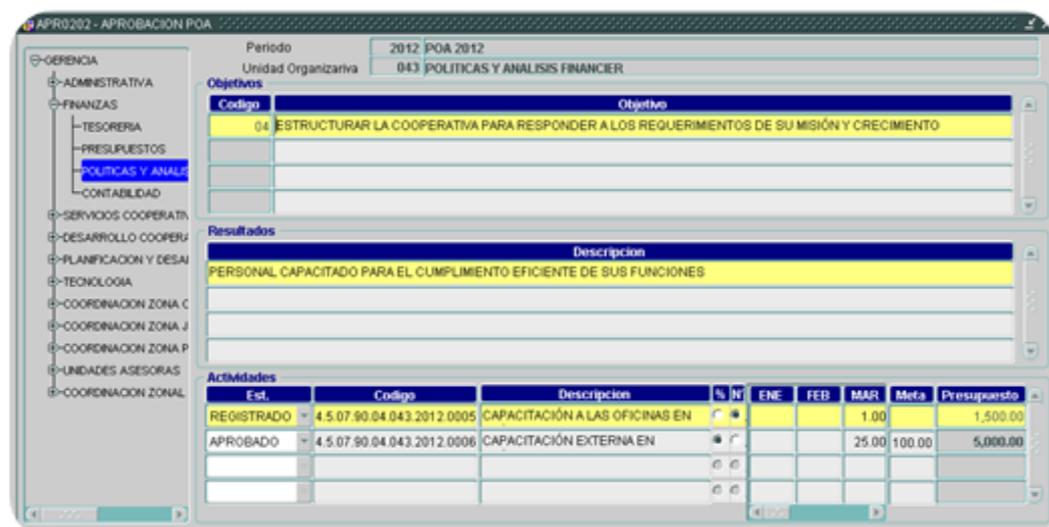
- **Actividades:** Al seleccionar un resultado esperado se carga una tabla para el registro de las actividades que se deben realizar para obtener el resultado esperado.
- **Descripción:** Descripción de cada una de las actividades a realizarse por resultado
- **Gas/Inv:** En este campo se identifica si la actividad es un gasto o una inversión
- **Tipo de G/I:** Se ingresará el código del tipo de gasto o inversión, a través de una lista de valores, o en forma directa si se conoce el código, asignando automáticamente su descripción.
- **Descripción G/I:** Se ingresará el código de la descripción de gasto o inversión, a través de una lista de valores, o en forma directa si se conoce el código, asignando automáticamente su descripción.
- **Tipo Meta:** En este campo se define si la actividad será cumplida por número de veces o por porcentaje.
- **Enero a Diciembre:** Se definirá el porcentaje o número de veces que se realizará la actividad para cumplir con la meta.
- **Meta Anual:** Se visualiza la suma de las metas distribuidas en los meses.
- **Presupuesto:** Se registrará el presupuesto para realizar las actividades.
- **Eliminar:** Se definirá:
 - **Si:** Si se desea eliminar la actividad
 - **No:** Si se desea conservar la actividad.

El registro del POA se debe realizar por cada una de las unidades organizativas. Para así obtener una partida presupuestaria para la adquisición de bienes, suministros y servicios al registrar las actividades y el presupuesto necesario para su realización.

1. Seleccione la unidad organizativa de la cual desea registrar el POA
2. Seleccione el objetivo sobre el que se va a ingresar los resultados esperados.
3. Ingrese los resultados esperados para agregar más resultados Seleccione el resultado esperado sobre el cual desea registrar las actividades
4. Registre los datos de las actividades.

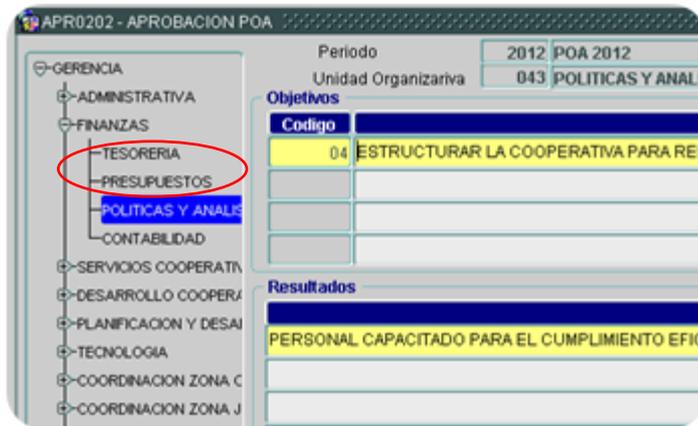


5. **Aprobación del POA:** Este formulario permite realizar la aprobación de cada uno de los POAs registrados.

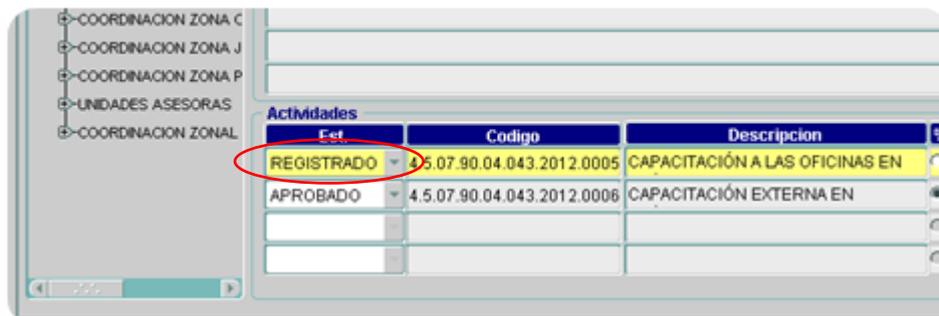


En la aprobación del POA se van revisando una a una las actividades por cada una de las unidades organizativas.

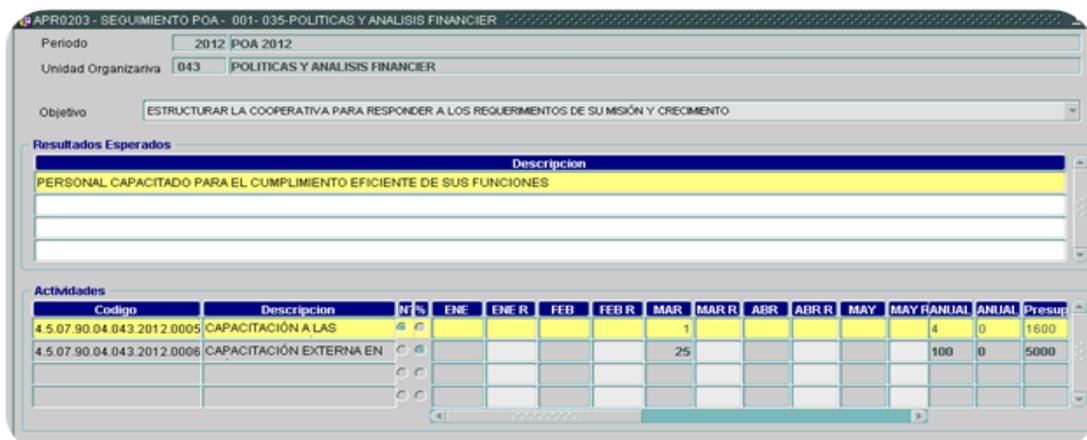
1. Seleccionar la unidad de la cual deseamos revisar el POA



2. Si se desea aprobar la actividad seleccionar la opción respectiva del combo que se encuentra ubicado en la grilla (tabla) de las actividades.



6. Seguimiento del POA: Formulario que permite registrar el valor real mensual de las actividades que se van realizando.



En el seguimiento del POA se van registrando el número de veces o porcentajes reales realizados de cada uno de los meses.

1. Seleccione la unidad organizativa a la cual se desea dar seguimiento del POA.
2. Seleccione el objetivo y el resultado esperado para listar las actividades sobre las cuales se va a registrar el valor real realizado.

Resultados Esperados									
Descripcion									
PERSONAL CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES									
Actividades									
Codigo	Descripcion	Nº	%	ENE	ENE R	FEB	FEB R	MAR	MAR R
4.5.07.90.04.043.2012.0005	CAPACITACIÓN A LAS	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					1	
4.5.07.90.04.043.2012.0006	CAPACITACIÓN EXTERNA EN	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					25	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						

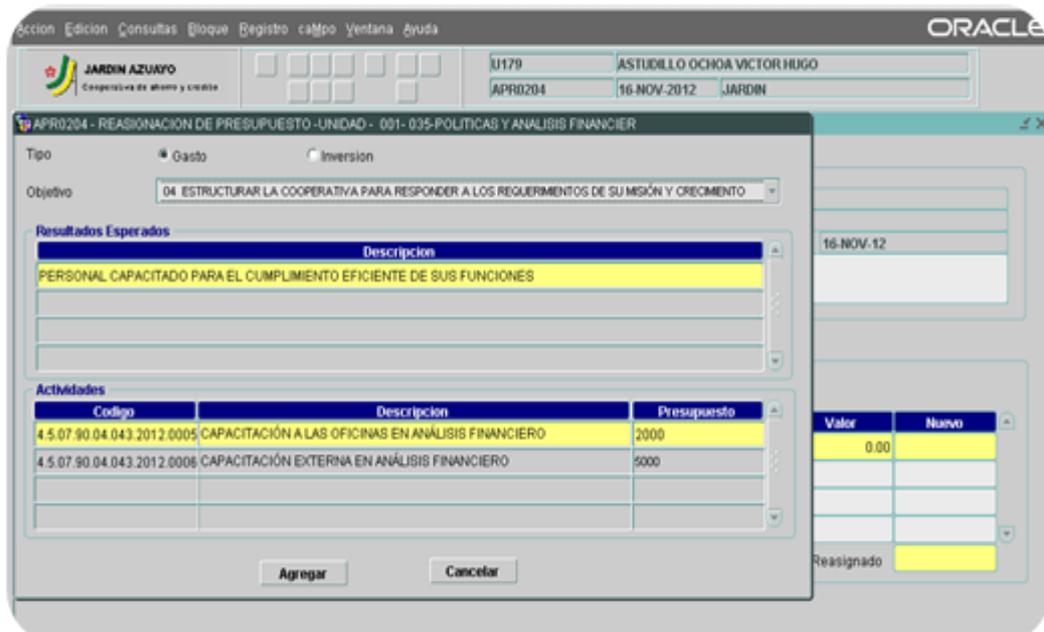
7. **Reasignación de presupuestos (Unidad):** Este formulario permite realizar reasignaciones de presupuesto entre las actividades de una unidad organizativa.

Reasignación por Unidad						
Período	2012 POA 2012					
Unidad Organizativa	042 PRESUPUESTOS					
Nº Reasignación	00000002	Fecha	15-NOV-12			
Observaciones	OBSERVACIONES					
Actividades						
<input type="button" value="Agregar"/> La reasignación de presupuesto se puede realizar entre actividades solo de gasto o solo de inversión						
Codigo	Descripcion	Saldo	+	-	Valor	Nuevo
4.5.07.90.04.042.2012.0002	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	2,600.00	*		0.00	2600
4.5.07.90.04.042.2012.0004	CAPACITACIÓN EXTERNA EN PROCESOS PRESUPUESTARIOS	4,900.00	*		0.00	4900
Total		7,500.00			Total Reasignado	7,500.00

La reasignación de presupuesto (Unidad) sirve para intercambiar montos entre las diferentes actividades de una unidad organizativa sin alterar el presupuesto global. Esta reasignación tiene que ser aprobada por el administrador del área a la que pertenece la unidad organizativa.

1. Seleccione la unidad organizativa sobre la cual se desea realizar una reasignación.
2. Registrar las observaciones de la solicitud las cuales son obligatorias.
3. Presionar el botón agregar.
 - a. Al presionar el botón se presentan las actividades registradas para la unidad organizativa.
 - b. Seleccionar la actividad sobre la cual se desea realizar el cambio y presionar el botón aceptar.

Este proceso se realiza según el número de actividades sobre las cuales se desea trabajar.



Codigo	Descripcion	Presupuesto
4.5.07.90.04.043.2012.0005	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ANÁLISIS FINANCIERO	2000
4.5.07.90.04.043.2012.0006	CAPACITACIÓN EXTERNA EN ANÁLISIS FINANCIERO	5000

4. Registrar si se desea realizar un incremento(+) o un decremento(-) del presupuesto
5. Ingresar el valor

APR0204 - REASIGNACION DE PRESUPUESTO-UNIDAD - 001- 035-PRESUPUESTOS

Reasignación por Unidad

Periodo: 2012 POA 2012
 Unidad Organizativa: 042 PRESUPUESTOS
 N° Reasignación: 00000002 Fecha: 15-NOV-12
 Observaciones: OBSERVACIONES

Actividades

La reasignación de presupuesto se puede realizar entre actividades solo de gasto o solo de inversión

Código	Descripción	Saldo	+	-	Valor	Nuevo
4.5.07.90.04.042.2012.0002	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	2,600.00			0.00	2600
4.5.07.90.04.042.2012.0004	CAPACITACIÓN EXTERNA EN PROCESOS PRESUPUESTARIOS	4,900.00			0.00	4900
		Total			7,500.00	Total Reasignado 7,500.00

8. Reasignación de presupuestos (Area): Este formulario permite realizar reasignaciones de presupuesto entre las actividades de una misma área.

APR0205 - REASIGNACION DE PRESUPUESTO - AREA - 001-FINANZAS

Reasignación por Area

Periodo: 2012 POA 2012
 N° Reasignación: 00000003 Fecha: 15-NOV-12
 Observaciones: OBSERVACIONES

Actividades

La reasignación de presupuesto se puede realizar entre actividades solo de gasto o solo de inversión

Código	Descripción	Saldo	+	-	Valor	Nuevo
4.5.07.90.04.042.2012.0003	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	8,350.00			3,000.00	5,350.00
4.5.07.90.04.042.2012.0007	ELABORAR PROPUESTAS	1,800.00			3,000.00	4,800.00
		Total			10,150.00	10,150.00

La reasignación de presupuesto (Area) sirve para intercambiar montos entre las diferentes actividades de las unidades de una misma área sin alterar el presupuesto global.

1. Seleccionar el área sobre la cual se desea realizar una reasignación.
2. Registrar las observaciones de la solicitud las cuales son obligatorias.
3. Presionar el botón agregar.
 - a. Al presionar el botón se presentan las actividades registradas por cada una de las unidades organizativas relacionadas al área seleccionada.
 - b. Seleccionar la unidad organizativa.

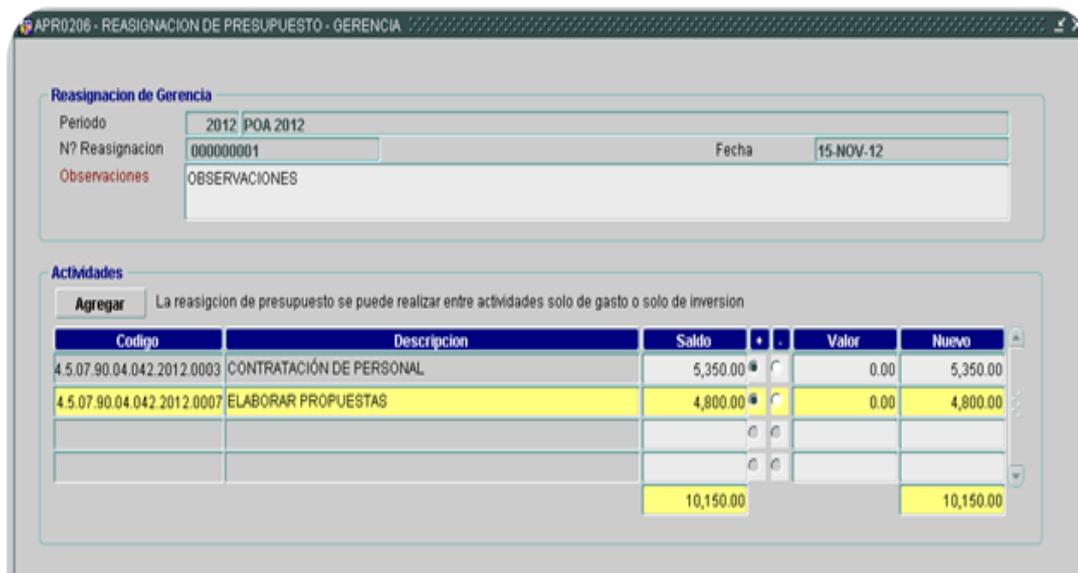


- c. Seleccionar la actividad sobre la cual se desea realizar el cambio y presionar el botón aceptar.

Este proceso se realiza según el número de actividades sobre las cuales se desea trabajar

4. Registrar si se desea realizar un incremento(+) o un decremento(-) del presupuesto
5. Ingresar el valor

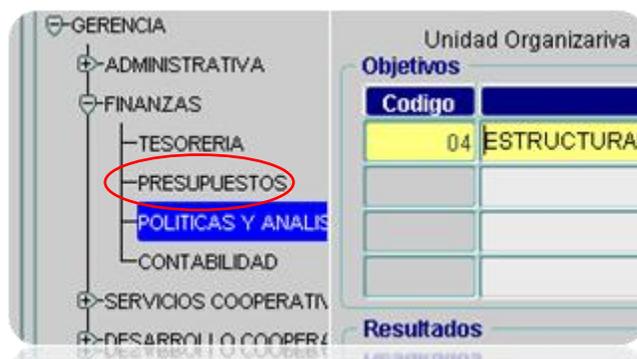
9. Reasignación de presupuestos (Gerencia): Este formulario permite realizar reasignaciones de presupuesto entre las actividades registradas.



Codigo	Descripcion	Saldo	+	-	Valor	Nuevo
4.5.07.90.04.042.2012.0003	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	5,350.00			0.00	5,350.00
4.5.07.90.04.042.2012.0007	ELABORAR PROPUESTAS	4,800.00			0.00	4,800.00
		10,150.00				10,150.00

La reasignación de presupuesto (Gerencia) sirve para intercambiar montos entre las diferentes actividades de las unidades organizativas de la cooperativa sin alterar el presupuesto global.

1. Registrar las observaciones de la solicitud las cuales son obligatorias.
2. Presionar el botón agregar.
 - a. Al presionar el botón se presentan las actividades registradas por cada una de las unidades organizativas registradas.
 - b. Seleccionar la unidad organizativa.



- c. Seleccionar la actividad sobre la cual se desea realizar el cambio y presionar el botón aceptar.

Este proceso se realiza según el número de actividades sobre las cuales se desea trabajar

3. Registrar si se desea realizar un incremento(+) o un decremento(-) del presupuesto
4. Ingresar el valor

10. Solicitud de reforma presupuestaria: Este formulario permite realizar una solicitud para el incremento de presupuesto de una actividad.

APR0207 - SOLICITUD DE REFORMA PRESUPUESTARIA - 001- 035-POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER

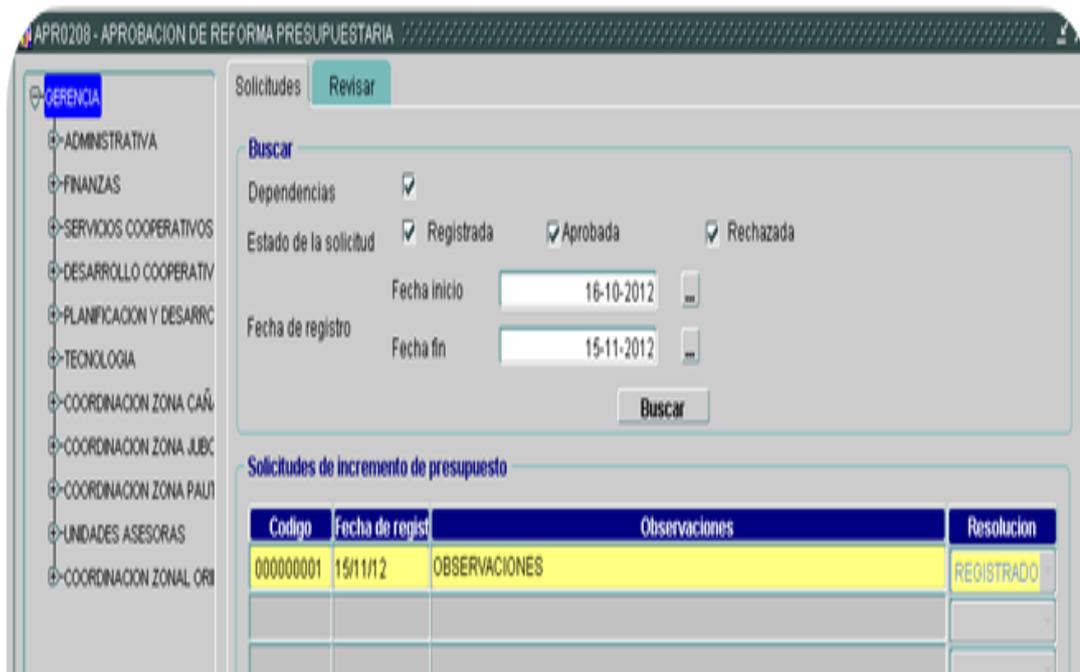
Solicitud	2012	POA 2012
Periodo	043	POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER
Unidad Organizativa	000000001	Fecha de registro 15/11/2012
Nº Solicitud	OBSERVACIONES	
Observaciones		
Actividad		
Seleccionar Actividad		
Objetivo	04 ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISION Y CRECIMIENTO	
Resultado esperado	PERSONAL CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES	
Actividad	4.5.07.90.04.043.2012.0005	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ANÁLISIS FINANCIERO
Presupuesto anterior	1,600.00	
Incremento	400.00	
Nuevo presupuesto	2,000.00	

La solicitud de reforma presupuestaria se realiza al momento que es necesario incrementar el presupuesto de una actividad.

1. Seleccionar la unidad sobre la cual se desea trabajar.
2. Registrar las observaciones, las cuales son obligatorias.
3. Presionar el botón agregar.
 - a. Al presionar le botón se presentan las actividades registradas para la unidad organizativa.
 - b. Seleccionar la actividad sobre la cual se desea realizar el cambio y presionar el botón aceptar.
4. Ingresar el incremento que se desea realizar.

