



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**Nivel de Postgrado**

**Maestría en Gerencia Contable y Financiera**

“METODOLOGIA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE), VALIDADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2009-2014”

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO  
DE MAGISTER EN GERENCIA  
CONTABLE FINANCIERA

**AUTORES:**

LIC. FRANKLIN YOVANI MALLA ALVARADO

ING. ÁNGEL PATRICIO CARAGUAY CARAGUAY

**DIRECTOR:**

DR. JORGE EFRAÍN MATUTE ESPINOSA, MG. SC

Loja – Ecuador  
2011

**DR. JORGE EFRAÍN MATUTE ESPINOSA MG. SC,** DOCENTE DEL  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.

## **C E R T I F I C O:**

Que el presente trabajo de investigación **“METODOLOGÍA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE), VALIDADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2009-2014”** del Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado y el Ing. Ángel Patricio Caraguay Caraguay; previo a optar el grado de Magister en Gerencia Contable Financiera, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, enero 2011

Dr. Jorge Matute Espinosa Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

Los resultados de la investigación realizada, así como los criterios, cálculos, análisis y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Ángel Patricio Caraguay Caraguay

Franklin Yovani Malla Alvarado

# **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, en su Área Jurídica Social y Administrativa, Nivel de Postgrado, por la formación intelectual impartida a lo largo de nuestra formación académica y además dar a conocer el trabajo investigativo.

Nuestro reconocimiento especial a la Dr. Jorge Efraín Matute, Director de Tesis, quién supo dirigirnos y a la vez brindarnos sus conocimientos para la cristalización del presente trabajo.

Al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, por permitirnos realizar el presente trabajo investigativo en dicha entidad.

**LOS AUTORES**

# DEDICATORIA

Con profundo cariño dedico este trabajo fruto del sacrificio y dedicación a Dios, pero sobre todas las cosas a mis padres y hermanos por brindarme su apoyo incondicional para culminar mis estudios y así poder llegar a ser un buen profesional.

**Franflin Yovani**

Este trabajo que es elaborado con mucho cariño, esfuerzo y dedicación; va dedicado a Dios, en especial a mis padres, hermanos por apoyarme moral y económicamente, ellos fueron quienes hicieron posible mi aspiración de formarme profesionalmente y de esta manera culminar con éxito mis metas propuestas.

**Ángel Patricio**



**TÍTULO**



**METODOLOGÍA PARA METODOLOGÍA PARA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LOS  
ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA PARA LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA RED  
DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS  
(REFSE), VALIDADO EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD  
DE LOJA, PERIODO 2009-2014”**



# RESUMEN



## **b. RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se refiere a la Metodología que se debe aplicar para realizar una planificación estratégica, basada en los estados financieros proforma, para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE), validada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja, periodo 2009 – 2014; requisito previo para obtener el Título de Magister en Gerencia Contable – Financiera.

La investigación tuvo los siguientes objetivos: diseñar la metodología de un plan estratégico que permita contar con un documento de trabajo que guie y oriente el desarrollo de las actividades programadas para el logro de objetivos y metas propuestas, validado en la cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” periodo 2009-2014, realizar la Matriz FODA para determinar áreas críticas que ameriten dar solución, así como fortalecer los aciertos de la institución; identificar a través de un estudio del medio interno, la estructura orgánica y funcional de la empresa así como proponer un plan operativo que comprenda una planificación de actividades a mediano plazo, que permitan optimizar los recursos de dicha empresa y que vayan en beneficio de sus socios y usuarios en general.

Su contenido formal obedece a las disposiciones que constan en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y

presenta las siguientes partes: la Introducción que presenta la importancia del tema, su contenido y el aporte que se pretende brindar; la Revisión de Literatura enfoca los conceptos teóricos sobre metodología, planificación estratégica y estados proforma y que hacen referencia al tema planteado; en Materiales y Métodos se detallan los métodos como por ejemplo el método científico, el mismo que permitió llevar de manera coherente y lógica el proceso investigativo; el inductivo que sirvió para analizar cada grupo de cuentas y su representatividad dentro de los estados financieros proforma, en la parte de Resultados se expone en primer lugar el diagnóstico situacional, para determinar la pertinencia del tema investigado, así como la práctica relacionada con los balances proforma y su interpretación; finalmente se plantean Conclusiones y Recomendaciones, la Bibliografía y los Anexos utilizados.

## **ABSTRACT**

This research work concerns the methodology to be applied for strategic planning, based on pro forma financial statements for the Savings and Credit Cooperative Network of Financial Institutions Fair (refs), Validated Savings Cooperative and Credit "April 27" in the city of Loja, period 2009-2014; prerequisite for the Master's degree in Management Accounting - Financial.

The investigation had the following objectives: Design methodology of a strategic plan to supply, a working document to guide and direct the development of activities for the achievement of objectives and targets, validated in the Savings and Credit Cooperative "April 27" period 2009 - 2014; perform SWOT matrix to determine critical areas that deserve to solve, and strengthen the achievements of the institution; identify through a study of the internal, organizational and functional structure of the company; proposing an operational plan that includes a schedule of activities over the medium term, to optimize the resources of that company and to the benefit of its members and users in general.

His formal content due to the provisions contained in the Academic System Regulations of the National University of Loja and has the following parts: the Introduction that presents the importance of the topic, its contents and the contribution is intended to provide, the Literature

Review focuses on the methodology of theoretical concepts, strategic planning and pro forma statements and refer to the issue raised; in Materials and methods are detailed methods such as the scientific method, which made it possible to bring a coherent and logical investigative process, the inductive used to analyze each group of accounts and their representation within the preformed financial statements in the Results set out in the first place the situational diagnosis, to determine the relevance of research topic and the practice related to the preformed balance sheet and their interpretation, and finally raised Conclusions and Recommendations, Bibliography and Appendices used.



# INTRODUCCIÓN



### **c. INTRODUCCIÓN**

La Planificación Estratégica y los Balances Proforma se constituyen en una herramienta administrativa eficaz para la organización de una empresa, son el camino con lineamientos claros para el alcance de los objetivos predeterminados, planteando presupuestos y midiendo o evaluando los resultados que se desean obtener.

El trabajo de investigación relacionado con la Metodología para la Planificación Estratégica, Basada en los Estados Financieros Proforma para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) validada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril de la ciudad de Loja, periodo 2009 – 2014, trata de desarrollar un modelo de Plan Estratégico para este tipo de entidades, como un aporte institucional; para mejorar los procedimientos administrativos, operativos y financieros de la Cooperativa, que busca desde su creación, el incrementar sus servicios con créditos accesibles a los sectores más vulnerables de la ciudad y provincia de Loja.

En su contenido, el presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el Resumen trata de antecedentes generales de la empresa, sus objetivos y la importancia y delimitación del Tema; en la Introducción se refleja los tres componentes básicos para una investigación como son: importancia del tema, contenido y el aporte que

se pretende dejar para la entidad; en la Revisión de Literatura constan los elementos teóricos que permiten vincularla con la parte práctica y con los objetivos del estudio; en los Materiales y Métodos se identifica claramente los métodos, técnicas y procedimientos aplicados en el desarrollo del trabajo; en los Resultados se ejecuta la práctica del plan Estratégico con la aplicación de los balances proforma; seguidamente se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó luego de realizar el trabajo investigativo y como punto final tenemos la Bibliografía que es en sí, la descripción ordenada de libros, folletos y demás documentos que sirvieron para sustentar la parte teórica y los anexos que certifican la investigación realizada.



# REVISIÓN DE LITERATURA



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Metodología**

Consiste en el estudio de métodos empleados por los Administradores para planificar su gestión, es el conjunto de normas que rigen el trabajo de sistematización, básicamente con relación a la forma en que se divide el trabajo por razones de planificación y control.

La metodología constituye el conjunto de criterios y decisiones que organizan, de forma global, la acción didáctica en una entidad, es la utilización de medios y recursos, tipos de actividades, organización de los tiempos y espacios que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

### **Administración**

“Es el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenadas, que conduce al mejor aprovechamiento posible de los elementos que intervienen en la estructura y manejo de los recursos empresariales”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ACLE TOMASINI, Alfredo (1995). Planificación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Pearson Giraldo. Pág. 14.

La administración es importante porque de ella depende en buena parte el éxito o el fracaso de una empresa. Con una buena administración se aprovechan al máximo los recursos humanos y no humanos de una empresa.

“La administración se forma del prefijo AD que significa bajo y MINISTRE y su significado dependencia, esto quiere decir que se desarrolla bajo la obediencia de otras personas.

Esta consiste en el proceso que se sigue para lograr las metas de la organización, determinándose en: la planeación, coordinación, ejecución y control de los esfuerzos organizados y sistemáticamente empleados en un fin determinado”<sup>2</sup>

### **Proceso Administrativo**

Este se desarrolla por pasos y etapas siendo las siguientes:

**Planeación.**-Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, permitiendo:

- Que la organización consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>2</sup> DONNELLY, Gibson (1997). Fundamentos de Dirección y administración de Empresas. Octava Edición. México. Pág. 9.

- Que los miembros realicen las actividades acordes con los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en el caso de ser insatisfactorio.

**Organización.-** Una vez que la alta dirección ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevarlos a feliz término. Por lo tanto la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional y agrupación de actividades de jerarquías, disposición, correlaciona y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

**Dirección.-** Ya trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros. Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos, pues la dirección es una acción muy concreta que se requiere trabajar en forma directa con las personas.

**Control.-** Por último, el administrador debe cerciorarse de que los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control.

**Integración.-** Es la unificación de todos los elementos que conforman una organización, ya sea de recursos humanos, materiales y capital, solamente con esta unificación se puede lograr las metas y objetivos institucionales, plasmados en la misión y visión de una entidad.

Consiste además en llenar todos los puestos necesarios con el personal mas altamente calificado para desarrollar tal labor.

### **Planificación Estratégica**

La Planificación “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, es decir, se anticipa a la toma de decisiones”<sup>3</sup>

Uno de los problemas de las organizaciones en todos sus niveles modalidades es la carencia de planes de desarrollo estratégico que se encarga de proceder y presidir las acciones de planificación y gestión a nivel técnico y político.

Por ello la importancia del conocimiento de la planificación estratégica por parte de quienes dirigen las empresas quienes requieren de una comprensión practica y efectiva de todos los procesos metodológicos de

---

<sup>3</sup> HAMERMESH, Richard G. (2006). Planeación Estratégica. Editorial Limusa. México. Págs. 4 -5.

planificación, esto permitirá el desarrollo de habilidades para una buena toma de decisiones y una exitosa dirección estratégica.

La Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la realización de la toma de decisiones, ser basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

### **Importancia**

La planificación estratégica es un hecho de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa y en cualquier país ya que conlleva la utilización de procedimientos para introducir mayor racionalización y organización a las actividades y acciones que se han previsto anteriormente.

Planear estratégicamente es fundar un futuro deseable que responda a la filosofía empresarial, a su misión, objetivos, estrategias y metas. Esta se refiere a las herramientas para trabajar y poner en marcha una organización, es el CON QUE SE A DE HACER, pero también implica la

planeación operativa, es decir COMO HACER EL TRABAJO. Para planear estratégicamente es necesario tomar en cuenta tres preguntas que contribuyen una guía para la acción.

### **¿Hacia dónde se va la organización?**

Es importante tener clara la dirección, la misión de la organización, saber para qué existas y que fines persigue.

### **¿Cuál es el entorno?**

La organización debe conocer cuáles son sus limitaciones internas y externas, con que cuenta para lograr sus fines cual es la distancia que le aleje de la meta final.

### **¿Cómo lograrlo?**

Que métodos de gestión permiten que la organización cumpla sus metas de que manera será útil distribuir los recursos, que políticas serán las más pertinentes etc.

"Aquellas organizaciones que se proponen ser EFICACES, trabajan en función de resultado, por lo tanto sus planes son verdaderamente

estratégicos. Las organizaciones EFICIENTES logran cumplir, es decir sus planificaciones son tácticas-operativas y no estratégicas"<sup>4</sup>

## Objetivos

Los objetivos más importantes de la Planeación Estratégica son:

- ✓ Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✓ Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la Planeación Estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar, de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la consideración más relevante es que la posición de

---

<sup>4</sup> MINTZBERG, Henry (1995). El Proceso Estratégico. Tercera Edición. México. Pág. 86.

excelencia no es una medida de desesperación, es decir, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la Planeación Estratégica elimina los riesgos, pues es claro que sólo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

### **Fundamentos para la Planificación Estratégica**

Una de las críticas a veces justificables del proceso de planeación es que éste tiende a ser más analítico que intuitivo. En realidad tanto la intuición como el análisis son esenciales para una planeación efectiva. Así, el proceso debe verse como un medio continuo entre estos dos extremos. Su posición en el proceso puede variar radicalmente, dependiendo donde se encuentre usted en el desarrollo de la planeación. Una de las razones para dividir este tratamiento del proceso de planeación es describir y resaltar el significado de estas variaciones en los procesos del pensamiento, dicho de manera sencilla, la porción de PENSAMIENTO ESTRATÉGICO del proceso depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis; la porción de PLANEACIÓN A LARGO PLAZO necesita un equilibrio entre los dos, y la porción de PLANEACIÓN TÁCTICA depende en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en calidad de control y equilibrio principalmente; es decir, el énfasis de cada uno de componentes puede describirse así:

El pensamiento estratégico	Perspectiva
Planeación a largo plazo	Posición
Planeación táctica	Rendimiento

La planeación es un proceso humano más que un sistema, debemos preocuparnos menos por obtener la conformidad de un conjunto de reglas y reglamentos que hacer que la mente de las personas se concentren en la dirección hacia la que debería avanzar. Al mismo tiempo debemos ser flexibles tanto en términos del cuál debería de ser nuestro destino final como en términos de lo que necesitamos hacer para llegar ahí.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

“El pensamiento de empresa es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos, tanto previsibles como imprevisibles más que prepararlo para un probable mañana único”<sup>5</sup>

### **Direccionamiento del Plan Estratégico**

Tal como se señaló en el punto anterior, la planificación estratégica no es otra cosa que diseñar lo que se va a hacer para lograr un resultado

---

<sup>5</sup> HOFFER, Charles (1999). Planeación Estratégica. Octava Edición. Bogotá – Colombia. Pág. 16

esperado, previniendo las situaciones o escenarios que se pueden presentar y los obstáculos que puedan evitar o demorar dicho resultado. En este sentido la planificación debe hacerse en equipo, con las personas involucradas en las áreas pertinentes, incluidos los responsables de la asignación de recursos.

Esto quiere decir que su direccionalidad debe estar orientada en base a los siguientes pasos: definir que hay que hacer, definir una estrategia adecuada para hacerlos, planificar las actividades, asignación de recursos, y aplicar el plan.

Vale la pena preguntarse qué voy hacer Lo primero para establecer un camino es saber a dónde quiero ir. El inicio de la planificación de una acción o un cambio es tener una misión clara, definida en función de los clientes. Una acción busca satisfacer una necesidad, atacar un problema o hacer una innovación.

La misión de una empresa requiere de información y diagnóstico previos que permitan conocer la situación con exactitud, antes de plantearse soluciones apresuradas. Hay que definir con precisión los objetivos y normas de calidad requeridos respecto a ese resultado.

Establecer una estrategia, es encontrar un camino, diseñarlo y asignar los recursos adecuados para obtener el resultado esperado, previniendo

las condiciones y obstáculos que se pueden presentar. Para planificar hay que considerar el punto de vista del actor de la planificación, el entorno externo que circunda a la empresa y sus posibles movimientos futuros (escenarios), las condiciones de decisión y participación, el procedimiento y las áreas en que se debe actuar, las actividades clave, las implicaciones del proyecto o empresa y cómo manejarlas, la disponibilidad de recursos de todo tipo, la existencia de posibles obstáculos y los supuestos para que el proyecto pueda ejecutarse.

Para planificar las actividades, es importante considerar los siguientes pasos: listado de actividades, secuencia de actividades y cronograma de actividades.

El listado de actividades, es la identificación de todas las tareas necesarias para alcanzar el resultado y la determinación del tiempo esperado de duración de cada una de estas. Se debe prever el tiempo necesario, sin descuidar pasos ni esperas que puedan ocurrir.

La secuencia de actividades es un flujo donde se gráfica que tareas depende de la realización de actividades previas, para lo cual se traza un diagrama de secuencia, así se logra ubicar cuales son las tareas críticas que podrían retrasar el trabajo y cuales se pueden realizar a la vez.

El cronograma de actividades o diagrama Gantt se elabora empezando por la ruta crítica, que es más fácil de ubicar en el grafico.

En cuanto a la asignación de recursos, se trata de la asignación de personas, instalaciones, equipo, implementos, materiales, servicios y financiamiento, para lograr llevar a cabo las actividades. Los recursos deben ser asignados con objetividad en cada empresa. No todas las empresas necesitan todo tipo de recursos, pero hay que identificar a todos los necesarios para llevarlos a cabo.

### **Modelos de Planificación**

Los principales modelos de planificación que se han aplicado y se están aplicando en el mundo, en especial en América Latina, tanto en el sector público como en el sector privado giran alrededor de lo siguiente:

#### **Modelo de Planificación Normativa o Tradicional**

Se caracteriza por considerar a la Institución un sistema cerrado protegido de toda influencia exterior, pudiéndose construir el futuro a partir de una finalidad institucional y de un diagnóstico interno basado en un conjunto de datos de carácter cuantitativo.

#### **Modelo de la Planificación Prospectiva**

Parte del diseño del futuro deseado para la Institución. A partir de ese futuro, confrontando con la realidad y los medios e instrumentos se arriba

a los futuros factibles. La selección del mejor futuro factible, permite tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y conseguir parte de su futuro deseado.

### **Modelo de Planificación Interactiva**

Establece que, para realizar un Plan se debe considerar cuatro subsistemas interdependientes: Subsistema de Planeación, Subsistema de Programación, Subsistema de Presupuestación y Subsistema de Evaluación y Control, cada uno de los cuales con una gama de acciones y relaciones interactuantes que permitirán mejorar la realidad de la organización.

### **Modelo de la Planificación Estratégica**

Dentro de este modelo existen varios tipos o modalidades:

#### **Planificación Estratégica para la Empresa**

Parte de la historia de la empresa de un análisis situacional del entorno y del medio interno, para con estos elementos formular el Plan Estratégico que se compone de: Misión, Objetivos, Estrategias y Estructura; El Plan Operativo con Programas, Presupuestos, Procedimientos; y, Finalmente la evaluación y Control; este último con áreas claves, indicadores, estándares y evaluación.

## **Planificación Estratégica Situacional (PES)**

Tiene por exponente a Carlos Mattos, quién ha influenciado significativamente con su modelo, en especial a nivel de Gobierno. Lo característico de la (PES) se centra en que:

- ✓ Busca apoyo político a las propuestas del Plan.
- ✓ Es ampliamente participativo.
- ✓ Exige una estructura institucional flexible.
- ✓ Compatibiliza los problemas con las propuestas de las soluciones.
- ✓ Su ejecución se auxilia en Programas y de Proyectos estratégicos específicos.

Este modelo considera cuatro momentos en el proceso de planificación:

1. Explicativo
2. Normativo
3. Estratégico
4. Táctico Operacional

## **Planificación Estrategia Corporativa**

De acuerdo a IVESPLAN, considera los siguientes aspectos básicos:

- ✓ Definición de la Filosofía de gestión: Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas, confrontadas con el entorno.
- ✓ Elaboración de Planes para cada unidad de la Institución
- ✓ Compatibilización de Planes para la filosofía de gestión.
- ✓ Estructuración de programas de actividades.
- ✓ Vinculación del plan al presupuesto.
- ✓ Determinación de mecanismos de seguimiento y control de la gestión.