Al momento de grabar los datos se envía un mail al administrador de presupuestos.

11. Aprobación de solicitud de reforma presupuestaria: Formulario para aprobar o rechazar la solicitud de reforma presupuestaria.



APROBACION DE REFORMA PRESUPUESTARIA

Solicitudes **Revisar**

Buscar

Dependencias

Estado de la solicitud Registrada Aprobada Rechazada

Fecha inicio

Fecha de registro Fecha fin

Buscar

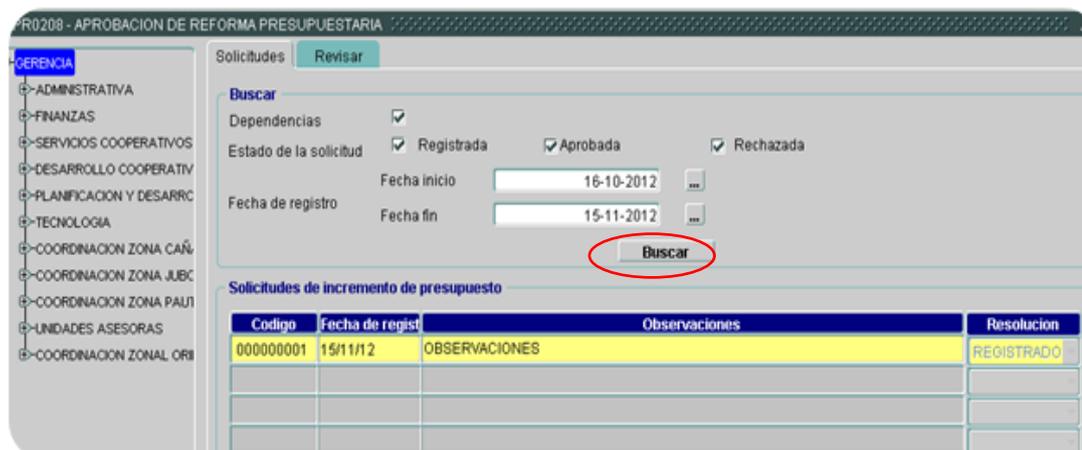
Solicitudes de incremento de presupuesto

Codigo	Fecha de regist	Observaciones	Resolucion
00000001	15/11/12	OBSERVACIONES	REGISTRADO



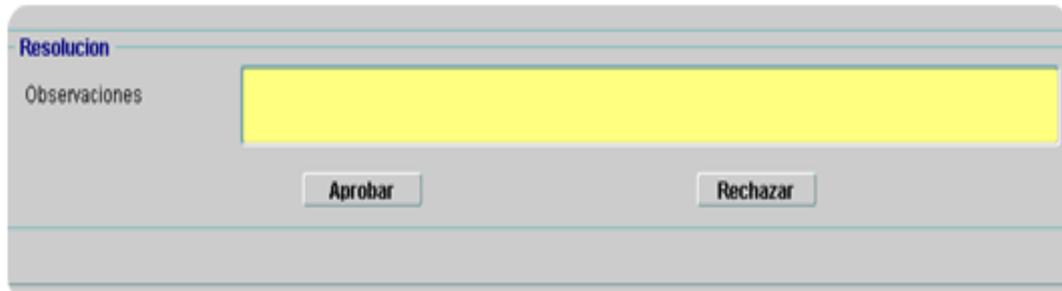
El administrador de presupuestos revisa las solicitudes de reasignación y procede a aprobar o rechazar según corresponda. Al momento de guardar los datos se envía un mail al responsable de la solicitud con la resolución tomada.

1. Realiza los filtros necesarios para buscar la solicitud que desea revisar y presiona el botón buscar.



Codigo	Fecha de regist	Observaciones	Resolucion
00000001	15/11/12	OBSERVACIONES	REGISTRADO

2. Seleccionar la Solicitud a revisar.
3. Diríjase a la pestaña Revisar
4. En la sección de resolución registre las observaciones.
5. Presione el botón aprobar o rechazar según decida. Al presionar cualquiera de los dos botones se pedirá una confirmación y al aceptarla no se podrá revertir la resolución tomada.

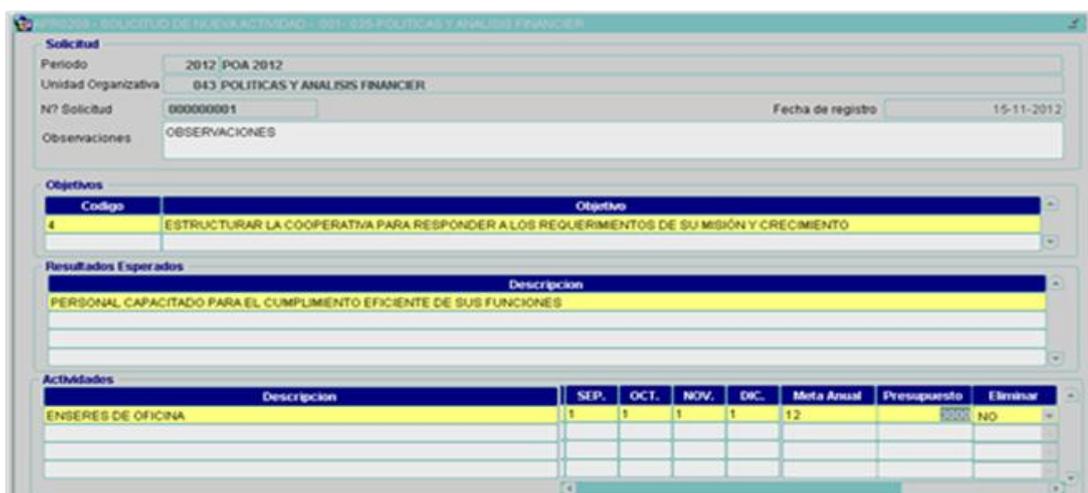


Resolucion

Observaciones

Aprobar Rechazar

12. Solicitud de nuevas actividades: Formulario que permite registrar una o varias actividades que no han sido programadas en el POA inicial.



Solicitud de Nueva Actividad - 001-025-POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER

Periodo: 2012 POA 2012
 Unidad Organizativa: 043 POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER
 N° Solicitud: 000000001 Fecha de registro: 15-11-2012
 Observaciones: OBSERVACIONES

Objetivos	Objetivo
4	ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISION Y CRECIMIENTO

Resultados Esperados	Descripcion
	PERSONAL CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES

Actividades	Descripcion	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Meta Anual	Presupuesto	Eliminar
	ENSERES DE OFICINA	1	1	1	1	12	000	NO

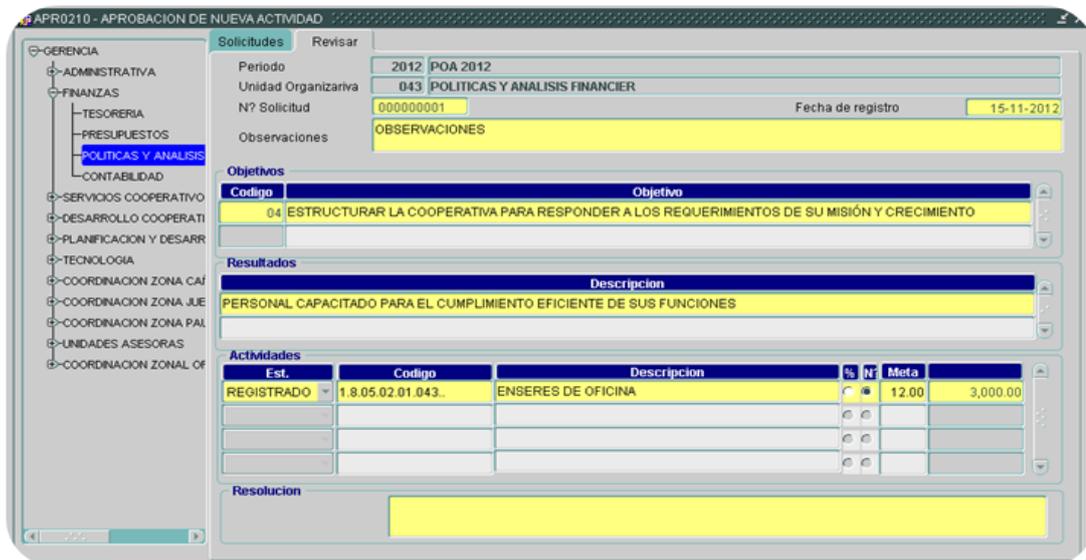
Para agregar nuevas actividades se tiene que seleccionar el objetivo, el resultado esperado y agregar las nuevas actividades. En caso de ser necesario también se pueden agregar un nuevo resultado esperado, y sus respectivas actividades. Por último se tienen que emitir las observaciones sobre la solicitud realizada.

La solicitud de reforma presupuestaria se realiza cuando una o varias actividades no fueron registradas en el POA inicial.

Al momento de grabar los datos se envía un mail al administrador de presupuestos.

1. Seleccionar la unidad sobre la cual se desea trabajar.
2. Registrar las observaciones, las cuales son obligatorias.
3. Ingresar las nuevas actividades al igual que en el registro del POA.

13. Aprobación de solicitud de nuevas actividades: Este formulario permite revisar las solicitudes de nuevas actividades.



The screenshot shows a web application interface for reviewing activity requests. The main content area is divided into several sections:

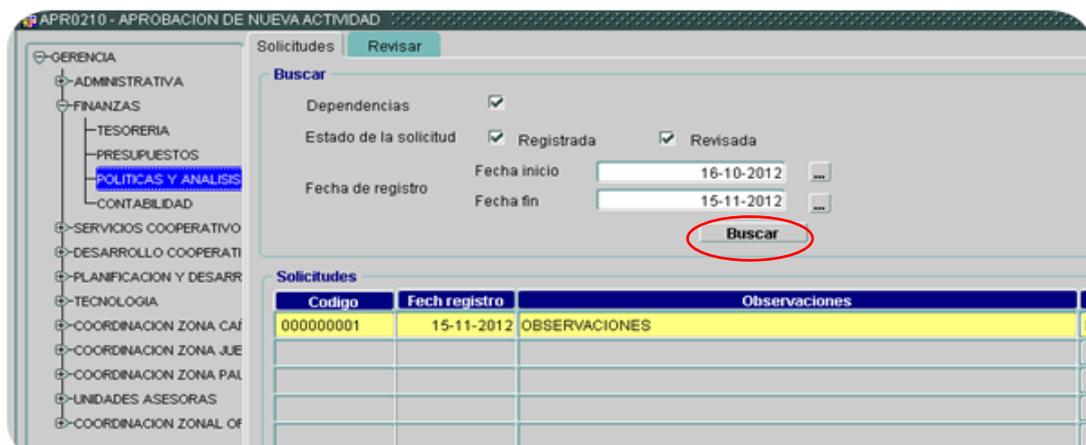
- Objetivos:** A table with columns 'Codigo' and 'Objetivo'. The first row contains '04' and 'ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISION Y CRECIMIENTO'.
- Resultados:** A table with columns 'Descripcion'. The first row contains 'PERSONAL CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES'.
- Actividades:** A table with columns 'Est.', 'Codigo', 'Descripcion', '%', 'Nº', and 'Meta'. The first row contains 'REGISTRADO', '1.8.05.02.01.043.', 'ENSERES DE OFICINA', a percentage icon, '12.00', and '3,000.00'.
- Resolucion:** A large empty text area for recording the resolution.

On the left side, there is a navigation tree with categories like 'GERENCIA', 'ADMINISTRATIVA', 'FINANZAS', 'TESORERIA', 'PRESUPUESTOS', 'POLITICAS Y ANALISIS', and 'CONTABILIDAD'.

Observaciones.- campo en el que se registran las observaciones sobre la resolución tomada sobre la solicitud. Luego de guardada la resolución no se pueden realizar modificaciones.

El administrador de presupuestos revisa las solicitudes de reasignación y procede a aprobar o rechazar según corresponda. Al momento de guardar los datos se envía un mail al responsable de la solicitud con la resolución tomada.

1. Realiza los filtros necesarios para buscar la solicitud que desea revisar y presiona el botón buscar.



This screenshot shows the search interface of the application. The 'Buscar' tab is active, and the 'Revisar' tab is also visible. The search filters include:

- Dependencias:** A checked checkbox.
- Estado de la solicitud:** Checked checkboxes for 'Registrada' and 'Revisada'.
- Fecha de registro:** Input fields for 'Fecha inicio' (16-10-2012) and 'Fecha fin' (15-11-2012).

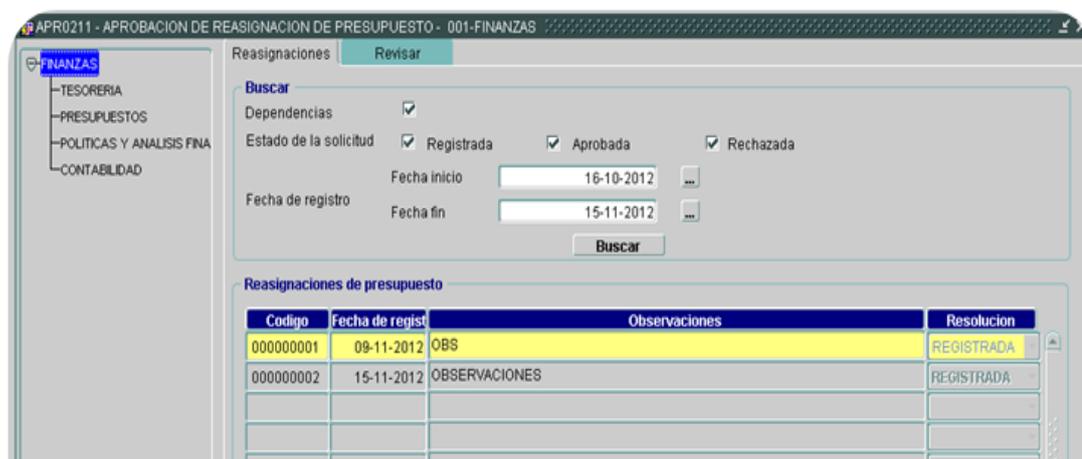
A red circle highlights the 'Buscar' button. Below the filters is a table with the following data:

Codigo	Fecha registro	Observaciones
000000001	15-11-2012	OBSERVACIONES

2. Seleccionar la Solicitud a revisar.
4. Diríjase a la pestaña Revisar

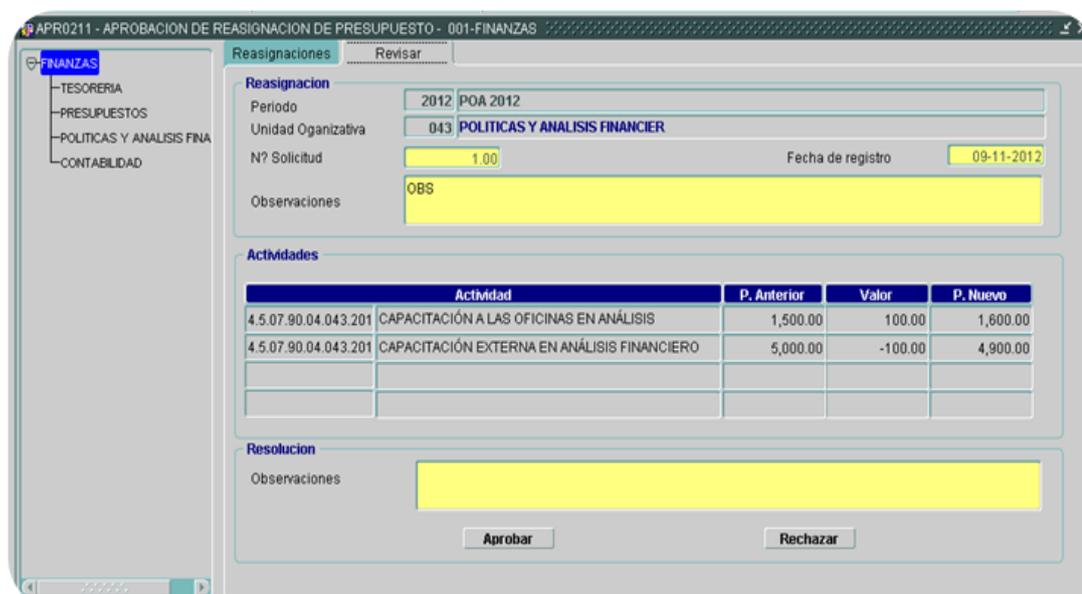
En la sección de resolución registre las observaciones.

14. Aprobación de reasignación de presupuesto (Unidad): Este formulario permite aprobar o rechazar la reasignación de presupuesto (Unidad).



Reasignaciones de presupuesto

Codigo	Fecha de regist	Observaciones	Resolucion
000000001	09-11-2012	OBS	REGISTRADA
000000002	15-11-2012	OBSERVACIONES	REGISTRADA



Reasignación

Periodo: 2012 POA 2012
 Unidad Organizativa: 043 POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER
 N° Solicitud: 1.00
 Fecha de registro: 09-11-2012
 Observaciones: OBS

Actividades

Actividad	P. Anterior	Valor	P. Nuevo
4.5.07.90.04.043.201 CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ANÁLISIS	1,500.00	100.00	1,600.00
4.5.07.90.04.043.201 CAPACITACIÓN EXTERNA EN ANÁLISIS FINANCIERO	5,000.00	-100.00	4,900.00

Resolucion

Observaciones

Aprobar Rechazar

El administrador de cada área revisa las solicitudes de reasignación y procede a aprobar o rechazar según corresponda. Al momento de guardar los datos se envía un mail al responsable de la solicitud con la resolución tomada.

1. Seleccionar el área de la cual va a revisar las reasignaciones.
2. Realiza los filtros necesarios para buscar la reasignación que desea revisar y presiona el botón buscar.

REASIGNACION DE PRESUPUESTO - 001-FINANZAS

Reasignaciones **Revisar**

Buscar

Dependencias

Estado de la solicitud Registrada Aprobada Rechazada

Fecha inicio ...

Fecha de registro Fecha fin ...

Buscar

Reasignaciones de presupuesto

Codigo	Fecha de regist	Observaciones	Resolucion
000000001	09-11-2012	OBS	REGISTRADA
000000002	15-11-2012	OBSERVACIONES	REGISTRADA

3. Seleccionar la reasignación a revisar.
4. Diríjase a la pestaña Revisar
5. En la sección de resolución registre las observaciones.
6. Presione el botón aprobar o rechazar según decida. Al presionar cualquiera de los dos botones se pedirá una confirmación y al aceptarla no se podrá revertir la resolución tomada.

Actividad	P. Anterior	Valor	P. Nuevo
201 CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ANÁLISIS	1,500.00	100.00	1,600.00
201 CAPACITACIÓN EXTERNA EN ANÁLISIS FINANCIERO	5,000.00	-100.00	4,900.00

Aprobar **Rechazar**

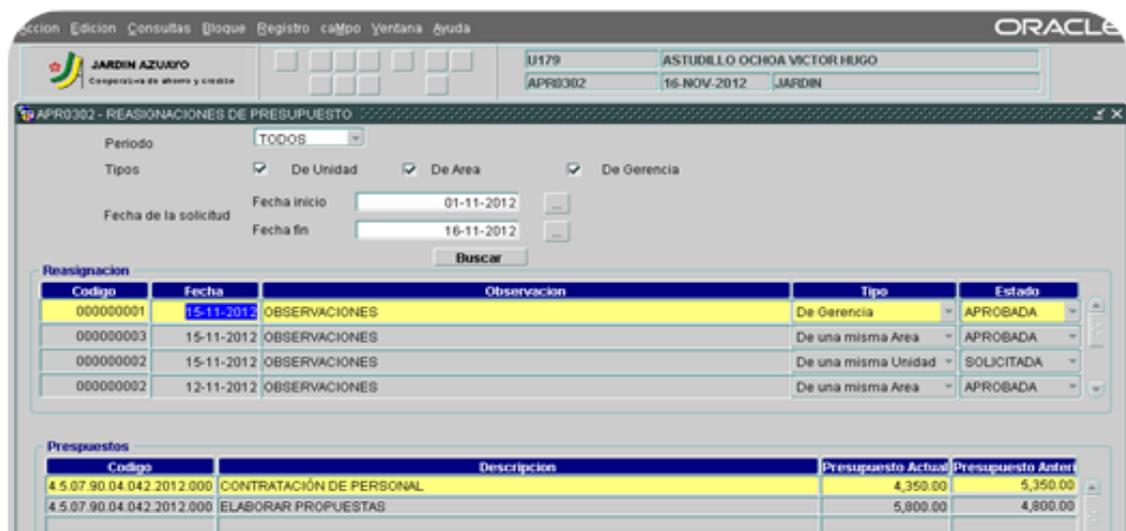
15. Consultar las solicitudes de reforma presupuestaria

Para acceder a la consulta ubique la opción “Consulta de solicitudes de reforma presupuestaria” dentro del menú: → Administración presupuesto→ Consultas.

La ventana es similar a la de aprobación de la reforma presupuestaria.

16. Consultar las reasignaciones de presupuesto

Para acceder a la consulta ubique la opción “Consulta de reasignaciones de presupuesto” dentro del menú: → Administración presupuesto→ Consultas.