### **Planificación Estratégica para ONG´(S) y Comunidad**

Está compuesto por los siguientes elementos:

- a) Marco conceptual del Proceso de desarrollo.
- b) Análisis Contextual.
- c) Visión Institucional.
- d) Estrategias.
- e) Líneas de Acción.
- f) Proyectos.

### **Planeación Estrategia Educativa. (PEE)**

Toman como referente los grandes momentos de Carlos Mattos, los componentes utilizados por Mayo Astorga y los elementos de la Planeación Operativa abstraídos de algunos años de experiencia del autor.

## **Momentos Básicos de la Planificación Estratégica**

Se habla de momentos básicos de la Planeación Estratégica y no de etapas, por cuanto son instancias que se repiten constantemente, en orden cambiante, en la planificación, entendiéndose éste artículo que procede y preside la acción. Estos momentos son: Explicativo, Normativo, Estratégico, y Táctico Operacional.

### **El Momento Explicativo**

Este momento hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática Inter. Y extra institucional ocurrida en el pasado y en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio

Es el equivalente del diagnóstico en la planificación normativa; es aquel en que el actor que planifica está permanentemente indagando sobre las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que enfrenta e intenta explicar las causas que los generan. En este sentido es importante la participación de todos los actores de este proceso, incluido la misma sociedad o el medio externo.

Para explicar los problemas nos dicen Mattos que es necesario desarrollar la técnica del análisis situacional, que consiste en diagramar las

causalidades sistemáticas que hemos captado de la experiencia, conocimientos sistemáticos técnico-prácticos y verificación empírica de algunas relaciones causales. En este análisis se intenta explicar problemas parciales, conjunto de problemas a la situación inicial de la entidad.

### **El Momento Prospectivo**

En éste momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello, se elabora tres tipos de escenarios (futuro), el primero el Tendencial conocido también como probable, el segundo el Deseado, ideal o contrastado, y el tercero el posible, viable o alternativo. Estos escenarios orientan significativamente al rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la redefinición de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias de cambio.

En éste momento y con la información precedente se rediseña la Misión, Visión, Objetivos y Políticas Institucionales.

### **El Momento Estratégico**

En el cual el actor que planifique se pregunta ¿Cómo puedo construir viabilidades a mi diseño normativo? que obstáculos debo vencer y cómo los pudo vencer para que mi diseño del debe ser enmarque en la realidad

como una fuerza efectiva de cambio hacia la situación elegida como objetivos. Aquí aparecen obstáculos políticos, económicos culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, etc. Porque el problema político y todos los otros problemas no están resueltos de antemano, para que el planificador pueda dedicarse exclusivamente a lo económico.

Quién planifica no sólo debe diseñar como deben ser las cosas, sino que también debe hacer un cálculo de como sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de ese diseño. El diseño que el técnico le entregará después a quien decide y a quien ejecuta el plan para que lo materialice, ya que la decisión y la ejecución son parte concurrente de la planificación.

Todo esto lleva a revisar los conceptos de la planificación y planificador, porque quién planifica es quién realmente comanda un proceso. La planificación se refiere principalmente. Al proceso de gobierno, entendiéndose éste término no solamente a gobierno de un estado, si no de un proyecto, empresa, ministerio.

La planificación se refiere al proceso de que gobierno y quién planifica es quien gobierna.

Quién realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es que la planificación estratégica pone énfasis en el momento

de la acción y usa la exploración sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción, pero no se queda en la mera exploración del futuro, ni separa tajantemente la planificación de la gerencia en la acción.

Esta es otra limitación que tiene la planificación tradicional, que ha trazado límites muy artificiales, quienes planifican y quienes ejecutan. Los organismos viables en el término cibernético de la palabra, jamás pueden especializar tajantemente las funciones de planificación y ejecución, si bien las combinan en distintas dosis, es innegable que permanentemente articulan tales funciones. El momento estratégico, entonces, se refiere a este problema de sortear los obstáculos que nos presentan los diferentes recursos escasos, que no son sólo económicos. A veces, pueden ser conocimientos, a veces de poder político, disfuncionalidad y de valores.

Hay múltiples recursos escasos que limitan el cumplimiento del plan por ello, el concepto de planificación tiene que exceder lo meramente económico y abarcar situaciones integrales.

### **El Momento Táctico Operacional**

Es el último momento de la planificación estratégica. Es el momento decisivo, porque los otros momentos de la planificación sólo tienen una única actividad, constituirse en un cálculo para la acción, en un cálculo que precede y preside la acción.

Sin embargo, es indispensable calcular explorando más allá del presente para darle racionalidad a nuestras decisiones, pero al final juzgaremos la planificación por la forma en que ese cálculo es capaz de alterar, conducir y orientar las acciones presentes y confrontarlas con el futuro. Mientras más cerca de los objetivos más eficaces seremos como planificadores de actividades.

Este cálculo es el centro del momento táctico operacional y tiene como objetivo orientar cada paso que damos día a día y evaluar en relación a la situación - objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo nuestros pasos siguientes.

La realidad se construye en el presente. Los resultados que obtenemos en la realidad son un producto de esos pasos que damos en el día, no cuenta los planes que simplemente pensamos o diseñamos, solo pesan aquellos que preceden a nuestros pasos".

### **Análisis Situacional de la Empresa**

Análisis Situacional      Medio Interno

**FORTALEZA**

**DEBILIDADES**

(Nudos críticos internos)

**OPORTUNIDADES**

ALIADOS

**AMENAZAS**

OPONENTES

(Nudos críticos externos)

**Medio Interno**

Es uno de los elementos fundamentales del análisis situacional, este se orienta a dar respuesta a preguntas como:

¿Qué somos como institución?

¿Qué tenemos?

¿Qué hemos sido?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Conocer esto resulta vital porque a la institución le permitirá saber que es capaz de hacer o de emprender.

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa - efecto y concluir en una síntesis de puntos solidez y problemas.

Este análisis "es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores

resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos"<sup>6</sup>

## **Matriz FODA**

### **Fortalezas**

"Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución para aprovechar las oportunidades o que la protegen de amenazas provenientes del contexto"<sup>7</sup>

Para una institución tener una fortaleza es sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición haber alcanzado un grado de solidez, poseer energía, firmeza, constancia en determinado campo área o aspecto del que hacer institucional.

### **Debilidades**

Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades. Permiten darnos cuenta de cuales han sido los principales aspectos administrativos

---

<sup>6</sup> JEAN PAUL, Sallenave (2002). La Gerencia Integral. ¡No le tema a la Competencia! Témale a la Incompetencia. Editorial Norma. México. Pág. 45.