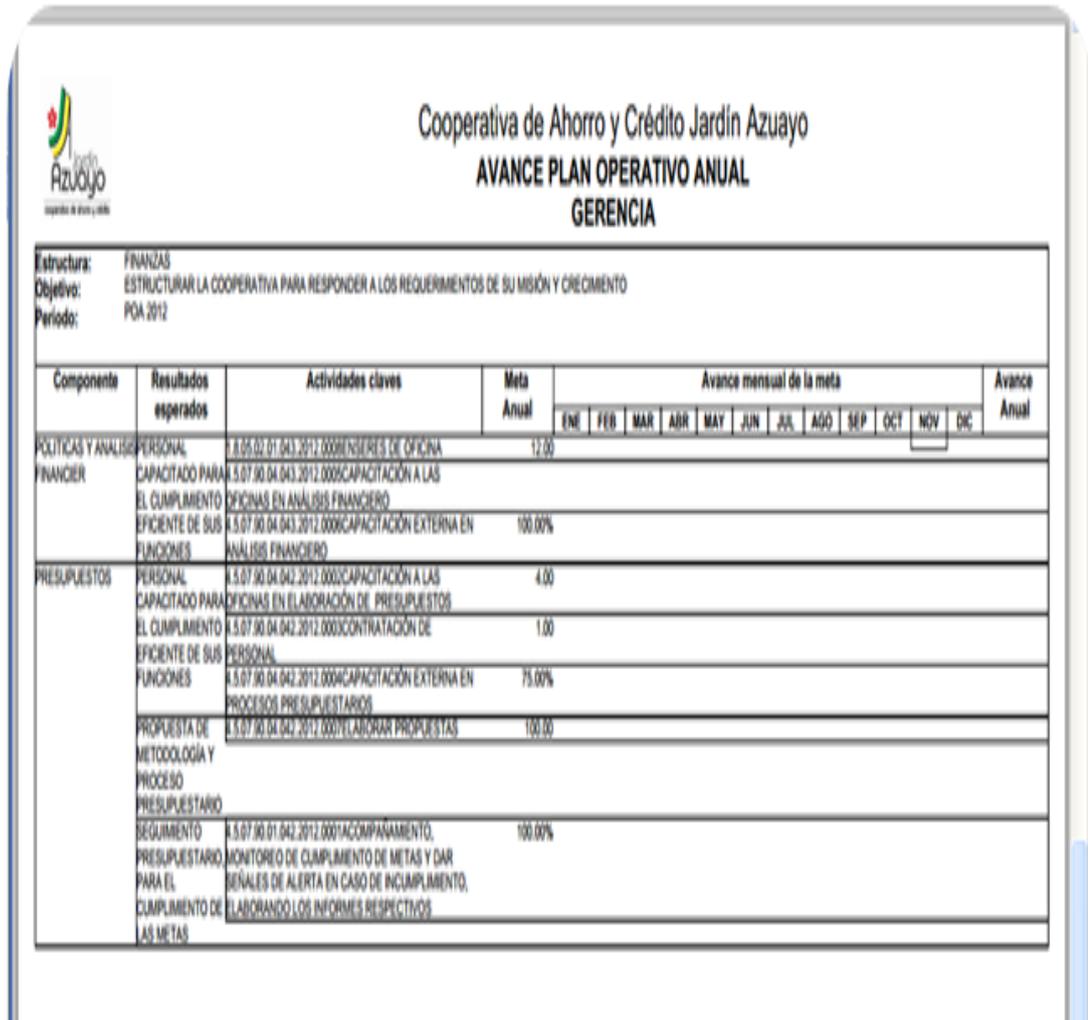


17. Consultar el plan operativo anual

Para acceder a la consulta ubique la opción “Consulta del plan operativo anual” dentro del menú: → Administración presupuesto→ Consultas.



1. Seleccionar la unidad organizativa.
2. Seleccionar el periodo.
3. Seleccionar el tipo de reporte anual o trimestral.
4. Presionar el botón imprimir.



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
AVANCE PLAN OPERATIVO ANUAL
GERENCIA

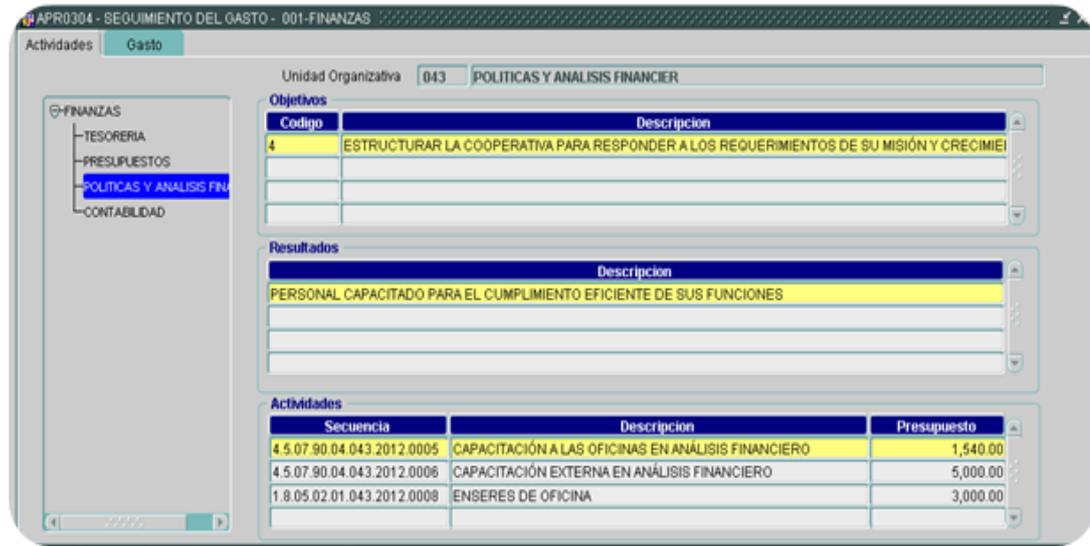
Estructura: FINANZAS
Objetivo: ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISIÓN Y CRECIMIENTO
Periodo: POA 2012

Componente	Resultados esperados	Actividades claves	Meta Anual	Avance mensual de la meta												Avance Anual	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
POLÍTICAS Y ANÁLISIS FINANCIER	PERSONAL	3.8.05.02.01.043.2012.00001	INGENIEROS DE OFICINA	12.00													
	CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES	3.5.07.00.04.043.2012.00009	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ANÁLISIS FINANCIERO														
		3.5.07.00.04.043.2012.00009	CAPACITACIÓN EXTERNA EN ANÁLISIS FINANCIERO	100.00%													
PRESUPUESTOS	PERSONAL	3.5.07.00.04.042.2012.00003	CAPACITACIÓN A LAS OFICINAS EN ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	4.00													
	CAPACITADO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES	3.5.07.00.04.042.2012.00003	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	1.00													
		3.5.07.00.04.042.2012.00004	CAPACITACIÓN EXTERNA EN PROCESOS PRESUPUESTARIOS	75.00%													
	PROPUESTA DE METODOLOGÍA Y PROCESO PRESUPUESTARIO	3.5.07.00.04.042.2012.00071	ELABORAR PROPUESTAS	100.00													
	SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	3.5.07.00.01.042.2012.00014	ACOMPANAMIENTO, MONITOREO DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y DAR SEÑALES DE ALERTA EN CASO DE INCUMPLIMIENTO, ELABORANDO LOS INFORMES RESPECTIVOS	100.00%													

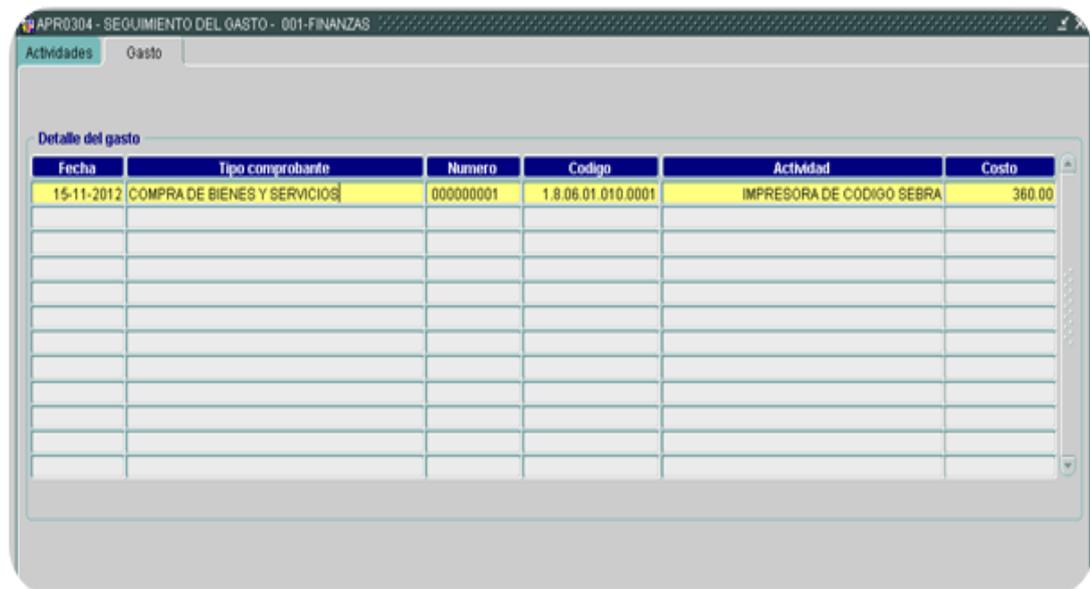
18. Consultar el seguimiento del gasto.

Para acceder a la consulta ubique la opción “Consulta del seguimiento del gasto” dentro del menú: → Administración presupuesto → Consultas.

1. Seleccionar la unidad organizativa
2. Seleccionar el objetivo el resultado y la actividad de la cual desea obtener el detalle del gasto del presupuesto.



3. Diríjase a la pestaña Gasto para revisar el detalle



19. Reporte de presupuesto por unidad organizativa

Para acceder a la consulta ubique la opción “Reporte de presupuesto por unidad organizativa” dentro del menú: → Administración presupuesto → Reportes.

1. Dar doble click sobre la unidad organizativa que se desea obtener el presupuesto y se presenta el reporte de la unidad seleccionada y las unidades que dependen de ella.

PR0401 - PRESUPUESTO POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Periodo: 2012 POA 2012

- GERENCIA
 - ADMINISTRATIVA
 - FINANZAS
 - SERVICIOS COOPERATIVOS
 - DESARROLLO COOPERATIVO
 - PLANIFICACION Y DESARROLLO DE SERVICIOS COOPERATIVOS
 - TECNOLOGIA
 - COORDINACION ZONA CAÑAR
 - COORDINACION ZONA JUBONES
 - COORDINACION ZONA PAUTE - CUBENCA
 - UNIDADES ASESORAS
 - COORDINACION ZONAL ORIENTE

172.17.210.142/reports/rwservlet/getjobid707?server=rep_agulla_oracleas - Google Chrome

172.17.210.142/reports/rwservlet/getjobid707?server=rep_agulla_oracleas


Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
PRESUPUESTO POR UNIDAD ORGANIZATIVA

CODIGO	ESTRUCTURA	PRESUPUESTO	SALDO
035	FINANZAS	27,650.00	27,190.00
021	CONTABILIDAD	0.00	0.00
041	TESORERIA	0.00	0.00
042	PRESUPUESTOS	17,650.00	17,650.00
043	POLITICAS Y ANALISIS FINANCIER	10,000.00	9,540.00

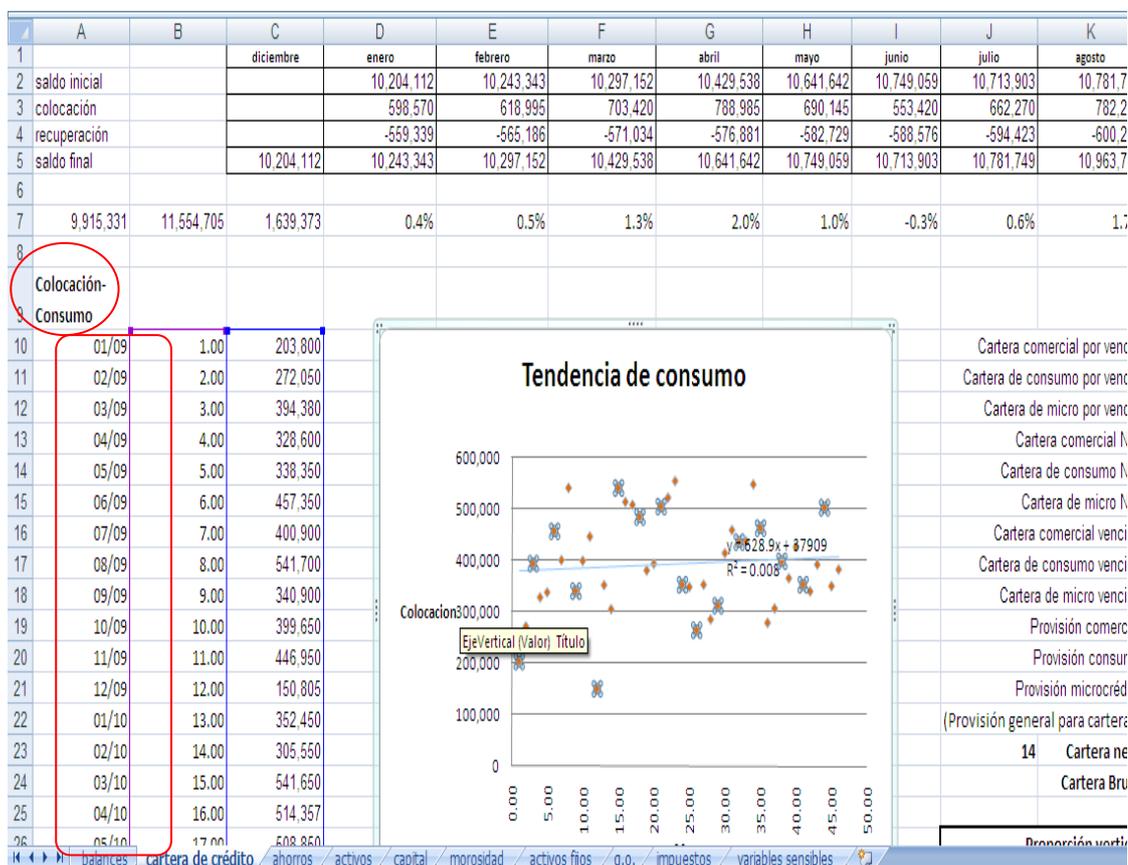
Anexo # 5 Herramienta Presupuestaria

La Herramienta Presupuestaria se diseñó en el Área Financiera y su actualización estará a cargo del Departamento de Presupuestos. La herramienta se realizó en la aplicación Excel, se divide en varias hojas de cálculo, cada una contiene información de las principales variables a considerar en la elaboración del Presupuesto.

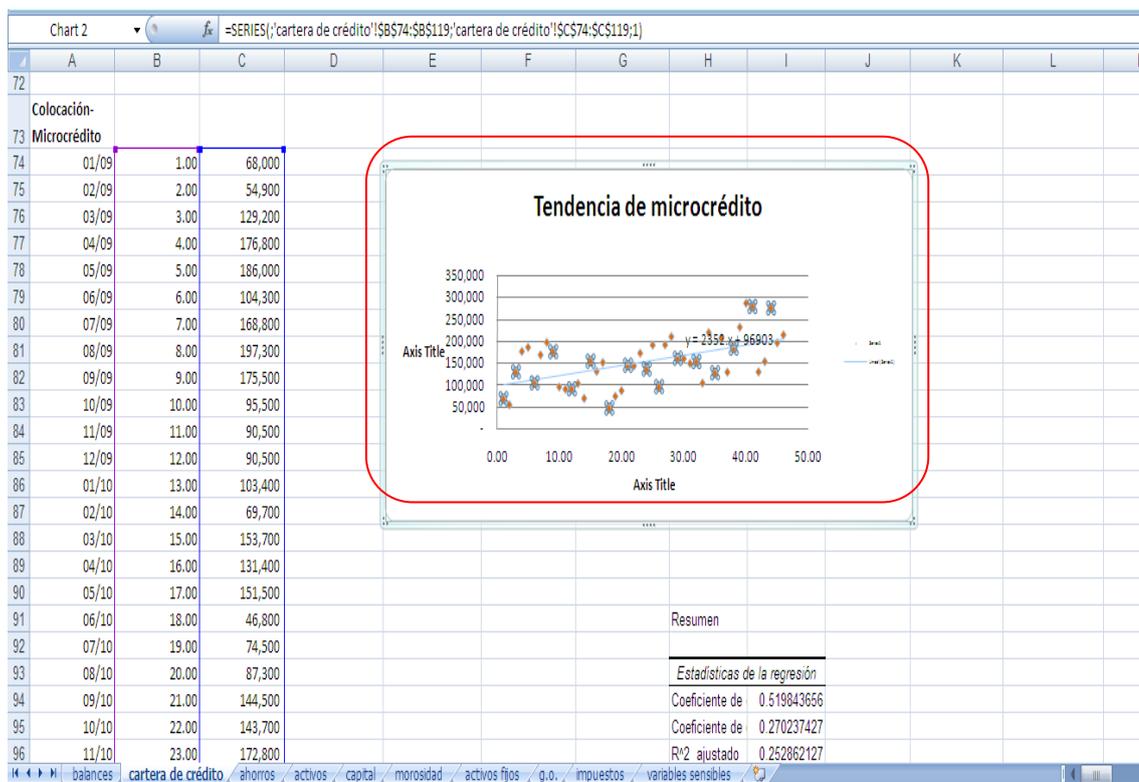
La herramienta contiene las siguientes hojas de cálculo:

• Cartera de Crédito	• Activos Fijos
• Ahorros	• Gastos Operativos
• Activos	• Impuestos
• Capital Social	• Variables Sensibles
• Morosidad	• Balances

- 1. Cartera de Crédito:** En ésta hoja se tiene un historial de la colocación de cartera por cada tipo de crédito (comercial, consumo y microcrédito), esta distribuido con periodicidad mensual.



Con la información se realiza una regresión de la colocación con la finalidad de establecer la tendencia y realizar la proyección del siguiente año.



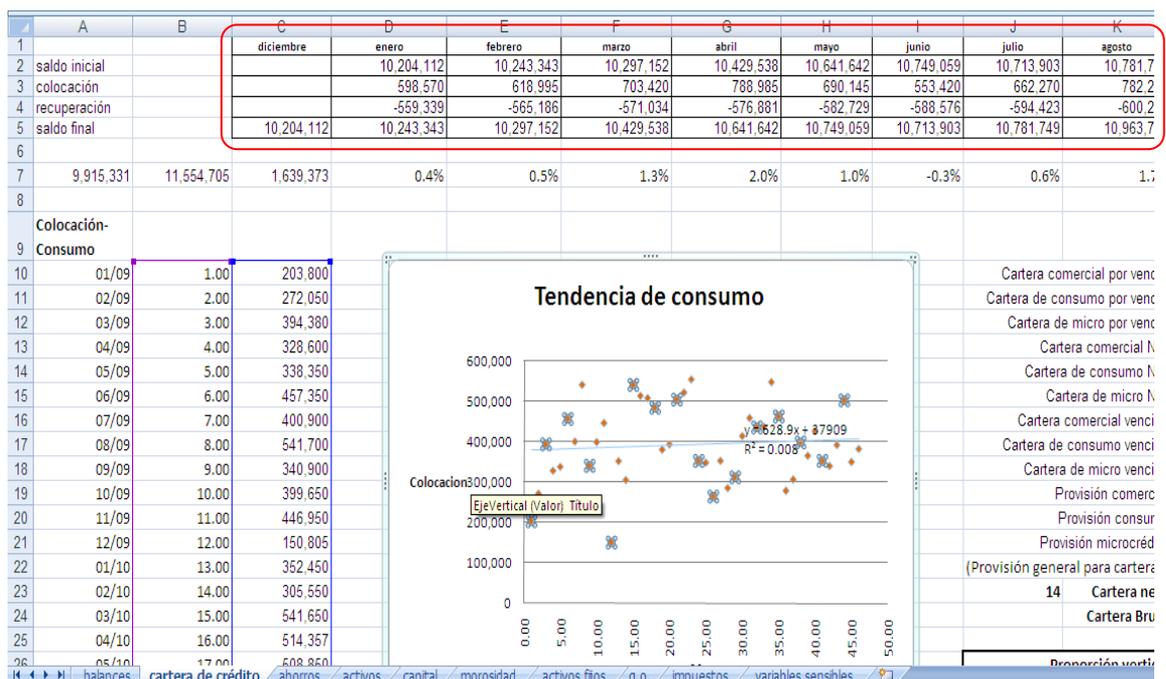
Al final de los datos reales de colocación de cartera se ubican los datos que se esperan colocar por cada mes, esto es en base a la propuesta planteada y con la proyección realizada según la tendencia con un escenario pesimista y un optimista.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
45	12/11	36.00	279,050	Proy. 2012	Diferencias		Residuos	42	3.82488E+11	9106866385			
46	01/12	37.00	306,830	380,000	-73,170		Total	43	3.8815E+11				
47	02/12	38.00	399,000	330,000	69,000								
48	03/12	39.00	365,750	400,000	-34,250								
49	04/12	40.00	427,300	380,000	47,300		Intercepción	375017.0352	29270.75452	12.81200438	4.21899E-16	315946.2618	43408
50	05/12	41.00	353,120	400,000	-46,880		Variable X 1	893.3090127	1132.943579	0.788484995	0.43484119	-1393.063668	3179.6
51	06/12	42.00	340,308	450,000	-109,692								
52	07/12	43.00	392,265	450,000	-57,735								
53	08/12	44.00	503,350	450,000	53,350								
54	09/12	45.00	350,450	480,000	-129,550								
55	10/12	46.00	382,720	480,000	-97,280								
56	11/12	47.00	417,003	500,000	-82,997								
57	12/12	48.00	417,896	350,000	67,896								
58	01/13	49.00	380,519			Propuesta		Pesimista	Optimista				
59	02/13	50.00	416,519				481,949	285,089	475,949				
60	03/13	51.00	470,944				516,374	321,089	511,949				
61	04/13	52.00	505,369				550,799	375,514	566,374				
62	05/13	53.00	436,519				585,224	409,939	600,799				
63	06/13	54.00	366,519				516,374	341,089	531,949				
64	07/13	55.00	435,369				413,099	271,089	461,949				
65	08/13	56.00	514,219				481,949	339,939	530,799				
66	09/13	57.00	435,369				550,799	418,789	609,649				
67	10/13	58.00	515,369				481,949	339,939	530,799				
68	11/13	59.00	485,369				619,649	419,939	610,799				
69	12/13	60.00	406,519				550,799	389,939	580,799				
70							481,949	311,089	501,949				

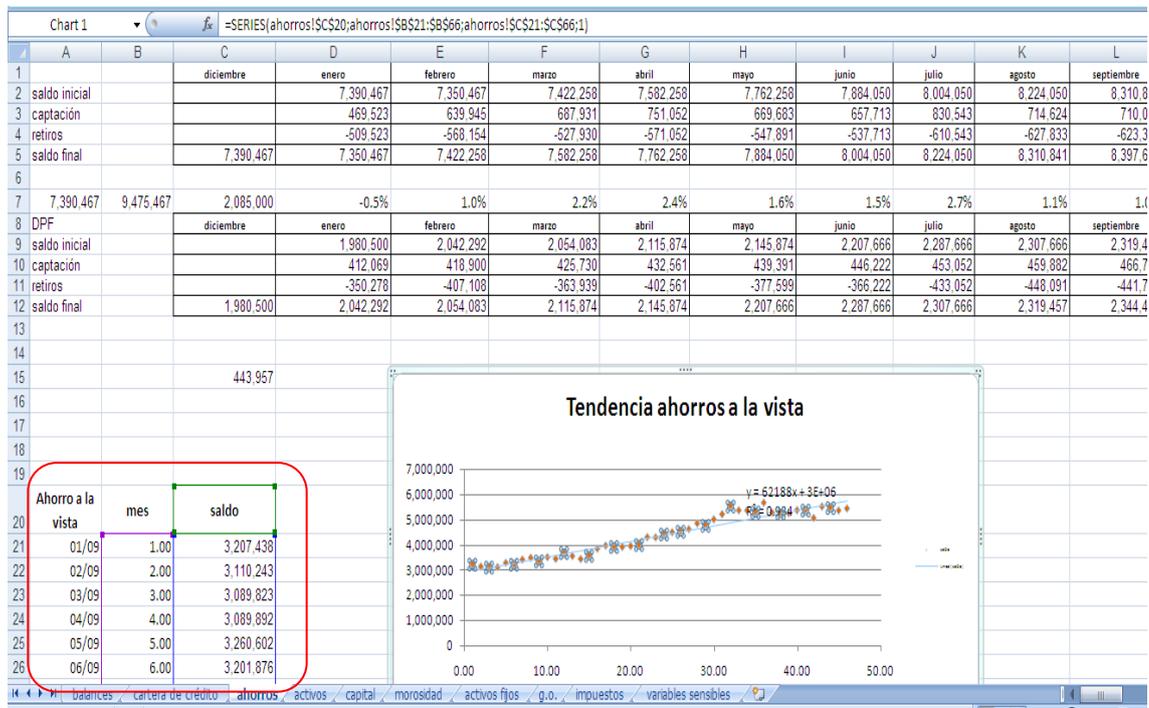
Se realiza el mismo proceso con la recuperación de cartera por cada segmento de crédito, realizando la tendencia de recuperación y proyectando para el siguiente año por cada mes; se realiza para los diferentes segmentos de crédito.



Con los datos de las proyecciones se formula el flujo de la cartera de créditos de la oficina por cada mes, determinando los saldos iniciales y finales de cada periodo.



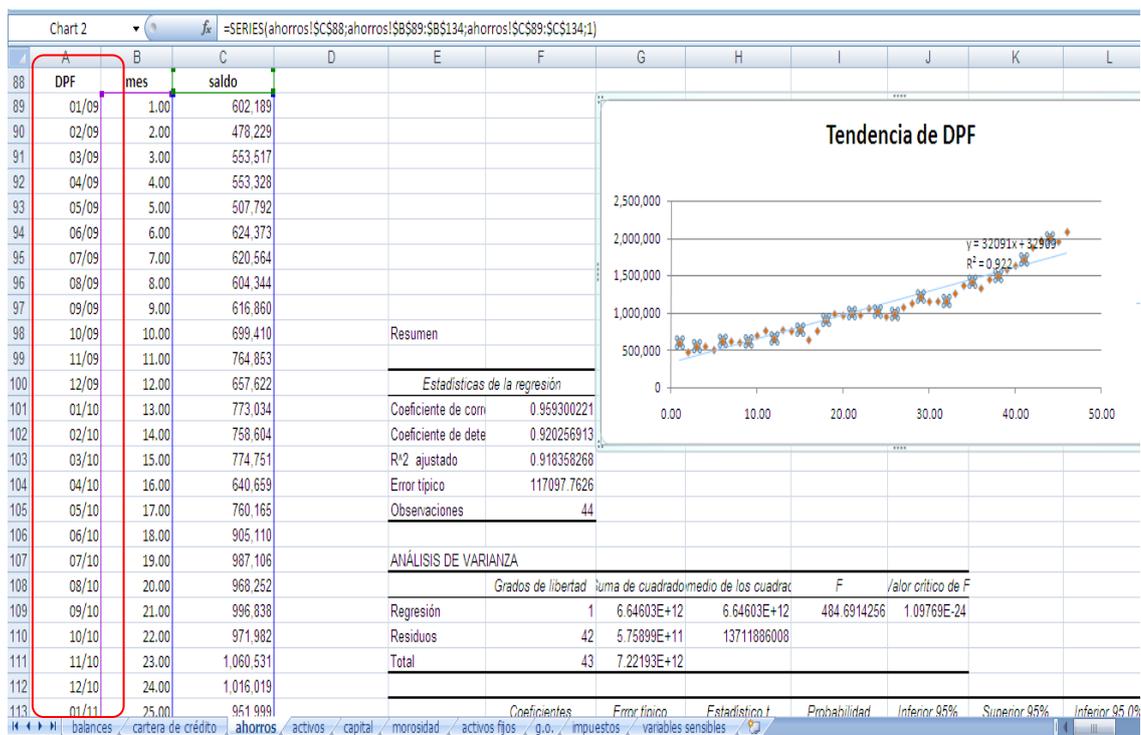
2. Ahorros: En ésta hoja se tiene un historial de los ahorros, dividido en ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y captación de depósitos a plazo fijo; esta distribuido con periodicidad mensual.



Al final se formula los datos proyectados para el siguiente año, en base a la tendencia de los ahorros a la vista a través de la regresión de los datos históricos; también se presenta la propuesta con dos escenarios, optimista y pesimista.

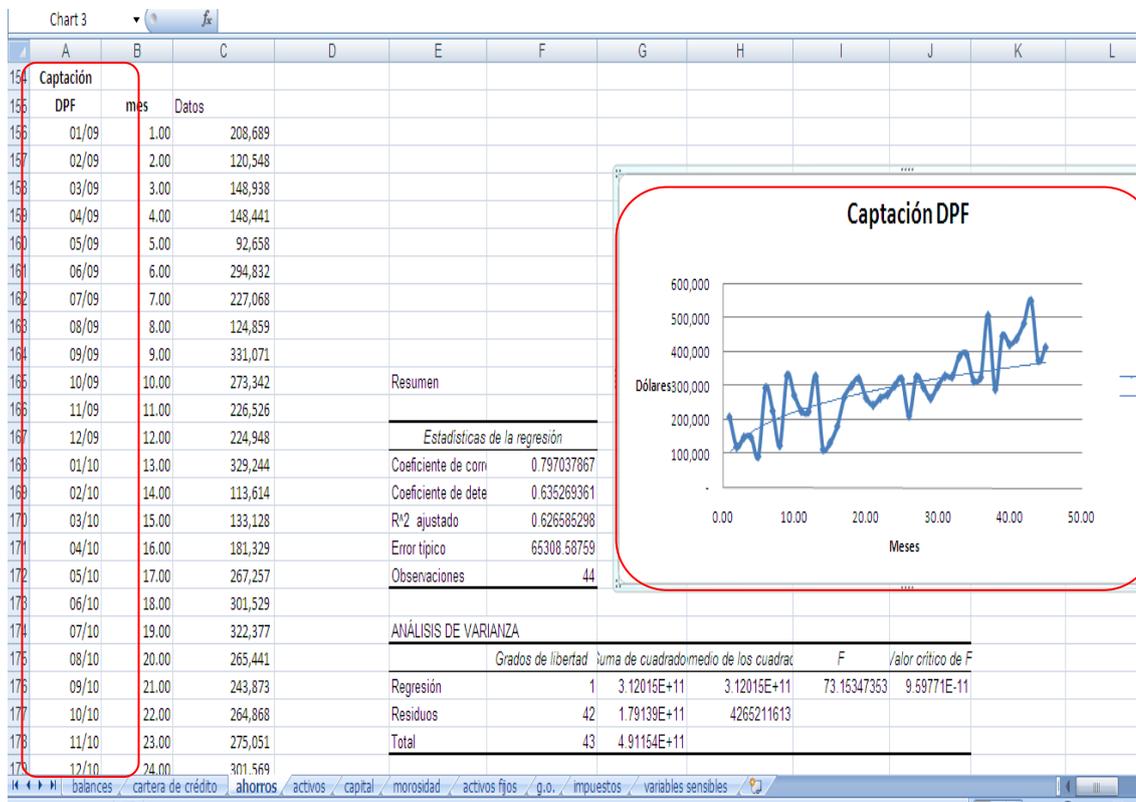
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
56	12/11	36.00	5,641,590	Proy. 2012	Diferencias							
57	01/12	37.00	5,250,094		5,279,970							
58	02/12	38.00	5,240,168		5,379,970							
59	03/12	39.00	5,227,217		5,479,970							
60	04/12	40.00	5,344,367		5,679,970							
61	05/12	41.00	5,349,398		5,579,970							
62	06/12	42.00	5,036,298		5,904,216							
63	07/12	43.00	5,489,554		5,972,718							
64	08/12	44.00	5,450,506		6,041,220							
65	09/12	45.00	5,332,995		5,779,970							
66	10/12	46.00	5,413,277		5,979,970							
67	11/12	47.00	5,884,099		5,879,970							
68	12/12	48.00	5,409,967		6,029,970							
69	01/13	49.00	5,308,175			Propuesta	Pesimista	Optimista	Crecimiento			
70	02/13	50.00	5,368,175			101,792	5,094,233	5,522,118		-101,792		
71	03/13	51.00	5,466,384			60,000	5,162,441	5,590,327		60,000		
72	04/13	52.00	5,616,384			98,209	5,260,650	5,688,536		98,209		
73	05/13	53.00	5,676,384			150,000	5,458,858	5,886,744		150,000		
74	06/13	54.00	5,716,384			60,000	5,527,067	5,954,953		60,000		
75	07/13	55.00	5,916,384			40,000	5,525,276	5,953,161		40,000		
76	08/13	56.00	5,991,384			200,000	6,123,484	6,551,370		200,000		
77	09/13	57.00	6,053,175			75,000	6,161,693	6,589,579		75,000		
78	10/13	58.00	6,126,384			61,791	6,159,902	6,587,787		61,791		
79	11/13	59.00	6,116,384			73,209	6,233,110	6,660,996		73,209		
80	12/13	60.00	6,316,384			10,000	6,286,319	6,714,205		-10,000		
81						200,000	6,584,528	7,012,413		200,000		
						906,417						

Se realiza el mismo procedimiento con los Depósitos a Plazo Fijo, se realiza el análisis de los datos históricos y se proyecta los datos para el siguiente año, en base a la propuesta y los escenarios pesimista y optimista.

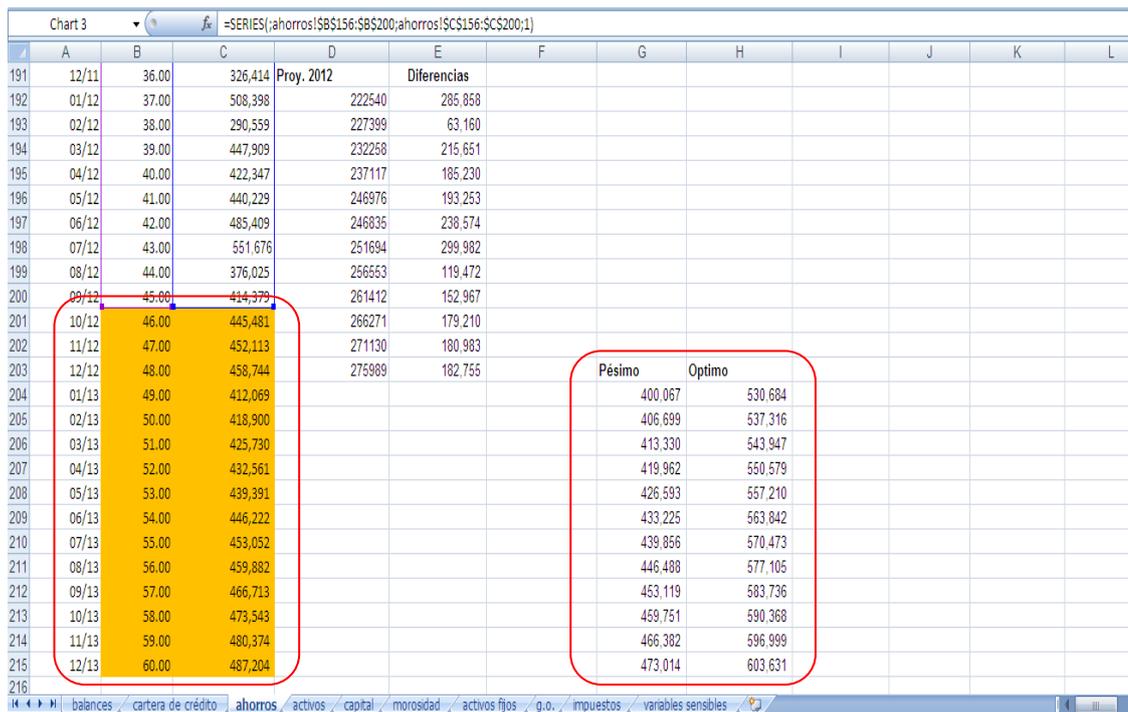


A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
124	12/11	36.00	1,328,275	Proy. 2012	Diferencias						
125	01/12	37.00	1,447,821		1,324,143	123,678					
126	02/12	38.00	1,492,979		1,374,143	118,837					
127	03/12	39.00	1,577,580		1,444,143	133,438					
128	04/12	40.00	1,630,383		1,494,143	136,240					
129	05/12	41.00	1,713,645		1,528,879	184,767					
130	06/12	42.00	1,875,463		1,552,082	323,381					
131	07/12	43.00	1,969,775		1,575,285	394,490					
132	08/12	44.00	1,995,899		1,579,143	416,757					
133	09/12	45.00	1,952,322		1,674,143	278,179					
134	10/12	46.00	2,082,155		1,724,143	358,012					
135	11/12	47.00	1,790,624		1,764,143	26,481					
136	12/12	48.00	1,990,500		1,724,143	266,357	Propuesta				
137	01/13	49.00	2,042,292			61,791	Pesimista	Optimista	Crecimiento		
138	02/13	50.00	2,054,083			11,791	1,925,194	2,159,389	61,791		
139	03/13	51.00	2,115,874			61,791	1,936,985	2,171,181	11,791		
140	04/13	52.00	2,145,874			30,000	1,998,776	2,232,972	61,791		
141	05/13	53.00	2,207,666			61,792	2,010,568	2,244,763	30,000		
142	06/13	54.00	2,287,666			80,000	2,072,359	2,306,555	61,792		
143	07/13	55.00	2,307,666			20,000	2,234,151	2,468,346	80,000		
144	08/13	56.00	2,319,457			11,791	2,345,942	2,580,137	20,000		
145	09/13	57.00	2,344,457			25,000	2,357,733	2,591,929	11,791		
146	10/13	58.00	2,406,248			61,791	2,499,525	2,733,720	25,000		
147	11/13	59.00	2,436,248			30,000	2,561,316	2,795,512	61,791		
148	12/13	60.00	2,424,457			11,791	2,548,107	2,782,303	30,000		
149						443,957	2,559,899	2,794,094	-11,791		

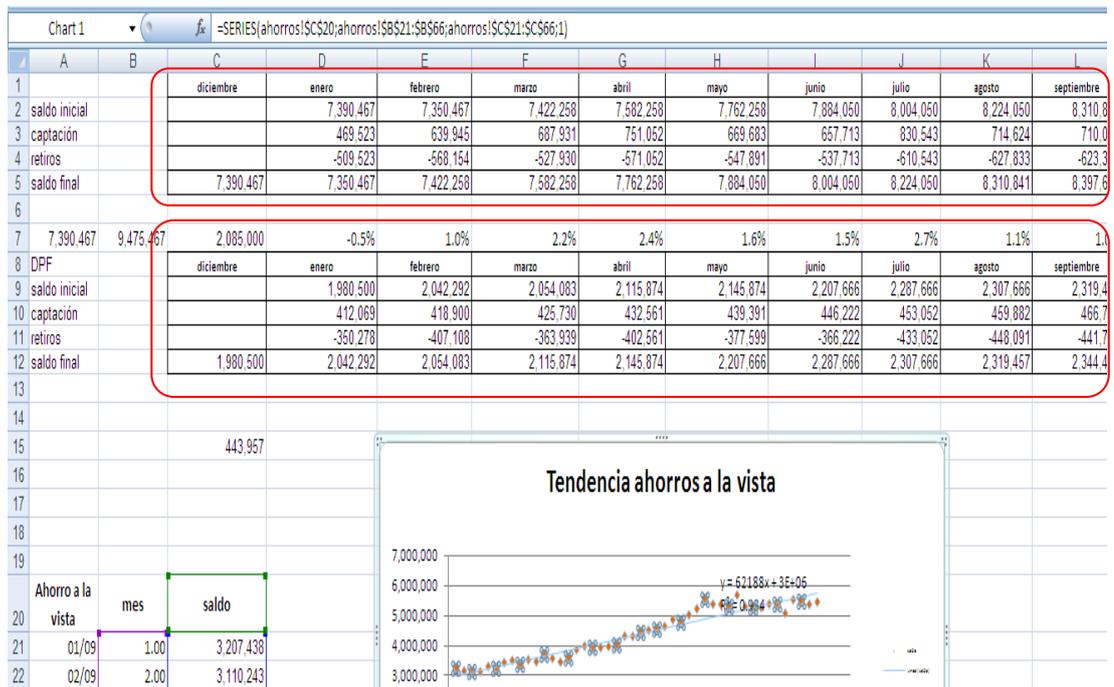
Las captaciones de plazo fijo permiten estimar el ingreso de ahorros por este concepto; se realiza el mismo procedimiento de análisis y proyección de los datos por cada mes.



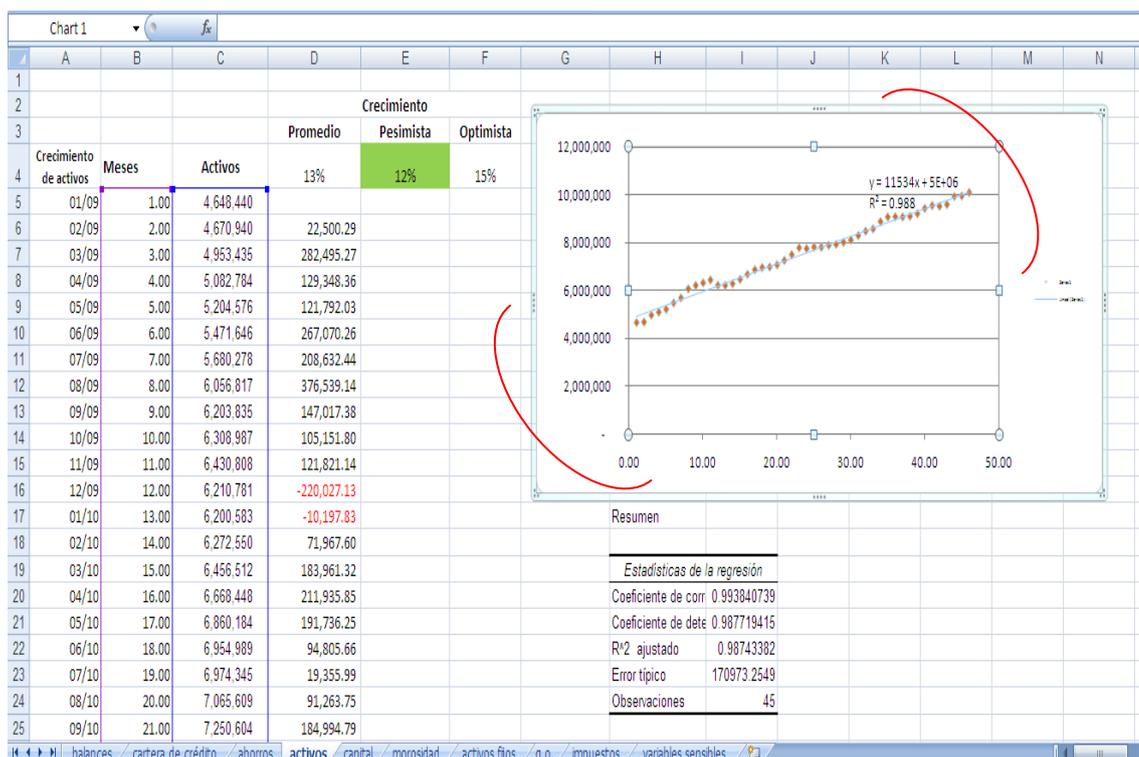
Se establecen las proyecciones para el siguiente año de las captaciones de DPF.