<sup>7</sup> GEORGE, Steiner (2007). Planificación Estratégica, Lo que todo director debe Saber. Vigésima Tercera Edición. Editorial CECSA. Pág. 23.

y financieros en los que no se ha optimizado los recursos con el fin de incrementar su rentabilidad.

"Un problema se expresa cuando existe una diferencia entre el "debe ser", entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades"<sup>8</sup>

Ninguna institución puede decir que está exenta de tener problemas todas lo tienen y no siempre saben con claridad resolverlos. Si el problema subsiste es porque no se ha implementado estrategias para resolverlo. Para resolver un problema es fundamental identificarlo, analizarlo y aclararlo, de manera de estar seguros de la dificultad para no tomar decisiones sobre síntomas equivocados.

En conclusión las debilidades corresponden a las falencias con que cuenta la empresa, las mismas que deben ser enmendadas oportunamente.

### **Medio Externo**

Las organizaciones sociales tienen su razón de ser, sobre todo, en tanto su visión, misión objetivos apuntan a contribuir al desarrollo económico - social y cultural de la comunidad y área de influencia en la cual están

---

<sup>8</sup> DONNELLY, Gibson (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. México. Pág. 62.

insertas. Para ello requieren saber e interpretar las necesidades y exigencias del entorno. Sus preocupaciones, entonces, dejan de ser solamente intramuros, para proyectarse a lo externo.

Pero, el medio externo no es estático. Los cambios es cada vez más rápido y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuado y permanentemente.

El ambiente externo está conformado por las combinaciones de fenómenos o elementos: Fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan de forma directa o indirecta a la institución. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente o de forma positiva o negativa, el desempeño general o de algunas actividades de la institución , nos encontramos frente a un Factor Crítico externo que deberá ser considerado en los escenarios en los objetivos, políticas y alternativas de cambio.

### **Oportunidades**

Las Oportunidades son "cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de la institución puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades importantes. Las oportunidades deben ser conocidas para ser aprovechadas estratégicamente".

## **Amenazas**

Es cualquier elemento relevante del ámbito externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo - peligro, para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido cualquier elemento fuerza, actor, evento o hecho del ambiente externo relevante que pueda limitar parcial o totalmente el desempeño general de alguna actividad importante de una institución debe ser entendido como una amenaza. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

## **Formulación de la Misión**

La misión empresarial es como una "declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa"<sup>9</sup>

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de los clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

---

<sup>9</sup> NICHOLSON, Walter (2003). Teoría Macroeconómica. Principios Básicos y Aplicaciones. Sexta Edición. España. Pág. 83.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

"La Misión es la concepción implícita del porque de la institución, su razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático"<sup>10</sup>

### **La Visión**

La Visión representa el ideal que la organización desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que ofrece. Constituye una aspiración factible, por tanto no constituye un sueño irrealizable.

La visión es el futuro deseado y factible a largo plazo, el futuro ideal que aspiran los usuarios de la organización. Se los puede alcanzar mucho antes de lo que se planifica pero para ello se requiere de planes concretos y viables de realizar

Quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión porque esto les permitirá saber hacia dónde va la institución y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y

---

<sup>10</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto (2006). Planeación y Gestión Estratégica. Séptima Edición. Editorial Lewis. Bogotá - Colombia. Pág. 9.

su compromiso. Luego de su formulación, esta debe ser difundida y compartida por todos.

La Visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

Es decir, visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de cinco o diez anos. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿Que queremos que sea la empresa en los próximos años? Es la visión de futuro.

## **Objetivos**

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una institución desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Sin objetivos una institución no sabe a dónde va. Hay dos tipos de objetivos: Superior y Específicos.

El objetivo superior debe señalarse de acuerdo a la Misión y Visión de Futuro. Los objetivos específicos deben reunir las siguientes características.

- ✓ Cuantificables (de ser posible)
- ✓ Fijados en el tiempo
- ✓ Factibles, deben ser alcanzables
- ✓ Estimulantes
- ✓ Relacionados con la Misión y Visión de Futuro
- ✓ Conocidos y aceptados por todos
- ✓ Se redactan en infinitivo, para dar sensación de logro

### **Políticas**

Son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que puedan tomarse y excluyendo las que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las metas.

### **Metas**

Las metas constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y cantidad. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un periodo determinado. Son la cuantificación de los objetivos. Estas metas afectan la dirección general y

la viabilidad de la entidad por ello también se las llama metas estratégicas. El vínculo entre objetivo y meta están estrecho que sin la primera no existe la segunda.

La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una institución. Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la institución y hacer realidad los resultados esperados. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los objetivos.

Las estrategias deben establecerse tomando como referencia la matriz FODA y los objetivos estratégicos, sin descuidar los procedimientos que se deben aplicar a cada sector que resulte más vulnerable o débil dentro de la empresa.

Para Henry Mintzberg-James Brian Quinn una estrategia es "el patrón o plan que integra las principales metas o políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

## **Construcción de Escenarios**

Todo plan de desarrollo no puede soslayar la posibilidad de diseñar el futuro, para a partir de él, actuar ahora. Hacerlo implica entrar al ámbito de la prospectiva.

Existen numerosas técnicas de prospección que se utilizan para prospectar variables seleccionadas tanto del medio interno como del medio externo. Un escenario es la construcción racional de diversos caminos que nos permiten pasar de una situación de origen a una situación futura. Se intenta concebir y visualizar las posibilidades futuras, así como explorar los diversos caminos que conducen a ellas

### **Escenario Tendencial**

Este primer escenario corresponde al camino más probable dado que sus elementos se encuentran en la situación de origen se construye en base a una proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y en el presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución. Es la vía más probable debido a que los mismos elementos a proyectarse se encuentran en la situación de origen. Este escenario siendo probable y posible no siempre es deseado.

### **Escenario Deseado**

Es la descripción de un futuro ideal, lo que se quiere de la empresa a largo o mediano plazo, incluye la búsqueda de valores y principios.

Detalla la imagen y los caminos para llegar a un futuro deseado donde existen numerosos elementos de carácter subjetivo o voluntarista que intervienen en su elaboración.

Es la manifestación de cosas que se anhelan, porque representan nuestras aspiraciones y valores; es la imagen objetivo, un ideal, un sueño alcanzable a largo plazo.

### **Escenario factible**

Este escenario señala lo que puede ser factible de realizar en la empresa o institución en términos de disponibilidad de recursos, humanos, materiales y financieros.

Es aquel que, luego de confrontar los recursos y los medios disponibles, avizora como realizable parte del escenario deseable o ideal, alejándole en lo posible del escenario tendencial sobre todo de aquellos componentes no deseables. De modo que, se constituye en una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. Este escenario entonces, también es deseable, pero factible

## **Estrategias**

Las estrategias son los caminos, las vías más convenientes para la institución que permiten factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las Fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades y amenazas.