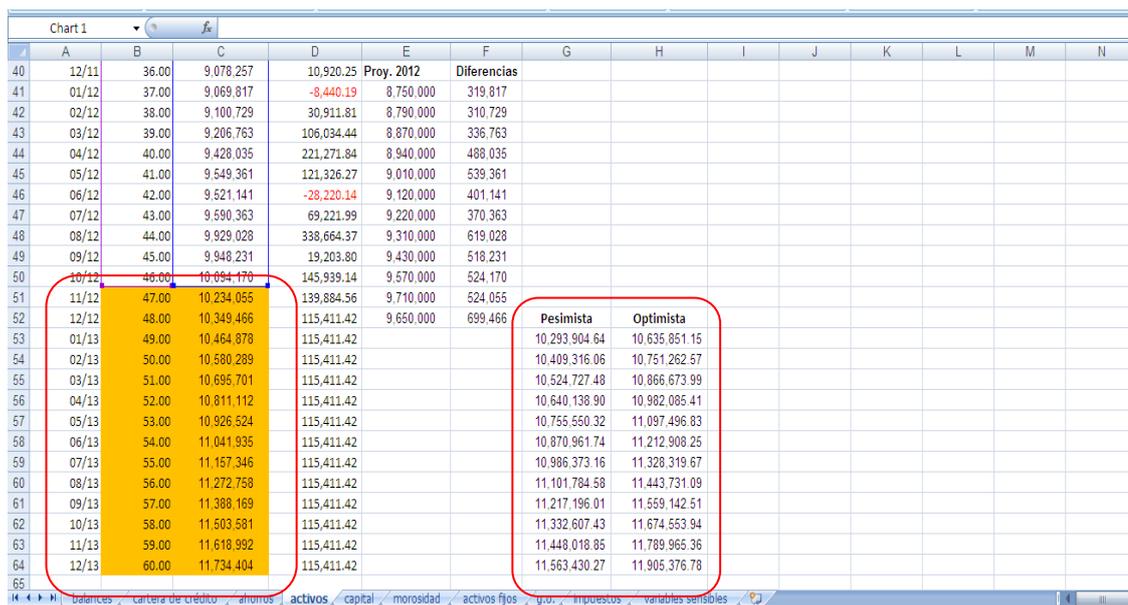
Con los datos de las proyecciones se formula el flujo de ahorros de la oficina por cada mes, determinando los saldos iniciales y finales de cada periodo.



3. Activos: Se realiza el análisis del histórico del total de activos de cada oficina, determinando la tendencia.

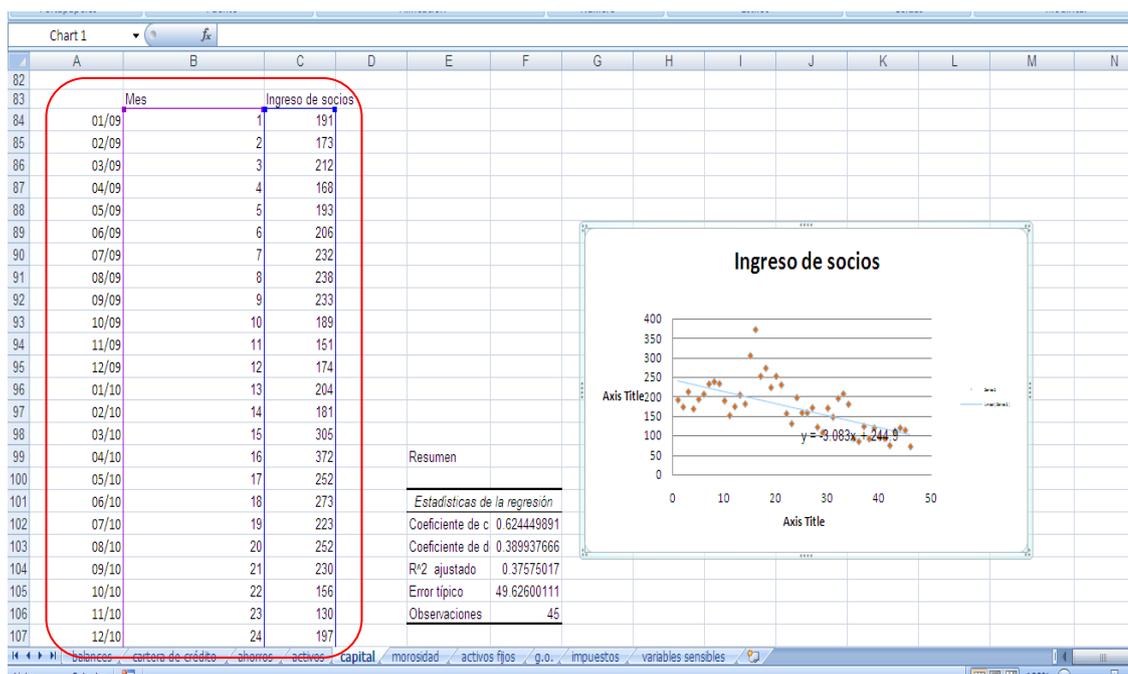


Se realiza la proyección de los meses para el siguiente año, de la misma forma se establecen un escenario pesimista y un optimista.



4. Capital Social: El capital social tiene 2 fuentes para su crecimiento, el ingreso de socios y la capitalización a través de cartera de crédito y de depósitos a plazo fijo.

Para el ingreso de los socios se realiza el análisis del histórico:



Se realiza la proyección para el siguiente año, en base a los escenarios planteados.

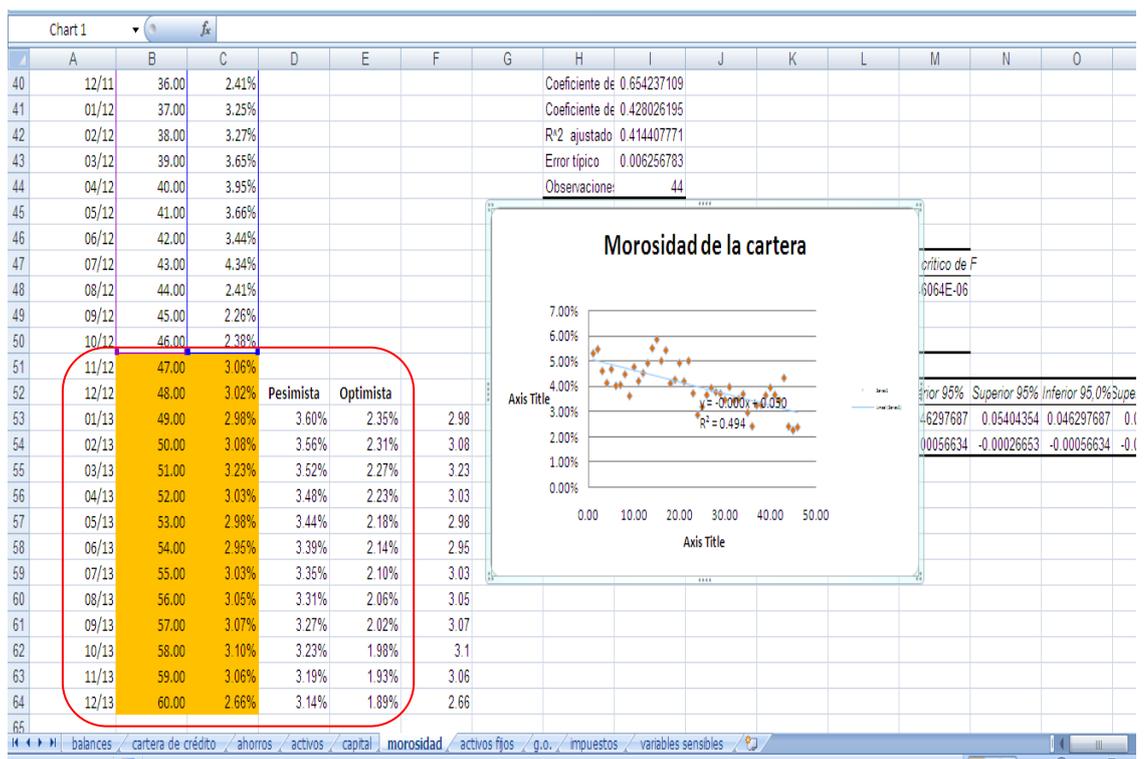
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
121	02/12		38	91										
122	03/12		39	119										
123	04/12		40	96										
124	05/12		41	92										
125	06/12		42	74										
126	07/12		43	111										
127	08/12		44	119										
128	09/12		45	113										
129	10/12		46	71										
130	11/12		47	66										
131	12/12		48	100										
132	01/13		49	98		Pesimista	Optimista							
133	02/13		50	91		47	147							
134	03/13		51	97		44	144							
135	04/13		52	90		41	141							
136	05/13		53	86		38	138							
137	06/13		54	78		35	135							
138	07/13		55	79		33	132							
139	08/13		56	76		30	129							
140	09/13		57	73		27	126							
141	10/13		58	70		24	123							
142	11/13		59	72		21	120							
143	12/13		60	68		18	117							
144						15	114							
145														
146														

La capitalización a través de cartera y DPF se proyecta en base a los niveles de colocación y de captación estimada anteriormente para el siguiente año:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4		Colocación de créditos	1% Aporte	Proy. 2012	Diferencias										
5	31-ene-12	448,050		390,000	58,050										
6	28-feb-12	456,900	200	720,000	- 263,100										
7	31-mar-12	588,232	5,882	560,000	28,232										
8	30-abr-12	569,950	5,700	525,000	44,950										
9	31-may-12	614,000	6,140	570,000	44,000										
10	30-jun-12	547,000	5,470	440,000	107,000										
11	31-jul-12	605,588	6,056	440,000	165,588										
12	31-ago-12	511,200	5,112	435,000	76,200										
13	30-sep-12	541,500	5,415	580,000	- 38,500										
14	31-oct-12	445,270	4,453	490,000	- 44,730										
15	30-nov-12	515,164	5,152	490,000	25,164										
16	31-dic-12	518,149	5,181	430,000	88,149										
17	31-ene-13	470,000	4,700												
18	28-feb-13	470,000	4,700												
19	31-mar-13	633,000	6,330												
20	30-abr-13	643,000	6,430												
21	31-may-13	737,493	7,375												
22	30-jun-13	612,649	6,126												
23	31-jul-13	712,649	7,126												
24	31-ago-13	570,000	5,700												
25	30-sep-13	621,000	6,210												
26	31-oct-13	678,000	6,780												
27	30-nov-13	607,843	6,078												
28	31-dic-13	500,000	5,000												
29															

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
29														
30														
31		Captación de DPF	0.50%		Proy. 2012	Diferencias								
32	31-ene-12	3,913,010		-	3,548,152	364,858								
33	28-feb-12	2,806,847		-	3,608,012	- 801,165								
34	31-mar-12	3,639,743		-	3,667,872	- 28,129								
35	30-abr-12	3,641,003		-	3,727,732	- 86,729								
36	31-may-12	3,442,960	5,764	5,764	3,787,592	- 344,632								
37	30-jun-12	3,425,202	5,734	11,498	3,847,452	- 422,250								
38	31-jul-12	4,508,918	7,549	19,047	3,907,312	601,606								
39	31-ago-12	3,352,893	5,613	24,660	3,967,172	- 614,279								
40	30-sep-12	3,270,608	5,476	30,136	4,027,032	- 756,424								
41	31-oct-12	3,942,089	6,600	36,736	4,086,892	- 144,803								
42	30-nov-12	3,997,588	6,693	43,428	4,146,752	- 149,164								
43	31-dic-12	4,053,087	6,786	50,214	4,206,612	- 153,525								
44	31-ene-13	4,108,586	6,878	6,878										
45	28-feb-13	4,164,084	6,971	13,850										
46	31-mar-13	4,219,583	7,064	20,914										
47	30-abr-13	4,275,082	7,157	28,071										
48	31-may-13	4,330,581	7,250	35,321										
49	30-jun-13	4,386,080	7,343	42,664										
50	31-jul-13	4,441,578	7,436	50,100										
51	31-ago-13	4,497,077	7,529	57,629										
52	30-sep-13	4,552,576	7,622	65,251										
53	31-oct-13	4,608,075	7,715	72,966										
54	30-nov-13	4,663,574	7,808	80,773										
55	31-dic-13	4,719,072	7,900	88,674										
56														
57														

5. Morosidad: Se realiza el análisis de la morosidad de la cartera en base a lo histórico, se formula la tendencia pero para la propuesta se debe considerar los límites establecidos por la Unidad de Riesgos, con los rangos establecidos.



6. Activos Fijos: Ésta hoja de cálculo se realiza la proyección de los bienes que se proyectan adquirir en el siguiente periodo. Está formulado por grupo contable y los datos se deben ingresar por cada mes.

A4		fx												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Activos Fijos		119,545.21	119,693.95	118,642.70	117,839.36	290,435.36	288,611.35	291,701.06	289,835.76	287,970.47	286,105.17	284,239.88	282,374.
2	Otros activos		-100.19	-272.10	-444.01	-615.93	43,462.16	45,490.25	44,518.34	43,546.43	42,574.51	41,602.60	40,630.69	39,658.
3														
4			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
5	Saldos de balance	Tasa	octubre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
6	Terrenos		98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000
7	Edificios	5.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Construcciones y remodelaciones en curso		4,129	4,129	4,129	4,129	134,129	134,129	134,129	134,129	134,129	134,129	134,129	134,129
9	Muebles, enseres y equipo de oficina	10.00%	14,766	14,766	14,766	15,016	38,836	38,836	43,791	43,791	43,791	43,791	43,791	43,791
10	Equipo de computación y comunicación	33.33%	31,281	32,481	32,481	32,481	53,081	53,081	53,081	53,081	53,081	53,081	53,081	53,081
11	Unidades de Transporte	20.00%	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562	1,562
12	Gastos de instalación	20.00%	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719
13	Gastos de adecuación	20.00%	7,036	7,036	7,036	7,036	52,036	55,036	55,036	55,036	55,036	55,036	55,036	55,036
14	Programas de computación	20.00%	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560
15	Depreciación mensual		-30,193.33	-31,245	-32,296	-33,349	-35,173	-36,997	-38,863	-40,728	-42,593	-44,459	-46,324	-48,1
16	Amortización mensual		-10,414.91	-10,587	-10,759	-10,931	-11,853	-12,824	-13,796	-14,768	-15,740	-16,712	-17,684	-18,6
17			119,445	119,422	118,199	117,223	333,898	334,102	336,219	333,382	330,545	327,708	324,871	322,0
18														
19	Compras		sep-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov
20	Terrenos													
21	Edificios													
22	Construcciones						130,000							
23	Remodelaciones													
24	Muebles y enseres					250	23,670		4,955					
25	Equipos de Oficina						150							
26	Equipo de computación			1,200			19,840							
27	Equipo de comunicación						760							
28	Unidades de Transporte													
29	Gastos de instalación													
30	Gastos de adecuación						45,000	3,000						
31	Programas de computación													
32														
33														
34	Total Inversión		228,825.00	228,825.00										

La hoja también presenta el saldo de los activos fijos y otros activos a la fecha de realizar el presupuesto, y permite obtener los saldos por cada mes, de acuerdo a las adquisiciones que se estimen realizar y en las fechas propuestas.

Con la información generada en ésta hoja; así como las anteriores, se alimenta la hoja de Balances para la proyección de los estados financieros de la oficina para el siguiente periodo.

Si bien se cuenta con el Modulo Presupuestario, en donde se genera la información de las inversiones en activos fijos y otros activos, en ésta hoja de cálculo se generan datos que en lo posterior servirá para ingresar en el módulo presupuestario descrito en el Anexo # 4.

7. Gastos Operativos: Ésta hoja de cálculo permite estimar los valores necesarios para los diferentes gastos a realizar de acuerdo a la operatividad de las oficinas. Está formulado por cuenta contable y los datos tiene una periodicidad mensual.

D8		1919.7															
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Cuenta	Rubro de Gasto Operativo	31-dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13		
2	4501	Gasto de personal	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418		
3	450190	Movilización y Refrigierios Empleados	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250		
4	4502	Honorarios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
5	450310	Seguridad y guardiana	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050		
6	450315	Publicidad y Propaganda	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670		
7	450320	Servicios Básicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
8	450325	Seguros	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920		
9	450330	Arrendamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10	450390	Otros Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11	4504	Impuestos	10,259	10,339	10,473	10,675	10,897	11,009	11,106	11,217	11,329	11,432	11,529	11,698			
12	4505	Depreciaciones	1,947	1,977	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992		
13	4506	Amortizaciones	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239		
14	4507	Mantenimiento, y Reparaciones	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		
15	4507	Otros Gastos y Manten. y Reparac. Gobernabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16			1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178		
17																	
18		Administración															
19		Gasto mensual	25,300	25,410	25,558	25,760	25,982	26,094	26,191	26,303	26,415	26,518	26,615	26,784			
20		Gasto acumulado	25,300	50,709	76,267	102,028	128,010	154,104	180,296	206,598	233,013	259,531	286,146	312,930			
21																	
22																	
23																	
24																	
25		Gasto de Personal Oficina															
26		Gasto de Personal Actual															
27		Contratación de nuevo personal															
28		Gasto Total															
29																	
30																	
31																	
32																	

La proyección se realiza determinando el gasto mensual y el gasto acumulado, se debe tener presente que existen gastos que se estiman los mismos valores para todo el año, y hay otros que pueden ser diferentes en cada mes por lo que es oportuno considerar el promedio de los gastos para cada mes

D8		1919.7															
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Cuenta	Rubro de Gasto Operativo	31-dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13		
2	4501	Gasto de personal	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418	7,418		
3	450190	Movilización y Refrigierios Empleados	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250		
4	4502	Honorarios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
5	450310	Seguridad y guardiana	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050		
6	450315	Publicidad y Propaganda	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670		
7	450320	Servicios Básicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
8	450325	Seguros	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920		
9	450330	Arrendamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10	450390	Otros Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11	4504	Impuestos	10,259	10,339	10,473	10,675	10,897	11,009	11,106	11,217	11,329	11,432	11,529	11,698			
12	4505	Depreciaciones	1,947	1,977	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992	1,992		
13	4506	Amortizaciones	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239		
14	4507	Mantenimiento, y Reparaciones	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		
15	4507	Otros Gastos y Manten. y Reparac. Gobernabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16			1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178	1,178		
17																	
18		Administración															
19		Gasto mensual	25,300	25,410	25,558	25,760	25,982	26,094	26,191	26,303	26,415	26,518	26,615	26,784			
20		Gasto acumulado	25,300	50,709	76,267	102,028	128,010	154,104	180,296	206,598	233,013	259,531	286,146	312,930			
21																	
22																	
23																	
24																	
25		Gasto de Personal Oficina															
26		Gasto de Personal Actual															
27		Contratación de nuevo personal															
28		Gasto Total															
29																	
30																	
31																	
32																	

8. Impuestos: Ésta hoja de cálculo permite estimar los gastos por impuestos como son el aporte a la COSEDE, el aporte a la SEPS, impuestos municipales, impuesto a la renta y participación a trabajadores.

		dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
8	Aporte a Cosede	0.540%	8,415	8,483	8,591	8,766	8,955	9,045	9,112	9,207	9,297	9,373	9,450	9,607
9	Aporte a la SEPS	0.100%	1,764	1,776	1,802	1,829	1,862	1,884	1,913	1,931	1,953	1,979	2,000	2,011
10	Impuesto municipal		960.00	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
11	Gasto mensual		10,259	10,339	10,473	10,675	10,897	11,009	11,106	11,217	11,329	11,432	11,529	11,698
18	Impuesto a la Renta	0.50%	8,819	8,881	9,009	9,143	9,308	9,419	9,567	9,653	9,763	9,897	9,999	10,055
19	Participación Trabajadores	0.70%	12,347	12,433	12,613	12,801	13,031	13,187	13,393	13,514	13,669	13,856	13,999	14,077
20	Gasto mensual		21,165	21,315	21,622	21,944	22,340	22,606	22,960	23,167	23,432	23,752	23,998	24,132
21	Gasto acumulado		21,165	42,480	64,102	86,046	108,385	130,991	153,951	177,118	200,550	224,302	248,301	272,433

La información se genera en base a los parámetros establecidos para cada rubro, la periodicidad de proyección es mensual.

		dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
8	Aporte a Cosede	0.540%	8,415	8,483	8,591	8,766	8,955	9,045	9,112	9,207	9,297	9,373	9,450	9,607
9	Aporte a la SEPS	0.100%	1,764	1,776	1,802	1,829	1,862	1,884	1,913	1,931	1,953	1,979	2,000	2,011
10	Impuesto municipal		960.00	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
11	Gasto mensual		10,259	10,339	10,473	10,675	10,897	11,009	11,106	11,217	11,329	11,432	11,529	11,698
18	Impuesto a la Renta	0.50%	8,819	8,881	9,009	9,143	9,308	9,419	9,567	9,653	9,763	9,897	9,999	10,055
19	Participación Trabajadores	0.70%	12,347	12,433	12,613	12,801	13,031	13,187	13,393	13,514	13,669	13,856	13,999	14,077
20	Gasto mensual		21,165	21,315	21,622	21,944	22,340	22,606	22,960	23,167	23,432	23,752	23,998	24,132
21	Gasto acumulado		21,165	42,480	64,102	86,046	108,385	130,991	153,951	177,118	200,550	224,302	248,301	272,433

9. Variables Sensibles: La hoja de cálculo de variables sensibles está diseñada para calcular los ingresos y gastos financieros, de acuerdo a la estructura de la cartera y de las obligaciones con el público. En el caso de los ingresos se presenta la estructura de cartera con las tasas activas para el cálculo de los ingresos financieros y la calificación de la cartera para las provisiones.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
27		Ingresos y gastos financieros								
28		Margen financiero								
29	Ingreso Financiero	tasa de cartera de crédito		ordinario	13.00%	sin ahorro	15.00%	varios	11.00%	
30		Estructura de cartera			Calificación de la cartera					
31		ordinario	40.42%	5.3%	A1	94.40%				
32		sin ahorro	58.94%	8.8%	A2	2.94%				
33		otros	0.64%	0.1%	A3	0.49%	97.8%			
34			100.00%	14.2%	B1	0.17%				
35					B2	0.46%				
36					C1	0.28%				
37					C2	0.20%				
38					D	0.01%				
39					E	1.06%				
40						100.0%				
41										
42		PRESTAMO AGENCIAS		0.0%	8.8%	0.0%	13.9%			
43		CARTERA		97.9%	14.2%	13.9%				
44		AHORROS		70.2%	5.4%	3.8%				
45										
46			diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
47		cálculo del interés ganado mensual		121,950	122,591	124,167	126,692	127,971	127,552	128,...
48		cálculo del interés ganado prestamos oficinas		-	-	-	-	-	-	-
49		cálculo del interés ganado acumulado		121,950	244,541	368,707	495,399	623,370	750,922	879,...

De la misma forma, se establece la estructura de obligaciones con el público y las tasas pasivas para el cálculo de los gastos financieros. También se presenta los costos por el préstamo de dinero entre agencias (intereses internos).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
51															
52		Gastos Financieros													
53															
54		Gasto	Tasa	90 DIAS		180 DIAS	270 DIAS	270 DIAS	MAS DE 24 MESES	MAS 360 DIAS	MAS 360 DIAS				
55		tasa de ahorros a la vista	4.00%												
56		tasa jardín azuayo	8.50%												
57			8.42%	0.27%	0.39%	2.34%	1.00%	0.00%	0.15%	0.75%	0.90%	1.01%	1.61%		
58		tasa de DPF		6.50%	6.75%	7.00%	7.50%	8.00%	8.50%	9.00%	10.00%	10.50%	11.00%		
59		distribución de dpf		4.08%	5.82%	33.39%	13.30%	0.02%	1.75%	8.34%	9.01%	9.66%	14.63%		
60		préstamo entre agencias	8.83%												
61															
62			Estructura de Ahorros	Tasa intereses ahorros											
63		Ahorro a la vista	68.52%	2.74%											
64		DPF	27.47%	2.31%											
65		Jardín Azuayo	4.01%	0.34%											
66			100.0%	5.39%											
67															
68			diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciem
69		cálculo del interés pagado ahorros mensual		33,042	33,364	34,083	34,893	35,440	35,980	36,968	37,359	37,749	38,356	38,445	38,...
70		cálculo del interés pagado prestamo oficinas mensual		13,505	13,385	13,264	13,142	13,019	12,897	12,774	12,652	12,531	12,411	12,293	12,...
71															
72															
73															

10. Balances: En la hoja de Balances se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de la oficina como resultado de la información generada en las diferentes hojas de la herramienta.

G22		=+activos fijos!E1											
A	B	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	PRESUPUESTO OFICINA MACAS												
2	COAC JARDIN AZUAYO												
3	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013												
5	ACTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
6	11 FONDOS DISPONIBLES	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
7	12 OPERACIONES INTERBANCARIAS												
8	13 INVERSIONES												
9	INVERSIONES BRUTAS												
10	1399 (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)												
11	14 CARTERA DE CREDITOS	10.243.343	10.297.152	10.429.538	10.641.642	10.749.059	10.713.903	10.781.749	10.963.749	11.051.050	11.227.505	11.336.962	11.330.570
12	COMERCIAL												
13	13 CONSUMO	7.270.256	7.306.447	7.402.409	7.552.951	7.629.190	7.604.238	7.652.392	7.781.567	7.843.530	7.968.769	8.046.457	8.041.920
14	VIVIENDA												
15	MICROCREDITO	3.289.316	3.306.595	3.349.106	3.417.216	3.451.710	3.440.421	3.462.207	3.520.650	3.548.685	3.605.347	3.640.496	3.636.443
16	1499 (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-316.229	-317.890	-321.977	-328.525	-331.841	-330.756	-332.850	-336.469	-341.164	-346.612	-349.991	-349.793
17	15 DEUDORES POR ACEPTACIONES												
18	16 CUENTAS POR COBRAR	120.922	121.557	123.120	125.623	126.891	126.476	127.277	129.426	130.456	132.539	133.832	133.756
19	19 CUENTAS POR COBRAR												
20	1699 (PROVISIONES PARA CUENTAS POR COBRAR)												
21	17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE A												
22	18 PROPIEDADES Y EQUIPO	119.694	118.643	117.839	290.435	288.611	291.701	289.636	287.970	286.105	284.240	282.375	280.509
23	19 OTROS ACTIVOS												
24	COMPROBACION	10.603.959	10.657.351	10.790.497	11.177.701	11.294.561	11.252.080	11.318.962	11.501.145	11.597.612	11.784.284	11.873.168	11.864.836
25	PARTIDA CONCLULATORIA	-139.081	-192.473	-325.619	-712.823	-819.683	-787.202	-853.985	-1.036.267	-1.122.734	-1.299.406	-1.408.290	-1.399.959
26	1999 PROVISION ACUMULADA OTROS ACTIVOS												
27	TOTAL ACTIVO	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878	10.464.878

De acuerdo a los niveles de colocación, de captación, el crecimiento de capital social y los recursos para la adquisición de activos fijos y otros activos se estructura el Balance General de cada oficina.

G22		=+activos fijos!E1											
A	B	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	PRESUPUESTO OFICINA MACAS												
2	COAC JARDIN AZUAYO												
3	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013												
5	ACTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
33	22 OPERACIONES INTERBANCARIAS												
34	23 OBLIGACIONES INMEDIATAS												
35	24 ACEPTACIONES EN CIRCULACION												
36	25 CUENTAS POR PAGAR	33.042	33.364	34.083	34.893	35.440	35.980	36.968	37.359	37.749	38.356	38.445	39.292
37	26 OBLIGACIONES FINANCIERAS												
38	27 VALORES EN CIRCULACION												
39	28 OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION												
40	29 OTROS PASIVOS	1.835.391	1.819.046	1.802.560	1.785.976	1.769.335	1.752.678	1.736.045	1.719.478	1.703.019	1.686.707	1.670.595	1.654.693
41	TOTAL PASIVO	9.216.899	9.274.668	9.416.902	9.583.127	9.688.825	9.792.707	9.997.063	10.067.678	10.138.399	10.257.695	10.261.663	10.434.826
42													
43	PATRIMONIO												
44	31 CAPITAL SOCIAL	226.027	233.320	241.499	250.509	258.521	265.137	272.857	281.773	289.796	298.765	307.142	314.409
45	32 PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES												
46	33 RESERVAS												
47	3301 LEGAL												
48	330310 ESPECIAL PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES												
49	330390 RESERVAS OTRAS	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266	560.266
50	3310 RESULTADOS NO OPERATIVOS												
51	34 OTROS APORTES PATRIMONIALES												
52	35 SUPERAVIT POR VALUACIONES												
53	36 RESULTADOS	33.274	66.953	101.537	136.357	171.926	206.564	241.044	277.384	314.455	353.080	393.027	432.084
54	TOTAL PATRIMONIO	819.566	860.540	903.302	947.132	990.713	1.031.967	1.074.168	1.119.424	1.164.518	1.212.111	1.260.435	1.306.760
55	conciliación												

En el caso del Estado de Resultados, los ingresos y gastos se calculan de acuerdo a los niveles de captación y colocación y las tasas activas y pasivas, además de los recursos necesarios para los gastos operativos de la oficina, las provisiones requeridas y los impuestos proyectados.

N69													
A	B	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	PRESUPUESTO OFICINA MACAS												
2	COAC JARDIN AZUAYO												
3	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013												
4													
5	ACTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
58	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	121,950	244,541	368,707	495,399	623,370	750,922	879,282	1,009,808	1,141,374	1,275,041	1,410,011	1,544,904
59	5101 DEPOSITOS												
60	5102 OPERACIONES INTERBANCARIAS												
61	5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES												
62	5104 INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	121,950	244,541	368,707	495,399	623,370	750,922	879,282	1,009,808	1,141,374	1,275,041	1,410,011	1,544,904
63	5190 OTROS INTERESES Y DESCUENTOS												
64	41 INTERESES CAUSADOS	-46,547	-93,296	-140,644	-188,678	-237,138	-286,014	-335,757	-385,768	-436,048	-486,815	-537,553	-589,020
65	4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-33,042	-66,406	-100,489	-135,382	-170,822	-206,802	-243,770	-281,129	-318,877	-357,233	-395,676	-434,970
66	4102 OPERACIONES INTERBANCARIAS												
67	4103 OBLIGACIONES FINANCIERAS	-13,505	-26,891	-40,154	-53,296	-66,316	-79,212	-91,987	-104,639	-117,171	-129,582	-141,875	-154,050
68	4104 VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES												
69	4105 OTROS INTERESES												
70	MARGEN NETO INTERESES	75,403	151,244	228,063	306,721	386,232	464,908	543,525	624,040	705,326	788,226	872,458	955,884
71													
98	MARGEN BRUTO FINANCIERO	75,403	151,244	228,063	306,721	386,232	464,908	543,525	624,040	705,326	788,226	872,458	955,884
99													
100	44 PROVISIONES	-4,000	-8,000	-12,000	-16,000	-20,000	-24,000	-28,000	-32,000	-36,000	-40,000	-44,000	-48,000
101	4401 INVERSIONES												
102	4402 CARTERA DE CREDITOS	-4,000	-8,000	-12,000	-16,000	-20,000	-24,000	-28,000	-32,000	-36,000	-40,000	-44,000	-48,000
103	4403 CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS												
104	4404 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL												
105	4405 OTROS ACTIVOS												

B128													
A	B	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	PRESUPUESTO OFICINA MACAS												
2	COAC JARDIN AZUAYO												
3	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013												
4													
5	ACTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
99													
100	44 PROVISIONES	-4,000	-8,000	-12,000	-16,000	-20,000	-24,000	-28,000	-32,000	-36,000	-40,000	-44,000	-48,000
101	4401 INVERSIONES												
102	4402 CARTERA DE CREDITOS	-4,000	-8,000	-12,000	-16,000	-20,000	-24,000	-28,000	-32,000	-36,000	-40,000	-44,000	-48,000
103	4403 CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS												
104	4404 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL												
105	4405 OTROS ACTIVOS												
106	4406 OPERACIONES CONTINGENTES												
107	MARGEN NETO FINANCIERO	71,403	143,244	216,063	290,721	366,232	440,908	515,525	592,040	669,326	748,226	828,458	907,884
108													
109	45 GASTOS DE OPERACION	-27,665	-55,361	-83,132	-112,505	-141,982	-171,555	-201,226	-230,937	-260,687	-290,497	-320,317	-350,221
110	MARGEN DE INTERMEDIACION	43,738	87,883	132,931	178,216	224,250	269,353	314,298	361,103	408,639	457,729	508,141	557,663
111													
121	47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS												
122	4703 INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES												
122	4790 OTROS												
123	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS												
124	48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	-10,465	-20,930	-31,395	-41,860	-52,324	-62,789	-73,254	-83,719	-94,184	-104,649	-115,114	-125,579
125	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	33,274	66,953	101,537	136,357	171,926	206,564	241,044	277,384	314,455	353,080	393,027	432,084
126													
127													
128													
129													

Anexo # 6 Tasas Activas y Tasas Pasivas

- Tasas de Crédito y Tasa Efectiva Anual

Créditos	Destino	Monto máximo (*)	Tasa de interés máxima	Tasa efectiva anual(*)	Plazo máximo	Garantía
Ordinario	Actividades Productivas	\$ 20,000.00	12.77%	13.74%	5 años	Personal o hipotecaria
	Actividades de Consumo	\$ 30,000.00	12.77%	13.74%	5 años	Personal o hipotecaria
Sin ahorro	Actividades Productivas	\$ 20,000.00	15.00%	16.31%	5 años	Personal o hipotecaria
	Actividades de Consumo	\$ 30,000.00	15.00%	16.30%	5 años	Personal o hipotecaria
Emergente	Educación o salud	\$ 1,000.00	11.22%	11.95%	1 años	Personal (1 Garante)
Desarrollo	Instituciones sin fines de lucro	\$ 45,000.00	10.15%	10.78%	4 años	Personal, hipotecaria o
Banco del migrante	Para Comercio o Servicios	\$ 20,000.00	12.77%	13.74%	5 años	Personal o hipotecaria
	Para Mejoramiento de vivienda	\$ 20,000.00	12.77%	13.74%	5 años	Personal o hipotecaria
	Para Proyecto Productivo	\$ 20,000.00	11.80%	12.64%	5 años	Personal o hipotecaria

La tasa ponderada de cartera de crédito es de 14,3%.

- Tasas Pasivas y Tasa Efectiva Anual

Plazo	Tasa de interes DPF	TAE	Estructura	TEA
1 mes	6.00%	6.17%	26.80%	1.72%
2 meses	6.25%	6.43%		
3 meses	6.50%	6.70%		
6 meses	7.00%	7.23%	23.30%	1.68%
9 meses	7.50%	7.76%		
12 meses	10.50%	11.02%	33.90%	3.74%
más de 24 meses	9.00%	9.38%	16.00%	1.50%
			100.00%	8.64%

Producto	Tasa de interes DPF	TAE	Estructura	TEA
Ahorro a la vista	4.00%	4.07%	97.50%	3.97%
Pequeña alcancia	8.00%	8.30%	2.50%	0.21%
Gran alcancia	8.50%	8.84%		4.18%

Anexo # 7 Estructura de Cartera de Créditos
Cartera Diciembre 2012

Tasa de Crédito	Cartera de Crédito	Estructura	Tasa Ponderada
10.15%	628,292.87	0.24%	0.02%
11%	1,905,193.98	0.72%	0.08%
11.22%	2,974,779.73	1.13%	0.13%
12%	24.67	0.00%	0.00%
12.09%	999,995.35	0.38%	0.05%
12.77%	73,350,541.01	27.80%	3.55%
14%	48.30	0.00%	0.00%
14.04%	440,194.80	0.17%	0.02%
15%	183,561,170.76	69.57%	10.44%
Total general	263,860,241.47	100.00%	14.28%

La proyección de cartera de crédito al 31 de diciembre 2013 es la siguiente:

Cartera Diciembre 2013

Tasa de Crédito	Cartera de Crédito	Estructura	Tasa Ponderada
10.15%	628,293	0.20%	0.02%
11%	1,905,194	0.59%	0.07%
11.22%	2,974,780	0.92%	0.10%
12%	25	0.00%	0.00%
12.09%	999,995	0.31%	0.04%
12.77%	70,350,541	21.85%	2.79%
13%	13,325,149	4.14%	0.54%
14%	48	0.00%	0.00%
14.04%	440,195	0.14%	0.02%
15%	231,307,877	71.85%	10.78%
Total general	321,932,097	100.00%	14.35%

La tasa promedio ponderada para la cartera de crédito es de 14.35%, y la tasa efectiva anual es de 14,71%, este dato se obtiene de los indicadores Perlas.

- **Intereses Cartera de Créditos**

Cartera Bruta 2012	Cartera Bruta 2013	Tasa de Interés	Intereses
263,860,241	321,932,097	14.71%	43,085,026.47

• **Indicadores Perlas**
Coac Jardin Azuayo
ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES

Parámetro/Indicador	31-dic-11		30-jun-12		31-dic-12		30-dic-13	
	Rendimiento	Activo Promedio						
INGRESO/ACTIVOS								
Préstamos a Los Asociados								
Intereses Sobre Préstamos	14.24%		14.51%		14.91%		15.57%	
Préstamos - Otros Ingresos/Gastos	0.22%		0.17%		0.00%		0.00%	
Rendimiento de los Préstamos a Asociados	14.47%		14.68%		14.91%		15.57%	
Depósitos a Corto Plazo en Bancos	4.97%		1.66%		1.40%		1.74%	
Valores e Inversiones a Corto Plazo	26.82%		22.01%		25.84%		9.54%	
Total Inversiones Líquidas	11.27%		4.40%		4.33%		4.65%	
Ingreso/ Activo Promedio		13.78%		13.13%		13.26%		13.84%
GASTOS/PASIVOS								
Costos Financieros								
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	5.32%		5.62%		5.91%		6.36%	
Total Depósitos de Ahorro	5.32%		5.62%		5.91%		6.36%	
Crédito Externo	10.70%		7.42%		7.26%		7.09%	
Gastos Financieros / Activo Promedio		4.88%		4.86%		5.08%		5.45%
MARGEN BRUTO		8.90%		8.26%		8.19%		8.38%
Gastos operativos								
Personal		1.80%		1.71%		1.72%		1.88%
Gobernabilidad		0.00%		0.00%		0.00%		0.13%
Mercadeo		0.06%		0.06%		0.06%		0.06%
Depreciación		0.34%		0.35%		0.38%		0.36%
Administración		1.25%		1.13%		1.22%		1.05%
Total Gastos Operativos		3.45%		3.25%		3.38%		3.47%
Provisiones para Activos de Riesgo		1.13%		1.19%		1.63%		1.02%
UTILIDAD DE OPERACIONES		4.32%		3.83%		3.18%		3.89%
OTROS INGRESOS / GASTOS								
Extraordinarios (Neto)		-0.07%		-0.14%		-0.05%		-0.07%
Ajustes de Años Anteriores (Neto)		0.18%		0.16%		0.14%		0.00%
Impuestos		-2.01%		-1.74%		-1.54%		-1.63%
RESULTADOS DEL EJERCICIO		2.41%		2.10%		1.72%		2.20%



Universidad del Azuay

• Flujo de cartera de crédito

Consolidado	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	263,860,243	268,279,666	271,783,623	277,229,833	283,696,409	288,882,827	294,626,262	301,140,149	306,643,866	310,843,371	315,894,914	319,643,629
colocación	16,155,643	15,456,986	17,562,323	18,754,894	17,660,329	18,380,472	19,305,572	18,477,679	17,390,182	18,314,824	17,223,516	15,853,260
recuperación	- 11,736,221	- 11,953,029	- 12,116,113	- 12,288,318	- 12,473,911	- 12,637,038	- 12,791,685	- 12,973,962	- 13,190,678	- 13,263,281	- 13,474,801	- 13,564,791
saldo final	268,279,666	271,783,623	277,229,833	283,696,409	288,882,827	294,626,262	301,140,149	306,643,866	310,843,371	315,894,914	319,643,629	321,932,098

Cuenca	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	26,495,443	27,419,551	27,997,483	28,864,240	29,384,821	30,209,226	31,272,455	32,054,509	33,142,676	33,691,912	34,222,217	34,603,592
colocación	1,950,000	1,625,000	1,950,000	1,625,000	1,950,000	2,210,000	1,950,000	2,275,000	1,755,000	1,755,000	1,625,000	1,300,000
recuperación	- 1,025,892	- 1,047,068	- 1,083,243	- 1,104,419	- 1,125,595	- 1,146,771	- 1,167,946	- 1,186,833	- 1,205,764	- 1,224,694	- 1,243,625	- 1,262,556
saldo final	27,419,551	27,997,483	28,864,240	29,384,821	30,209,226	31,272,455	32,054,509	33,142,676	33,691,912	34,222,217	34,603,592	34,641,037

Azogues	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	8,003,491	8,125,959	8,144,798	8,360,009	8,571,590	8,779,542	9,083,865	9,284,558	9,481,623	9,525,059	9,764,865	9,851,043
colocación	550,000	450,000	650,000	650,000	650,000	750,000	650,000	650,000	500,000	700,000	550,000	700,000
recuperación	- 427,532	- 431,161	- 434,790	- 438,419	- 442,048	- 445,677	- 449,306	- 452,935	- 456,564	- 460,194	- 463,823	- 467,452
saldo final	8,125,959	8,144,798	8,360,009	8,571,590	8,779,542	9,083,865	9,284,558	9,481,623	9,525,059	9,764,865	9,851,043	10,083,591

Ricaurte	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	6,589,223	6,693,297	6,792,356	6,954,579	7,043,609	7,174,125	7,299,561	7,488,397	7,650,715	7,692,118	7,866,719	7,985,600
colocación	350,000	350,000	400,000	350,000	400,000	400,000	450,000	450,000	400,000	450,000	450,000	400,000
recuperación	-245,926	-250,941	-237,777	-260,970	-269,483	-274,564	-261,164	-287,682	-358,598	-275,399	-331,119	-305,048
saldo final	6,693,297	6,792,356	6,954,579	7,043,609	7,174,125	7,299,561	7,488,397	7,650,715	7,692,118	7,866,719	7,985,600	8,080,552

Valle	31-ene-13	28-feb-13	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	5,629,792	5,632,987	5,632,825	5,629,304	5,672,424	5,712,186	5,848,590	6,031,635	6,211,322	6,287,651	6,360,621	6,380,233
colocación	270,000	270,000	270,000	320,000	320,000	420,000	470,000	470,000	370,000	370,000	320,000	270,000
recuperación	-266,804	-270,163	-273,521	-276,879	-280,238	-283,596	-286,955	-290,313	-293,672	-297,030	-300,388	-303,747
saldo final	5,632,987	5,632,825	5,629,304	5,672,424	5,712,186	5,848,590	6,031,635	6,211,322	6,287,651	6,360,621	6,380,233	6,346,486

Yanuncay	31-ene-13	28-feb-13	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	4,803,754	4,891,983	4,970,971	5,090,717	5,201,223	5,302,487	5,494,510	5,527,292	5,550,833	5,615,132	5,770,190	5,766,007
colocación	380,000	380,000	430,000	430,000	430,000	530,000	380,000	380,000	430,000	530,000	380,000	430,000
recuperación	-291,771	-301,012	-310,253	-319,495	-328,736	-337,977	-347,218	-356,459	-365,701	-374,942	-384,183	-393,424
saldo final	4,891,983	4,970,971	5,090,971	5,201,223	5,302,487	5,494,510	5,527,292	5,550,833	5,615,132	5,770,190	5,766,007	5,802,583

- **Provisión de Cartera de Crédito**

Estructura de la Cartera por tipo de calificación para provisión de créditos incobrables:

A diciembre 2012:

Tipo de Calificación	Cartera a Dic/2012	Estructura	% Provisión Requerida	Provisión Requerida
A1	240,224,213.30	92.46%	1%	2,402,242.13
A2	3,548,186.77	1.37%	2%	70,963.74
A3	3,006,281.25	1.16%	5%	150,314.06
B1	3,337,951.40	1.28%	9%	300,415.63
B2	1,491,549.84	0.57%	19%	283,394.47
C1	1,568,503.36	0.60%	39%	611,716.31
C2	1,381,689.35	0.53%	59%	815,196.72
D	682,266.37	0.26%	99%	675,443.71
E	4,571,443.84	1.76%	100%	4,571,443.84
Total general	259,812,085.48	100.00%		9,881,130.60

Proyección para diciembre 2013, manteniendo la estructura:

Tipo de Calificación	Cartera a Dic/2013	Estructura	% Provisión Requerida	Provisión Requerida
A1	297,660,844.36	92.46%	1%	3,653,394.36
A2	4,396,543.78	1.37%	2%	87,930.88
A3	3,725,070.85	1.16%	5%	186,253.54
B1	4,136,041.99	1.28%	9%	372,243.78
B2	1,848,173.33	0.57%	19%	351,152.93
C1	1,943,526.13	0.60%	39%	757,975.19
C2	1,712,045.65	0.53%	59%	1,010,106.93
D	845,393.48	0.26%	99%	836,939.55
E	5,664,457.44	1.76%	100%	5,664,457.44
Total general	321,932,097.00	100.00%		12,920,454.60

- El gasto por provisión de créditos incobrables se estima en \$3'039.324 para el año 2013.