Las estrategias desarrolladas para una solución son las modalidades posibles de utilizar la experiencia de las iniciativas y los recursos disponibles para vencer las dificultades y lograr la solución. Las estrategias son el cómo se va a alcanzar la solución; éstas deben constituir la mejor forma de potenciar los recursos locales y de superar las dificultades con los menores costos y tiempos

## **Plan Operativo Anual**

"Mientras que los planes estratégico mantienen a la organización orientada hacia metas a largo plazo, son muy generales para utilizarlos como planes en el futuro inmediato. Por lo tanto, al final de cada año, las organizaciones crean un estado detallado para el próximo año; un plan anual operativo"<sup>11</sup>

Las compañías hacen un Plan Operativo anual porque el Plan Estratégico es muy general para ser una buena guía en las metas a largo Plazo.

---

<sup>11</sup> HAMERMESH, Richard (1994). Administración Estratégica. Pág. 172.

## **Elaboración de un Plan Operativo Anual**

Anteriormente nos hemos centrado en la determinación del dónde y en qué puede o debe operar la organización, ahora debemos programar el cómo hacerlo.

El diseño programático consiste básicamente en la programación del quehacer de la institución, y comprende los seis pasos siguientes:

1. La determinación de los objetivos operacionales
2. La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
3. La precisión de las actividades y los productos
4. La programación y la presupuestación
5. La determinación del sistema de monitoreo
6. La determinación del sistema de evaluación

Los procedimientos específicos a seguir, dentro de la dinámica señalada para los talleres de planificación, son los siguientes:

### **Determinación de los Objetos Operacionales**

La determinación de los objetos operacionales es el primer paso en la programación de los proyectos, tiene dos funciones básicas:

Genera la imagen que se utilizará para contrastar con los resultados al concluir la intervención, posibilitando así evaluar el avance hacia la imagen objetivo.

Es el marco cualitativo para la precisión de las metas y la construcción de los indicadores de impacto y para la concepción del sistema de monitoreo de las acciones y del sistema de evaluación.

Por lo tanto, si no se formulan adecuadamente los objetivos operacionales se comprometen la calidad de todos los demás componentes del proyecto y del sistema de trabajo.

Según la realidad específica sobre la que se actúa y los intereses de la organización, los objetivos operacionales adoptan estructuras particulares, puede haber uno, dos o más objetivos superiores y cada uno de ellos tener sus propios objetivos operacionales específicos, además los objetivos deben estar claros y viable de ejecutar pues si mas grande es el objetivo más dificulto resultara lograrlo.

### **Elección de los Indicadores y Formulación de las Metas**

“Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente las variables asociadas a las metas en el tiempo”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> PHILLIP, Kotler (1999). Dirección de la Mercadotecnia. Octava Edición. Editorial Méndez. Bogotá – Colombia. Pág. 65.

La formulación de los indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto. Los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de los que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciarán el logro de cada objetivo operacional.

Para formular las metas hay que tener un conocimiento del estado y de las tendencias de los indicadores de impacto, pues las metas se determinan tomando en cuenta cómo las acciones de la organización modifican dichos indicadores. Si no se ha hecho el levantamiento de esos indicadores en el espacio de intervención, será imposible formular metas con algún sentido de relevancia y realismo.

El principal error a evitar en la formulación de las metas es la confusión frecuente con la cuantificación de las actividades o de los productos. La meta es el mismo objetivo, pero bajo otra forma. Mientras el objetivo tiene un carácter cualitativo, el de las metas es cuantitativo. Las metas no especifican claramente que se debe hacer solo expresan los resultados esperados.

### **Precisión de las Actividades**

Consiste en precisar qué actividades deben realizarse para lograr cada objetivo operacional. Obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. La respuesta obvia es: desarrollando un conjunto de

actividades por cada objetivo operacional (para cada meta debe considerarse un conjunto variable de actividades).

Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. En ese sentido, tener una idea clara de carga de trabajo será útil.

El conjunto de las actividades realizadas por cada persona es su carga de trabajo. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente. La carga de trabajo debe comprender una distribución adecuada de las actividades según su ocurrencia.

Para formulación del cuadro de actividades será importante dividir una actividad en tareas, de manera que se logre una precisa relación de todo lo que se debe hacerse.

Una vez que se tiene la lista de las actividades con sus tareas, será necesario determinar cuáles actividades deben estar precedidas por cuáles otras, a fin de calcular el tiempo necesario para la ejecución de las mismas. Solo una vez que se cuenta con estos insumos podrá plantearse la programación de las actividades.

### **Estados Financieros Proforma**

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras

operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico. Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

“Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GITMAN, Lawrence J. (2007). Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Decimoprimer Edición. México. Pág. 112.

Estados que presentan total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer, y que se preparan con objeto de presentar la forma en que determinada o determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la posición financiera de la compañía.

Los estados financieros proforma son aquellos que reflejan las metas y los objetivos de la empresa para el periodo de planificación. Con el propósito de lograr estas metas y objetivos, es necesario desarrollar planes operativos y estos se pueden llevar a cabo si se toman las acciones correctas.

“Los estados proforma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos proforma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital”<sup>14</sup>

Son una guía para el logro de metas y que orientan el camino a seguir en el futuro.

### **Estado de Resultados Proforma**

Pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas.

---

<sup>14</sup> VAN HORNE, James (2002). Administración Financiera. Pág. 133

Estado financiero que muestra las ventas, costos de lo vendido, distribución, adición y la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro”. “Documento financiero que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o periodo futuro. Es un estado financiero que muestra las ventas, costos de lo vendido, distribución, adición y la utilidad y pérdida neta y con los datos obtenidos pasar a conformar el balance general.

### **Balance General Proforma**

Para su elaboración se utiliza comúnmente el método crítico por medio del cual se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, algunos como un porcentaje de las ventas y otros por suposición de la administración, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o de ajuste.

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija futura, o bien: Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija futura, o también: Estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha futura. Desde luego, el Balance General Pro-forma como cualquier otro estado financiero Pro-forma, presenta el resultado de conjugar hechos futuros, asimismo convenciones contables y juicios personales.

Es un estado financiero. Muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa, en la cual su propietario puede ser una persona física o moral. La información que proporciona corresponde a una fecha fija futura (estático).

### **ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

Este estado financiero muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo de sus operaciones normales, las necesidades de caja para financiar sus inversiones, y el financiamiento obtenido para compensar cualquier déficit de caja. La adición de estos tres aspectos de caja dan como resultado el cambio en caja para el período analizado (primer quinquenio para el presente estudio).

Para elaborar un Flujo de Caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya realizado la empresa, esta información la obtenemos de la contabilidad que hayamos realizado.