Anexo # 8 Estructura de obligaciones con el público

La estructura de DPF a septiembre 2012 es la siguiente:

- **Estructura de Depósitos a Plazo Fijo**

Plazos Fijos	sep-12		
TASA_INTERES	Total	Estructura	Tasa Ponderada
6.00%	20,794.95	0.02%	0.00%
6.25%	18,485.84	0.02%	0.00%
6.50%	6,372,728.11	6.09%	0.40%
6.75%	5,645,279.59	5.39%	0.36%
7.00%	33,461,833.64	31.96%	2.24%
7.50%	15,936,070.19	15.22%	1.14%
8.00%	357,713.74	0.34%	0.03%
8.50%	307,430.50	0.29%	0.02%
9.00%	5,748,321.90	5.49%	0.49%
9.50%	36,209.77	0.03%	0.00%
10.00%	3,460,690.78	3.31%	0.33%
10.50%	15,081,516.24	14.40%	1.51%
11.00%	18,263,129.07	17.44%	1.92%
Total general	104,710,204.32	100.00%	8.45%

La tasa ponderada de DPF es de 8.45%.

- **Intereses en Ahorros**

Ahorros Diciembre/2013	Ahorros Diciembre/2013		Estructura	Tasa de Interés	Tasa Ponderada	Interés
122,879,672.10	Vista	160,517,700.99	54.29%	4.25%	2.31%	6,022,194.18
113,427,389.63	DPF	135,136,237.43	45.71%	8.90%	4.07%	11,061,081.40
236,307,061.73		295,653,938.42			6.38%	16,957,326.41

La tasa efectiva anual en ahorros es de 6.36% de acuerdo a los indicadores perlas, pero el cálculo de intereses se realiza con la tasa de 6.38% por el cambio en las tasas de DPF previstas a realizar.

• **Indicadores Perlas**
Coac Jardin Azuayo
ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES

Parámetro/Indicador	31-dic-11		30-jun-12		31-dic-12		30-dic-13	
	Rendimiento	Activo Promedio						
INGRESO/ACTIVOS								
Préstamos a Los Asociados								
Intereses Sobre Préstamos	14.24%		14.51%		14.91%		15.57%	
Préstamos - Otros Ingresos/Gastos	0.22%		0.17%		0.00%		0.00%	
Rendimiento de los Préstamos a Asociados	14.47%		14.68%		14.91%		15.57%	
Depósitos a Corto Plazo en Bancos	4.97%		1.66%		1.40%		1.74%	
Valores e Inversiones a Corto Plazo	26.82%		22.01%		25.84%		9.54%	
Total Inversiones Líquidas	11.27%		4.40%		4.33%		4.65%	
Ingreso/ Activo Promedio		13.78%		13.13%		13.26%		13.84%
GASTOS/PASIVOS								
Costos Financieros								
Intereses Sobre Depósitos de Ahorro	5.32%		5.62%		5.91%		6.36%	
Total Depósitos de Ahorro	5.32%		5.62%		5.91%		6.36%	
Crédito Externo	10.70%		7.42%		7.26%		7.09%	
Gastos Financieros / Activo Promedio		4.88%		4.86%		5.08%		5.45%
MARGEN BRUTO		8.90%		8.26%		8.19%		8.38%
Gastos operativos								
Personal		1.80%		1.71%		1.72%		1.88%
Gobernabilidad		0.00%		0.00%		0.00%		0.13%
Mercadeo		0.06%		0.06%		0.06%		0.06%
Depreciación		0.34%		0.35%		0.38%		0.36%
Administración		1.25%		1.13%		1.22%		1.05%
Total Gastos Operativos		3.45%		3.25%		3.38%		3.47%
Provisiones para Activos de Riesgo		1.13%		1.19%		1.63%		1.02%
UTILIDAD DE OPERACIONES		4.32%		3.83%		3.18%		3.89%
OTROS INGRESOS / GASTOS								
Extraordinarios (Neto)		-0.07%		-0.14%		-0.05%		-0.07%
Ajustes de Años Anteriores (Neto)		0.18%		0.16%		0.14%		0.00%
Impuestos		-2.01%		-1.74%		-1.54%		-1.63%
RESULTADOS DEL EJERCICIO		2.41%		2.10%		1.72%		2.20%



Universidad del Azuay

• Flujo de Captaciones

Consolidado	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	236,307,062	238,147,490	241,932,547	247,302,871	253,731,228	259,746,563	264,716,366	270,935,801	276,512,337	280,948,641	285,802,894	289,957,956
captación	32,173,995	34,936,419	35,222,789	37,667,002	36,970,850	36,740,098	37,529,420	38,526,777	38,249,172	39,345,708	39,049,637	41,667,695
retiros	-30,333,567	-31,151,363	-29,852,464	-31,238,645	-30,955,516	-31,770,295	-31,309,986	-32,950,242	-33,812,868	-34,491,456	-34,894,574	-35,971,712
saldo final	238,147,490	241,932,547	247,302,871	253,731,228	259,746,563	264,716,366	270,935,801	276,512,337	280,948,641	285,802,894	289,957,956	295,653,939

Cuenca	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	30,507,405	31,007,405	31,532,405	32,732,405	33,382,405	34,482,405	35,282,405	36,182,405	36,807,405	37,407,405	38,057,405	38,482,405
captación	4,645,788	4,801,632	5,063,476	4,816,319	4,972,163	4,925,007	4,977,850	5,236,694	5,192,538	5,145,382	5,198,225	5,869,069
retiros	-4,145,788	-4,276,632	-3,863,476	-4,166,319	-3,872,163	-4,125,007	-4,077,850	-4,611,694	-4,592,538	-4,495,382	-4,773,225	-4,819,069
saldo final	31,007,405	31,532,405	32,732,405	33,382,405	34,482,405	35,282,405	36,182,405	36,807,405	37,407,405	38,057,405	38,482,405	39,532,405

Azogues	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	7,153,883	7,153,883	7,353,883	7,413,883	7,553,883	7,633,883	7,853,883	7,953,883	8,083,883	8,233,883	8,503,883	8,633,883
captación	1,037,319	1,204,966	1,078,414	1,153,661	1,199,809	1,195,356	1,241,804	1,247,952	1,181,699	1,246,947	1,251,894	1,617,042
retiros	-1,037,319	-1,004,966	-1,018,414	-1,013,661	-1,119,809	-975,356	-1,141,804	-1,117,952	-1,031,699	-976,947	-1,121,894	-1,217,042
saldo final	7,153,883	7,353,883	7,413,883	7,553,883	7,633,883	7,853,883	7,953,883	8,083,883	8,233,883	8,503,883	8,633,883	9,033,883

Ricaurte	31-ene-13	28-feb-12	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	3,254,636	3,294,636	3,304,636	3,374,636	3,474,636	3,704,636	3,774,636	3,894,636	3,914,636	4,014,636	4,084,636	4,144,636
captación	337,730	269,759	282,087	397,716	526,944	330,172	384,901	317,529	423,158	372,136	360,664	436,293
retiros	-297,730	-259,759	-212,087	-297,716	-296,944	-260,172	-264,901	-297,529	-323,158	-302,136	-300,664	-336,293
saldo final	3,294,636	3,304,636	3,374,636	3,474,636	3,704,636	3,774,636	3,894,636	3,914,636	4,014,636	4,084,636	4,144,636	4,244,636

Valle	31-ene-13	28-feb-13	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	2,607,035	2,657,035	2,687,035	2,792,035	2,852,035	2,927,035	2,997,035	3,227,035	3,267,035	3,337,035	3,397,035	3,457,035
captación	286,413	305,897	274,331	344,714	360,398	324,881	473,565	327,749	352,532	367,616	341,799	351,133
retiros	-236,413	-275,897	-169,331	-284,714	-285,398	-254,881	-243,565	-287,749	-282,532	-307,616	-281,799	-286,133
saldo final	2,657,035	2,687,035	2,792,035	2,852,035	2,927,035	2,997,035	3,227,035	3,267,035	3,337,035	3,397,035	3,457,035	3,522,035

Yanuncay	31-ene-13	28-feb-13	31-mar-13	30-abr-13	31-may-13	30-jun-13	31-jul-13	31-ago-13	30-sep-13	31-oct-13	30-nov-13	31-dic-13
saldo inicial	3,696,060	3,796,060	3,854,788	4,013,515	4,103,515	4,283,515	4,463,515	4,624,243	4,779,243	4,997,971	5,047,971	5,157,971
captación	620,365	558,819	547,945	558,381	608,745	608,809	650,523	593,809	565,463	626,199	625,363	736,217
retiros	-520,365	-500,091	-389,217	-468,381	-428,745	-428,809	-489,795	-438,809	-346,735	-576,199	-515,363	-567,489
saldo final	3,796,060	3,854,788	4,013,515	4,103,515	4,283,515	4,463,515	4,624,243	4,779,243	4,997,971	5,047,971	5,157,971	5,326,699

Anexo # 9 Inversiones Financieras
**Coac Jardín Azuayo
Inversiones Financieras**

Nº	INSTITUCION	CAPITAL	TASA	Estructura	TASA PROMEDIO PONDERADA
1	Coac. Peq Empresa Pastaza	458,141.13	5.5%	2.65%	0.1%
2	Cooperativa Alianza Del Valle	443,757.93	5.5%	2.56%	0.1%
3	Cooperativa De Ahorro Y Credito Riobamba Ltda	424,097.29	5.4%	2.45%	0.1%
4	Cooperativa De Ahorro Y Credito Tulcan Ltda	1,180,461.40	6.5%	6.82%	0.4%
5	Coac Juventud Ecuatoriana Progresista	866,705.44	5.5%	5.01%	0.3%
6	Coop Ah Y Cred 29 Octubre Ltda	538,400.95	5.5%	3.11%	0.2%
7	Cooperativa De Ahorro Y Credito Oscus Ltda	660,276.34	5.7%	3.81%	0.2%
8	Cooperativa El Sagrario Ltda	1,043,496.35	5.8%	6.03%	0.3%
9	Cooperativa San Francisco Ltda.	1,066,662.06	6.0%	6.16%	0.4%
10	Cacpeco Ltda	948,059.77	5.5%	5.48%	0.3%
11	Cooperativa De Ahorro Y Credito Cooprogreso Lt	635,059.98	5.2%	3.67%	0.2%
12	Banco Del Austro	528,572.79	4.3%	3.05%	0.1%
13	Corfinsa - Bco Capital	775,509.26	4.8%	4.48%	0.2%
14	Financoop	972,477.53	5.0%	5.62%	0.3%
16	Banco De Machala	461,223.16	4.2%	2.66%	0.1%
17	Banco Mm Jaramillo - Promerica	749,855.26	4.3%	4.33%	0.2%
18	Banco Solidario	617,047.77	4.5%	3.56%	0.2%
19	Banco Bolivariano	204,522.49	4.0%	1.18%	0.0%
20	Banco De Guayaquil	337,338.37	4.0%	1.95%	0.1%
21	Banco Del Pacifico	488,799.25	4.8%	2.82%	0.1%
22	Banco Internacional	460,384.56	4.0%	2.66%	0.1%
23	Diners Club	408,655.99	4.2%	2.36%	0.1%
24	Banco D-Miro	603,986.16	6.5%	3.49%	0.2%
25	Cacpe Biblian Ltda	1,384,805.60	7.3%	8.00%	0.6%
26	Coac. San Jose Ltda	984,793.63	8.5%	5.69%	0.5%
27	Coac San Miguel De Los Bancos	28,866.05	6.3%	0.17%	0.0%
28	Coac Union El Ejido	40,693.00	6.5%	0.24%	0.0%
	Total general	17,312,649.51		100.00%	5.60%

- **Intereses por Inversiones Financieras**

La tasa ponderada en Inversiones Financieras es de 5,6%.

Año 2012	Año 2013	Tasa Interes	Intereses Causados
17,312,649.51	25,207,712.44	5.60%	1,190,570.13

Anexo # 10 Obligaciones Financieras
PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS 2013

CONCEPTO	CAPITAL	SALDO
Saldo Obligaciones Financieras 2012		15,921,392
Finanzas populares:	6,544,249	
BID:	6,557,143	
Alterfin:	500,000.00	
Banca del Migrante:	2,320,000	
Nuevas Obligaciones Financieras	5,800,000	21,721,392
Financoop:	3,200,000	
Finanzas populares:	900,000	
Alterfin:	700,000	
Banca del Migrante:	1,000,000	
Pagos año 2013	3,144,395	3,144,395
Saldo a diciembre 2013		18,576,996

- Intereses por Obligaciones Financieras**

La tasa ponderada de obligaciones financieras es de 7,30%.

2013	Producto	2013	Estructura	Tasa de Interés	Tasa Ponderada
122,879,672.10	Vista	160,517,700.99	51.08%	4.25%	2.17%
113,427,389.63	DPF	135,136,237.43	43.01%	8.50%	3.66%
13,626,140.28	Obligaciones Financieras	18,576,996.00	5.91%	7.30%	0.43%
249,933,202.01		314,230,934.42	100.00%		6.26%

Año 2012	Año 2013	Tasa Interes	Intereses Causados
13,626,140.28	18,576,996	7.30%	1,175,414.47



Anexo # 11 Presupuestos Gastos de Operación

Gastos de Operación											
Rubros	Oficinas	Coordinación								Total	
		Finanzas	Tecnología	Desarrollo Cooperativo	Servicios Cooperativo	Administración	Planificación y Desarrollo de Servicios	Asesoría			
Gasto de Personal	Remuneración Actual	2,457,658								1,816,294	4,273,952
	Remuneración Nueva, Movl,	434,950	39,500	111,100	136,200	6,000	110,650	102,650	36,640		977,690
	Capacitación	-	24,000	74,580	326,330	14,000	39,000	25,520	39,562		542,992
Honorarios		-	7,000	179,200	56,000	27,600	55,000	137,500	67,000		529,300
Servicios Varios	Servicios de guardiana	397,104		7,680							404,784
	Publicidad y propaganda	6,000			121,030	36,000	18,000				181,030
	Servicios básicos	256,669		1,400							258,069
	Seguros	566,958					204,550				771,508
	Arrendamientos	233,911		12,000			3,240				249,151
	Otros servicios	36,865	60,000	600		36,800	6,400	32,400			173,065
Impuestos, contribuciones y multas		2,068,804					20,000		1,800		2,090,604
Depreciación y Amortización											-
	Depreciaciones	900,912									900,912
	Amortizaciones	354,604									354,604
Otros Gastos	Suministros y Materiales	-				4,000	315,027				319,027
	Mantenimiento y reparacion	21,439	1,800	10,000	500	94,000	75,000				202,739
	Otros Gastos		500	256,510	157,210		1,000	53,660	850		469,730
	Gobernabilidad	437,241			-						437,241
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		8,173,115	132,800	653,070	797,270	218,400	847,867	351,730	145,852		13,136,398



Universidad del Azuay

Gasts de Personal Nuevo, Capacitación y Honorarios Profesionales 2013

Coordinación General

Área	Total Área	# Personas Nuevas	Departamento	Valor	# Personas	Capacitación	Total	Honorarios Profesionales	Total
Administrativa	85,050	10	Coordinación del Área			10,000	71,170		104,000
			Administración	24,000	2	18,000		5,000	
			Seguridad de la Información	33,000	3	14,000		99,000	
			Operaciones	11,250	1	15,170			
			Seguridades Físicas	16,800	4	14,000			
Tecnología	105,000	8	Coordinación del Área			5,750	109,450	48,000	149,200
			Base de Datos	15,000	2	16,000		53,000	
			TELCED	45,000	3	45,200		1,200	
			Ingeniería y Desarrollo	30,000	2	30,000		40,000	
			Soporte a Usuarios	15,000	1	12,500		7,000	
Finanzas	28,500	3	Coordinación del Área	-		5,500	31,560		7,000
			Contabilidad	21,000	2	3,560			
			Tesorería	7,500	1	15,000		5,000	
			Control Financiero	-		2,500			
			Presupuestos	-		5,000		2,000	
Servicios Cooperativos	90,000.00	7	Gestion de Servicios	90,000.00	7		14,000	27,600	27,600
			Promocion de Servicios			14,000			
Planificacion y Desarrollo de Servicios	30,000	2	Coordinación del Área			3,000	36,140		90,000
			Desarrollo de servicios	30,000	2	11,620			
			Normas y Calidad			10,300			
			Planificacion e Investigacion			11,220		90,000	
Desarrollo Cooperativo	228,000	18	Coordinación del Área	228,000			449,500		56,000
			Talento Humano		6	5,000		36,000	
			Educope		12	440,000		20,000	
			Comunicacion			3,000			
			Fortalecimiento del Gobierno			1,500			
Asesoría	21,000	2	Riesgos	15,000	1	8,000	45,952	57,000	57,000
			Cumplimiento			11,920			
			Auditoría	6,000	1	24,032			
			Legal			2,000			
TOTAL	587,550	50		587,550	50	757,772	757,772	490,800	490,800

Gasts de Personal Nuevo 2013
Oficinas

OFICINAS	PERSONAL ACTUAL	MONTO	NUMERO PERSONAS	Auxiliar de Crédito	Auxiliar de Captaciones	Cajero	Auxiliar de Servicios	Auxiliar de Información	Auxiliar de Limpieza
Cuenca	227,474	45,000	5	2	1	2	-	-	-
Azogues	101,862	12,000	1		1	-	-	-	-
Ricaurte	50,400	12,000	1	1	-	-	-	-	-
El Valle	70,853	-	-	-	-	-	-	-	-
Yanuncay	70,860	30,500	4	1	1	2	-	-	-
Totoracocha	90,402	25,000	5	3	-	1	1	-	-
Total Zona Cuenca	611,850	124,500	16	7	3	5	1	-	-
Paute	169,119	25,750	3	1	-		2	-	-
Gualaceo	141,940	38,850	5	1		1	2	-	1
Sígsig	136,104	16,750	3	-	1	-	2	-	-
Chordeleg	60,550	-	-	-	-	-	-	-	-
Palmas	51,000	9,000	1	-	-	1	-	-	-
Total Zona Paute	558,714	90,350	12	2	1	2	6	-	1
Pucará	51,800	-	-	-	-	-	-		-
Nabón	101,256	15,750	2	1		1			
Santa Isabel	107,400	20,500	3	1	1	1			
Oña	41,862	-	-	-	-	-	-		-
San Fernando	42,139	8,000	1	1					
Saraguro	51,918	12,000	1		1				
Pasaje	127,200	28,000	4	2		1	1		
Ponce Enriquez	57,600	22,850	3	1		1			1
Total Zona Jubones	581,175	107,100	14	6	2	4	1	-	1
Cañar	80,760	8,250	1					1	
La Troncal	156,223	38,000	4	1	1	1	1		
Suscal	51,582	7,500	1			1			
Tambo	70,182	8,250	1			1			
Total Zona Cañar	358,746	62,000	7	1	1	3	1	1	-
Sucúa	83,912	12,000	1		1				
Limón	103,200	-	-	-	-	-	-	-	-
Méndez	80,131	-	-	-	-	-	-	-	-
Macas	151,200	24,000	2	2					
Gualaquiza	82,200	15,000	2	1	1				
Total Zona Oriente	500,643	51,000	5	3	2	-	-	-	-
TOTAL OFICINAS	2,611,128	434,950	54	19	9	14	9	1	2

Cooperativa Jardín Azuayo					
Gastos de Operación					
OFICINAS	Movilización	Mantenimiento y Reparaciones	Otros Gastos	Publicidad y Propaganda	Total
Cuenca	4,800	3,000	16,200	13,800	42,600
Azogues	3,600	1,000	2,520	7,023	15,463
Ricaurte	2,400	4,800	600	5,040	15,840
El Valle	1,320	1,200	1,200	360	4,440
Yanuncay	1,200	600	1,560	5,600	11,228
Totoracocha	600	-	1,800	1,548	5,388
Total Zona Cuenca	13,920	10,600	23,880	33,371	94,959
Paute	9,600	-	4,200	4,800	20,040
Gualaceo	2,400	1,200	4,104	1,404	10,308
Sígsig	4,800	1,000	3,440	600	11,280
Chordeleg	3,600	500	10,400	-	16,900
Palmas	2,880	600	5,200	3,600	13,240
Total Zona Paute	23,280	3,300	27,344	10,404	71,768
Pucará	3,000	240	600	1,320	5,760
Nabón	1,440	900	1,200	1,200	6,180
Santa Isabel	6,000	2,500	9,000	480	20,380
Oña	1,440	600	720	1,800	4,920
San Fernando	5,460	600	840	1,440	8,880
Saraguro	600	600	480	3,840	6,000
Pasaje	3,600	1,100	5,000	15,000	29,500
Ponce Enriquez	4,200	600	9,000	900	17,100
Total Zona Jubones	25,740	7,140	26,840	25,980	98,720
Cañar	2,400	1,800	-	8,040	12,840
La Troncal	3,600	500	3,600	3,000	14,300
Suscal	6,000	750	-	300	7,350
Tambo	480	-	450	-	1,650
Total Zona Cañar	12,480	3,050	4,050	11,340	36,140
Sucúa	3,600	-	5,500	-	11,500
Limón	2,400	2,400	3,570	1,720	11,290
Méndez	3,600	600	5,280	-	11,280
Macas	3,600	-	6,940	4,200	17,044
Gualaquiza	3,600	2,400	6,504	4,200	18,504
Total Zona Oriente	16,800	5,400	27,794	10,120	69,618
					-
TOTAL	92,220	29,490	109,908	91,215	371,205

Anexo # 12 Informe Presupuestario
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Informe Presupuestario
Periodo: marzo 2013

Se realiza el informe para el periodo de marzo, considerando los siguientes rubros: captaciones, cartera, inversiones en activos fijos, gastos de operación y capital.

- **Captaciones**

La meta en ahorros al 31 de marzo es de \$ 247,3 millones de dólares y se alcanza \$251,4 millones de dólares existiendo una diferencia de \$4,1 millones de dólares, se cumple el 21.7% de la meta anual.

ahorros						
Zonas	Balance MARZO/13	Presupuesto MARZO/13	Diferencia	Crecimiento Ahorros	Cumplimiento Marzo	Cumplimiento Anual
Zona Cuenca	59,674,029	56,199,113	3,474,916	6,841,354	106.18%	41.26%
Zona Paute	77,896,500	78,951,656	- 1,055,156	1,810,142	98.66%	12.13%
Zona Jubones	44,115,073	43,379,357	735,716	2,097,617	101.70%	17.01%
Zona Cañar	40,164,086	39,165,904	998,182	1,702,822	102.55%	23.03%
Zona Oriente	29,602,772	29,606,841	- 4,069	- 134,987	99.99%	-2.55%
TOTAL COOPERATIVA	251,452,460	247,302,871	4,149,589	12,316,949	101.68%	21.79%

Ahorros a la vista				
Oficinas	Crecimiento enero Ahorros a la vista	Crecimiento febrero Ahorros a la vista	Crecimiento marzo Ahorros a la vista	Total Crecimiento Ahorros a la vista
Total Zona Cuenca	(953,874)	529,757	1,565,732	1,141,616
Total Zona Paute	(989,736)	166,723	174,919	(648,094)
Total Zona Jubones	(418,504)	(50,928)	622,019	152,588
Total Zona Cañar	(1,433,113)	617,364	(4,497)	(820,246)
Total Zona Oriente	(785,797)	(87,189)	28,230	(844,756)
TOTAL	(4,581,024)	1,175,729	2,386,403	(1,018,892)

DPF				
Oficinas	Crecimiento enero DPF	Crecimiento Febrero DPF	Crecimiento Marzo DPF	Total Crecimiento DPF
Total Zona Cuenca	3,649,955	1,079,192	970,591	5,699,738
Total Zona Paute	2,095,582	21,070	341,584	2,458,236
Total Zona Jubones	1,142,284	347,749	454,996	1,945,029
Total Zona Cañar	1,934,431	158,646	429,991	2,523,068
Total Zona Oriente	558,500	182,914	(31,645)	709,769
TOTAL	9,380,753	1,789,571	2,165,517	13,335,840

- **Cartera de Crédito**

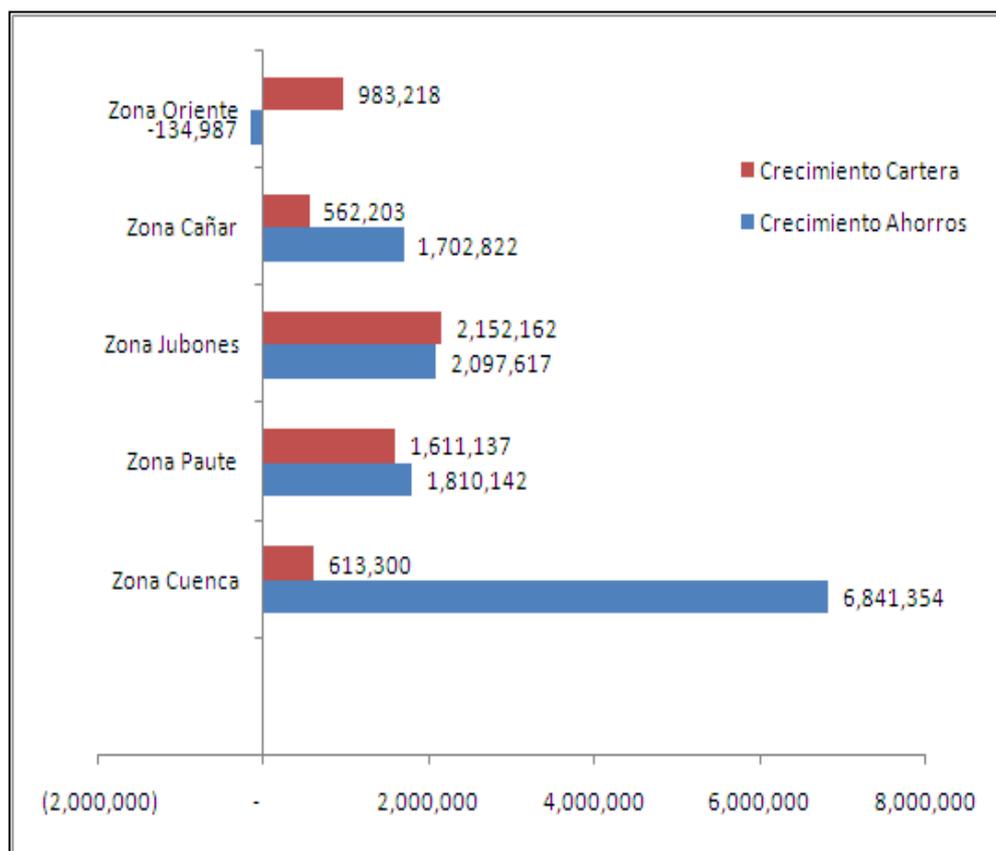
La meta en la cartera de crédito al 31 de marzo del 2013 es de \$277,2 millones de dólares y se alcanza \$265,7 millones existiendo una diferencia de \$11,4 millones de dólares, se cumple el 9.5% de la meta anual.

cartera						
Zonas	Balance MARZO/13	Presupuesto MARZO/13	Diferencia	Crecimiento Cartera	Cumplimiento marzo	Cumplimiento Anual
Zona Cuenca	61,132,306	65,245,155	- 4,112,850	613,300	93.70%	3.86%
Zona Paute	68,733,077	71,270,615	- 2,537,537	1,611,137	96.44%	12.11%
Zona Jubones	58,719,831	59,248,185	- 528,354	2,152,162	99.11%	14.11%
Zona Cañar	30,155,417	31,990,798	- 1,835,380	562,203	94.26%	7.04%
Zona Oriente	46,993,473	49,475,080	- 2,481,607	983,218	94.98%	10.16%
TOTAL COOPERATIVA	265,734,105	277,229,833	(11,495,728)	5,922,019	95.85%	9.53%

- **Crecimiento Captación y Cartera**

Zonas	Crecimiento Ahorros	Crecimiento Cartera
Zona Cuenca	6,841,354	613,300
Zona Paute	1,810,142	1,611,137
Zona Jubones	2,097,617	2,152,162
Zona Cañar	1,702,822	562,203
Zona Oriente	-134,987	983,218
TOTAL	12,316,949	5,922,019

- **Gráfico de Crecimiento**



Fuente: Coac Jardín Azuayo.

- **Inversiones**

La ejecución presupuestaria en inversiones en activos fijos y otros activos hasta marzo alcanza el 13.8% del presupuesto anual.

Oficina	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO mar-13	Ejecutado al 31-03-2013		Total Ejecutado mes marzo	Total Ejecutado hasta marzo	Diferencia mes de marzo	% Ejecución Mensual	Saldo Ejecución Anual	% Ejecución Anual
			Propiedades y Equipo	Otros Activos						
Cuenca	31,185	-			-	1,800	-	0%	29,385	5.77%
Paute	8,875	280	943		943	943	- 663	337%	7,932	10.63%
Gualaceo	43,365	10,240			-	-	10,240	0%	43,365	0.00%
Sigsig	64,615	13,200			-	-	13,200	0%	64,615	0.00%
Pucara	6,770	1,690			-	-	1,690	0%	6,770	0.00%
Cañar	2,960	1,310			-	-	1,310	0%	2,960	0.00%
Nabón	126,250	13,500			-	-	13,500	0%	126,250	0.00%
Santa Isabel	221,670	150	1,686		1,686	1,686	- 1,536	1124%	219,984	0.76%
Oña	132,300	12,000			-	-	12,000	0%	132,300	0.00%
Azogues	7,210	-			-	-	-	0%	7,210	0.00%
Sucúa	3,385	300			-	-	300	0%	3,385	0.00%
Limón	15,065	5,880			-	-	5,880	0%	15,065	0.00%
Méndez	157,990	20,480	585		585	148,775	19,895	3%	9,215	94.17%
Macas	228,825	250		27,855	27,855	81,194	- 27,605	11142%	147,631	35.48%
Troncal	274,840	25,390	372	32,689	33,061	235,739	- 7,671	130%	39,101	85.77%
San Fernando	3,215	-	2,345		2,345	2,345	- 2,345	0%	870	72.95%
Suscal	65,430	-			-	-	-	0%	65,430	0.00%
Coordinación General	3,701,275	275,300	34,480	241,303	275,783	491,203	- 483	100%	3,210,072	13.27%
Ricaurte	18,550	600			-	-	600	0%	18,550	0.00%
El Valle	173,090	-			-	-	-	0%	173,090	0.00%
Tambo	12,510	-	727		727	727	- 727	0%	11,783	5.81%
Chordeleg	8,310	-			-	-	-	0%	8,310	0.00%
Palmas	146,370	34,000			-	-	34,000	0%	146,370	0.00%
Saraguro	7,555	2,255			-	-	2,255	0%	7,555	0.00%
Gualaquiza	13,690	2,000			-	-	2,000	0%	13,690	0.00%
Pasaje	399,975	25,000	267		267	267	24,733	1%	399,708	0.07%
Yanuncay	300,710	29,890			-	-	29,890	0%	300,710	0.00%
Totoracocha	400,660	36,000			-	-	36,000	0%	400,660	0.00%
Ponce Enríquez	23,990	8,230	505		505	505	7,725	6%	23,485	2.11%
Zona Jubones	450	-			-	-	-	0%	450	0.00%
Nuevas Oficinas	368,000	-			-	-	-	0%	368,000	0.00%
TOTALES	6,969,085	517,945	41,912	301,847	343,759	965,186	174,186	66.37%	6,003,899	13.85%

- Las inversiones en activos fijos y otros activos son de \$965 mil dólares hasta el mes de marzo.

El detalle de las inversiones q se han realizado en el periodo son:

Inversión	Destino	Valor	Oficinas mar-13	Coordinación mar-13	Total Ejecutado mes de marzo	Total Oficinas hasta marzo	Total Coordinación hasta marzo	Observaciones
Construcciones y Remodelaciones	Oficinas y Coordinación General	316,561.09	60,544		60,544	316,561	-	Oficina: Macas, Troncal
Edificios	Coordinación General	-			-	-	-	
Terreno	Oficinas y Coordinación General	140,000.00			-	140,000	-	Oficina: Méndez
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	Oficinas y Coordinación General	18,402.37	2,881	6,794	9,675	4,681	13,721	Muebles, Enseres
Equipos de Computación: servidores, cámaras de seguridad, equipos.	Oficinas y Coordinación General	66,803.36	4,550	19,520	24,070	4,550	62,253	Monitores, Pen driver, equipos, impresoras, cámaras de video
Equipos de Comunicación: enlaces, antenas, anillos de interconexión.	Oficinas y Coordinación General	11,386.41		8,166	8,166	-	11,386	torre duplicadora, ip
Unidades de Transporte: vehículos	Coordinación General, Zona Cañar	22,378.82			-	-	22,379	Vehículo para zona Cañar
Unidades de Transporte: moto	Coordinación General y Oficinas	-			-	-	-	
Anticipo para compra de bienes	Coordinación	144,612.11		144,612	144,612	-	144,612	Equipamiento de Hardware para implementación Proyecto Mejora, compra aires acondicionados
Anticipo honorarios y trabajos eventuales	Coordinación	139,787.72		4,118	4,118	8,190	131,598	Servicio de evaluaciones al personal (Agencia Siete Consultores). Instalacion equipos de proteccion en torre ubicada en Villaflo. Adecuaciones y trabajos en el local de la Sucre. Trabajos en la Benigno Malo. Asesoría Capacitacion en Metodologias. Sistema Informático manejo integrado (Talento Humano)Oficina: estudio previo construcción edificio en Méndez.
Anticipo Gastos sueldos,movilizacion,alimentacion Sistema Financiamiento	Coordinación	73,176.04		73,176	73,176	-	73,176	cooperativa que labora en el Sistema Financiamiento (Nuevo Corre). Gastos de movilización y alimentación, sistema informático FINANCIAMIENTO
Programas de Computación	Oficinas y Coordinación General	27,724.48		19,397	19,397	-	27,724	Software Vecino Cooperativo. Licencias Quest TOAD FOR ORACLE que seran usadas en el Nuevo Core. Implementación RAC Ambiente de Preproducción y Producción
Gastos de Adecuación	Oficinas y Coordinación General	4,353.44			-	-	4,353	Instalación de Seguridad Eléctrica en el nodo de Balao (Naranjal)
Gastos de Instalación	Oficinas y Coordinación General	-			-	-	-	
TOTAL		965,186	67,975	275,783	343,759	473,982	491,203	



• Matriz de Gasto de Operación

Gastos de Operación	Presupuesto 2013	Marzo	Presupuest o Marzo	Diferencia	Gasto Total a Marzo 2013	Gasto Anualizado	Ejecución a Marzo %	Anualizado %	Exceso o Déficit
Gasto de personal oficinas	2,734,016	243,340	255,864	12,524	708,179	2,832,718	25.90%	103.61%	- 98,702
Gasto de personal coordinación	2,216,064	126,999	191,217	64,218	517,843	2,071,373	23.37%	93.47%	144,691
Movilización	213,130	9,784	10,761	977	21,967	87,867	10.31%	41.23%	125,263
Capacitación	542,992	3,739	16,207	12,467	16,841	67,364	3.10%	12.41%	475,628
Refrigerios	88,432	4,775	7,369	2,595	12,704	50,815	14.37%	57.46%	37,617
Gastos de Personal	5,794,634	388,637	481,418	92,781	1,277,534	5,110,137	22.05%	88.19%	684,497
Honorarios	529,300	40,926	24,108	- 16,818	94,202	376,807	17.80%	71.19%	152,493
Seguridad y Guardianía	404,784	34,014	33,732	- 282	104,429	417,716	25.80%	103.19%	- 12,932
Publicidad y Propaganda	181,030	13,907	15,086	1,179	40,087	160,347	22.14%	88.57%	20,683
Servicios básicos	258,069	24,205	21,506	- 2,699	101,513	406,052	39.34%	157.34%	- 147,983
Seguros	771,508	85,953	64,292	- 21,661	267,308	1,069,233	34.65%	138.59%	- 297,725
Arrendos	249,151	17,597	20,763	3,166	52,768	211,072	21.18%	84.72%	38,079
Otros Servicios	173,065	14,479	14,422	- 57	54,857	219,429	31.70%	126.79%	- 46,364
Impuestos	2,090,604	160,379	174,217	13,838	478,564	1,914,258	22.89%	91.56%	176,346
Gobernabilidad	438,262	27,176	36,522	9,346	59,606	238,422	13.60%	54.40%	199,840
Depreciación y amortización	1,255,515	94,400	99,626	5,226	276,815	1,107,260	22.05%	88.19%	148,255
Suministros diversos	319,027	11,292	13,586	2,294	44,573	178,293	13.97%	55.89%	140,734
Mantenimiento y Reparaciones	202,739	34,219	16,895	- 17,324	62,836	251,346	30.99%	123.97%	- 48,607
Otros gastos	468,709	36,070	39,059	2,989	124,328	497,313	26.53%	106.10%	- 28,604
Gastos de Operación e Impuestos	7,341,764	594,615	573,814	- 20,802	1,761,887	7,047,547	24.00%	95.99%	294,217
GO 2013	13,136,398	983,253	1,055,232	71,979	3,039,421	12,157,684	23.14%	92.55%	978,714



- Los gastos de operación en el mes de marzo son de \$1 millón de dólares existe una diferencia de \$71 mil dólares con respecto al presupuesto del mes de marzo.
- La provisión mensual del juicio Utreras es de \$10 mil dólares.
- El gasto de personal en la Coordinación General hasta el mes de marzo tiene una ejecución del 23.3%, y el gasto de personal de las oficinas una ejecución del 25.9%.

En el rubro de Otros Servicios están los gastos correspondientes a gastos judiciales, servicios crediticios, encomiendas, servicios ocasionales, bancarios y costos por transferencias financieras. En el rubro de Otros Gastos están los gastos judiciales y notariales, gastos varios, emisión de tarjetas de débito, otros gastos no deducibles y gastos de los directivos (diploma y apoyo a directivos).

- **Capital Social**

El incremento del capital social es de \$523,8 mil dólares al mes de marzo del 2013. Desde el 15 de febrero del 2012 se aplica la política de capitalización mediante crédito y desde la segunda quincena de mayo del año anterior en operaciones pasivas. Se detalla el crecimiento del capital social por mes:

Capital Social	
Enero	163,761.84
Febrero	158,055.88
Marzo	202,077.64
Total	523,895.36

La cartera colocada en el mes de marzo es de \$16,6 millones de dólares, por lo que el valor de incremento de capital por crédito es de \$166 mil dólares.

Los depósitos a plazo fijo que se captaron en los meses de mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre 2012, enero, febrero 2013 son los que a su vencimiento en marzo 2013 van aportar al capital social, y el valor de aporte al capital social para el mes de marzo es de \$23 mil dólares. La diferencia se da por el crecimiento de socios.

- **Estados Financieros**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo						
Ejecución Presupuestaria						
Balance General 2013						
						
	CUENTAS	Mar-13	Presupuesto dic-2013	Crecimiento a mar-2013	Diferencia a dic-2013	Avance Anual (%)
11	FONDOS DISPONIBLES	17.732.381	17.965.305	- 620.111	232.924	98.70%
13	INVERSIONES	30.475.141	24.993.687	8.467.964	- 5.481.453	121.93%
14	CARTERA DE CREDITO	253.184.523	307.292.697	5.395.701	54.108.174	9.07%
16	CUENTAS POR COBRAR	2.812.980	3.386.113	- 50.803	573.133	-9.73%
17	BIENES REALIZABLES		-	-	-	0.00%
18	ACTIVOS FIJOS	7.495.584	11.903.998	97.716	4.408.414	2.17%
19	OTROS ACTIVOS	1.637.858	2.258.414	681.831	620.556	52.35%
	TOTAL ACTIVOS	313.338.466	367.800.214	13.972.297	54.461.748	20.42%
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	251.452.460	295.653.938	12.316.949	44.201.478	21.79%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	80.473	108.407	39.006	27.933	58.27%
25	CUENTAS POR PAGAR	6.397.769	3.029.656	71.478	- 3.368.113	-2.17%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.609.228	18.576.996	7.837	4.967.768	0.16%
29	OTROS PASIVOS	1.717.896	1.302.482	183.359	- 415.414	-79.02%
	TOTAL PASIVOS	273.257.828	318.671.480	12.618.628	45.413.652	21.74%
31	CAPITAL SOCIAL	7.348.040	9.580.000	523.895	2.231.960	19.01%
33	RESERVAS	30.706.393	31.276.022	4.430.371	569.629	88.61%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	393.216	393.216	-	-	0.00%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	570.038	563.457	-	- 6.581	0.00%
36	RESULTADOS	1.062.952	7.316.040	- 3.600.597	6.253.088	14.53%
	TOTAL PATRIMONIO	40.080.638	49.128.735	1.353.670	9.048.096	13.01%

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo					
Ejecución Presupuestaria					
Estado de Resultados Proforma 2013					
					
	CUENTAS	Mar-13	Presupuesto dic-2013	Diferencia dic-2013	Avance Anual (%)
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	9.694.670	44.645.685	34.951.015	21.71%
52	COMISIONES GANADAS	32.187	338.727	306.540	9.50%
53	UTILIDADES FINANCIERAS		4.837	4.837	0.00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	55.800	276.154	220.355	20.21%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		7.862	7.862	0.00%
56	OTROS INGRESOS	147.275	755.568	608.292	19.49%
	TOTAL INGRESOS	9.929.932	46.028.833	36.098.901	21.57%
41	INTERESES CAUSADOS	4.125.742	18.132.741	14.006.999	22.75%
42	COMISIONES PAGADAS		-	-	0.00%
43	PERDIDAS FINANCIERAS		4.814	4.814	0.00%
44	PROVISIONES	1.071.595	3.395.850	2.324.255	31.56%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	3.039.421	13.136.398	10.096.977	23.14%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	89.526	226.048	136.522	39.60%
48	IMPUESTOS Y PART. EMPLEADOS	540.696	3.816.942	3.276.247	14.17%
	TOTAL GASTOS	8.866.980	38.712.793	29.845.813	22.90%
	RESULTADO DEL EJERCICIO	1.062.952	7.316.040	6.253.088	14.53%

- **Aspectos Financieros Presupuestarios**

- La Cooperativa presenta una diferencia de \$4,1 millones dólares en captaciones y en la cartera de \$11,4 millones de dólares el presupuesto del período.
- Los gastos de operación en el mes de marzo son de \$982 mil dólares existe una diferencia de \$72 mil dólares con respecto al presupuesto del mes de marzo.
- El crecimiento de capital supera los \$523 mil dólares hasta el mes de marzo, se evidencia un fuerte crecimiento por el aporte a través de los créditos.
- El crecimiento de los activos hasta marzo es de \$13,9 millones de dólares, los pasivos de \$12,6 millones y el patrimonio de \$1,3 millones de dólares. En el mes de marzo los activos crecieron \$3,8 millones, los pasivos \$3,4 millones y el patrimonio \$374 mil dólares.
- La solvencia institucional está en el 13,31% cumpliendo con lo establecido por el Organismo de Control.