Pero también podemos elaborar un Flujo de Caja Proyectado (también conocido como Presupuesto de Efectivo), para el cual necesitaremos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo que realizará la empresa para un periodo de tiempo determinado.



# MATERIALES Y MÉTODOS



## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Se requirieron los siguientes materiales:

- ✓ Material Bibliográfico
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Equipos de computación
- ✓ Otros

Para el desarrollo del siguiente trabajo, se utilizaron los siguientes métodos, técnicas y procedimientos, los mismos que permitieron ser la guía a seguir, para el cumplimiento de los objetivos planteados, y de esta manera brindar un servicio a la Cooperativa a través de la Planificación estratégica.

### **MÉTODOS**

En la ejecución de nuestro trabajo aplicamos los métodos lógicos y particulares, los mismos que nos ayudaron a descubrir la información requerida ó a modificarla mediante conclusiones precisas. Estos métodos son:

**Método Científico.**- Se utilizó como una guía general de todo el proceso de la investigación, además permitió observar el problema planteado y fue utilizado mediante técnicas pertinentes para la adquisición, organización, sistematización y exposición de conocimientos, que ayudaron a comparar la teoría con la práctica.

**Método Deductivo.**- Por medio del cual se analizó de forma general, los estudios financieros que realiza la entidad con el fin de incrementar sus utilidades a través de la optimización de los recursos, además permitió conocer reglamentación general de la empresa y asimilarla en cada operación que esta realiza.

**Método Inductivo.**- Permitted descomponer la estructura organizacional y financiera con el objeto de analizar, áreas críticas y por separado, para establecer correctivos viables que beneficien a la entidad, en lo posterior, a incrementar su rentabilidad y su solvencia, a través del estudio individual de cada uno de sus componentes.

**Método Matemático.**- Sirvió para hacer cálculos de valores de los registros de la entidad, especialmente en el análisis a los estados financieros, mismo que permitirá brindar soluciones al mediano y largo plazo en pro de mantenerse en competencia con las demás empresas ya existentes y dedicadas a la misma actividad, facilitó el cálculo de los estados proforma de la entidad.

**Método Sintético.**- Este método permitió elaborar un informe final que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, además se lo aplicó durante todo el proceso investigativo para efectuar una síntesis de cada procedimiento aplicado en el proceso efectuado. Sirvió además para resumir los estados financieros y poder proyectarlos hasta el año 2014.

**Método Descriptivo.**- Este método investigativo nos ayudó a obtener una mejor observación de todos los hechos y fenómenos que se vienen dando en la Cooperativa, sin limitarnos tan solo a visualizarlo, sino que también interpretar y analizarla con el fin de presentar un informe objetivo y real.

## **TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo investigativo son:

**Entrevista.**- Permitted comunicarnos con el gerente de la Cooperativa, lo que nos facilitó recolectar información pertinente y conocer los movimientos contables y administrativos con el propósito de poder desarrollar el presente trabajo de investigación.

**Observación.**- Ayudó a observar de manera directa como se ejecuta cada actividad dentro de la Cooperativa, para de esta forma tener una visión general de los procedimientos que adopta la entidad para salvaguardar sus recursos en pro de incrementar su rentabilidad.

**Revisión Bibliográfica.**- Técnica de vital importancia por cuanto hace referencia al detalle de varios autores de textos a los que pudimos recurrir en un momento determinado, para así obtener un conocimiento claro y preciso relacionado con el marco teórico.

## **PROCEDIMIENTOS**

El presente trabajo investigativo inició con la parte de recolección bibliográfica obtenida de libros, folletos, manuales, leyes, reglamentos que tienen relación directa con la investigación, en la segunda parte de la practica se inicia con la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos, el mismo que nos permitió la elaboración de los estados proforma para el año siguiente y por ende el estudio de los cambios que se pretende lograr con la planificación estratégica. Seguidamente y luego de haber cumplido con los objetivos planteados, se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con los resultados obtenidos.

La presente investigación es validada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja y tiene relación directa con la elaboración de balances proforma para las entidades crediticias pertenecientes a la REFSE (Red de Entidades Financieras Sociales del Ecuador), las mismas que fueron encuestadas en su totalidad para conocer su situación actual, por lo cual la población es la siguiente:

1	COOP. DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL	LOJA
2	COOP. DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO	ORIANGA
3	COOP. DE AHORRO Y CREDITO GONZANAMA	GONZANAMA
4	COOP. DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE	ESPINDOLA
5	COOP. DE AHORRO Y CREDITO QUILANGA	QUILANGA
6	COOP. DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS	SARAGURO
7	COOP. DE AHORRO Y CREDITO MARCABELI	MARCABELI
8	COOP. DE AHORRO Y CREDITO COOCREDITO	SAN LUCAS
9	COOP. DE AHORRO Y CREDITO CARIAMANGA	CARIAMANGA
10	COOP. DE AHORRO Y CREDITO EL INGENIO	CATAMAYO
11	COOP. DE AHORRO Y CREDITO FAMILIAS SOLIDARIAS	SANTA ROSA
12	COOP. DE AHORRO Y CREDITO MANU	MANU



# RESULTADOS



## f. RESULTADOS

Encuesta dirigida a los gerentes y contadores de las entidades financieras pertenecientes a las REFSE a nivel nacional.

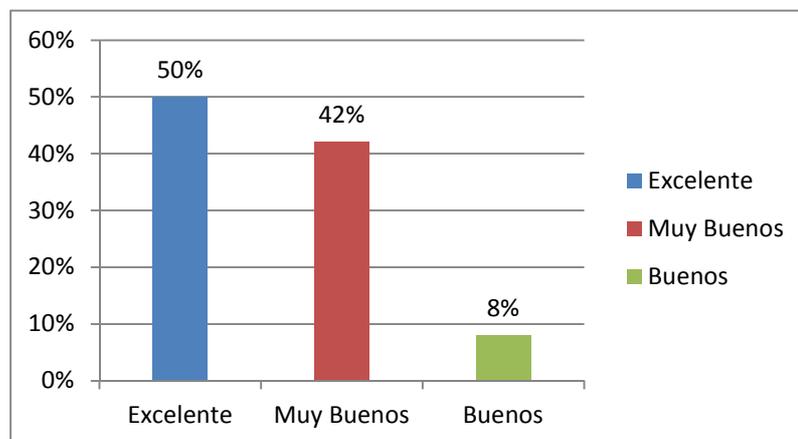
### 1. ¿Cómo calificaría en forma general los servicios que presta la Cooperativa donde labora?

**CUADRO N° 1**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	50,00%
Muy Buenos	10	42,00%
Buenos	2	8,00%
Regular	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO N° 1**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

## Interpretación

De los resultados obtenidos podemos observar que el 50,00% aduce que los servicios donde se prestan los servicios son excelentes, esto debido a que se garantiza la inversión de los clientes y a la rapidez y calidad con que se brindan los créditos, que es el fin mismo de las cooperativas, mientras tanto que un 42,00% manifiesta que son muy buenos en virtud de que en algunos casos la documentación que se requiere para atender una solicitud de préstamo, demora los trámites para su concesión; el 8,00% restante indica que son buenos debido a la cantidad de créditos concedidos en la empresa donde labora.

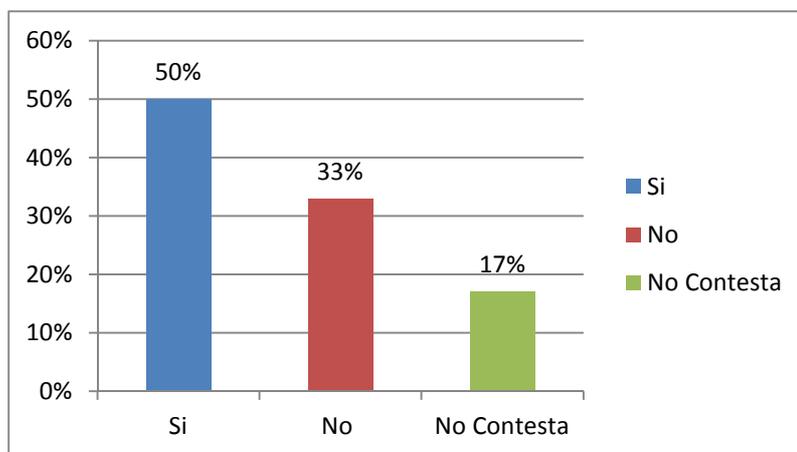
Los servicios de una entidad crediticia son eficientes de acuerdo a los planes que se tengan para el futuro y son estos servicios los que permiten mantenerse en el mercado compitiendo con la media ramal para alcanzar los objetivos planteados en su visión institucional.

2. **¿La entidad donde usted labora, ha realizado una matriz FODA, que permita determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas?**

**CUADRO N° 2**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	50,00%
NO	8	33,00%
No contesta	4	17,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO N° 2**

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

### Interpretación

Como se puede observar el 50,00% de los encuestados, responden que si se realiza una matriz FODA, con el fin de llegar a determinar áreas críticas que retrasan el logro de objetivos; de la misma forma para determinar sus fortalezas y su nivel de competencia frente a entidades de actividades similares, un 33,00% responde que no se realiza la matriz por falta de conocimiento o inobservancia por parte de los directivos de la entidad donde prestan su contingente profesional; un 17,00% no responde la pregunta por desconocimiento.

Toda entidad de carácter público o privado, se ve en la necesidad de analizar su medio interno y externo, por lo que la falta del FODA en la mitad de las entidades crediticias encuestadas, es un impedimento para poder tomar los correctivos pertinentes en pro de mejorar la calidad y cantidad de los servicios.

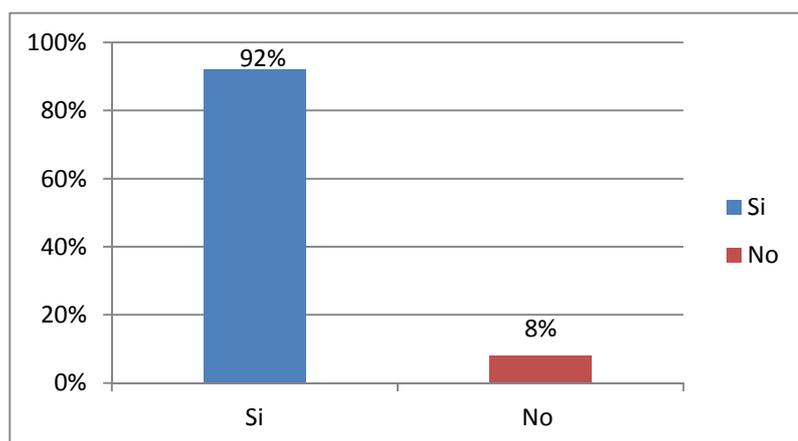
**3. ¿Conoce usted en qué consiste la planificación estratégica y como se aplican dentro de las empresas?**

**CUADRO N° 3**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	92,00%
No contesta	2	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO N° 3**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

### **Interpretación**

El 92,00% de los encuestados supo indicar que conocen de qué se trata la Planificación Estratégica y como se la aplica dentro de la entidad, saben de la importancia de esta herramienta como una guía a seguir para llegar a cumplir con los objetivos y metas trazados por los directivos de la

entidad. El 8,00% restante desconoce del valor del plan estratégico para optimizar los recursos de la institución.

El conocer en qué consiste la herramienta financiera de la planificación estratégica no es suficiente, si no que se hace indispensable su aplicación como medida para obtener objetivos futuros y por ende programar las actividades necesarias para lograr su cumplimiento.

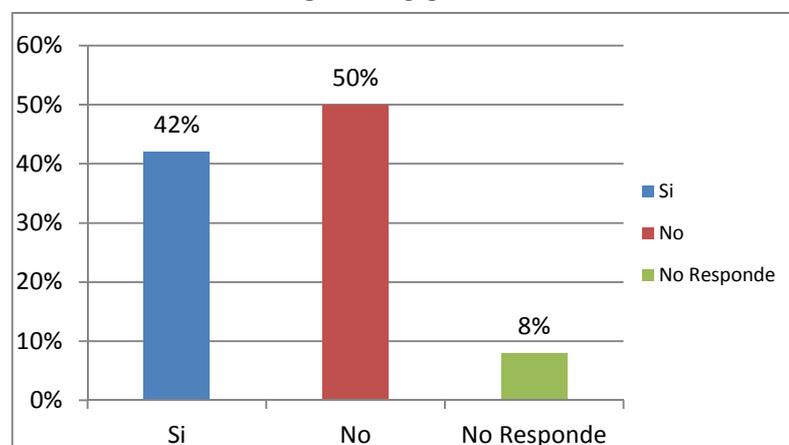
**4. ¿La entidad donde presta sus servicios, ejecuta, Planificación Estratégica, como herramienta para tener objetivos claros y por ende optimizar sus recursos?**

**CUADRO Nº 4**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	42,00%
NO	12	50,00%
No responde	2	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO Nº 4**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

## Interpretación

De los datos obtenidos podemos observar que el 42% de las Cooperativas pertenecientes a la REFSE, realiza planes estratégicos encaminados a servir de guía para el desarrollo de sus actividades así como para el logro de objetivos institucionales, el 50% no pone en práctica el uso de esta herramienta, limitando su capacidad de servicio, por cuanto no cuentan con metas claras para el futuro, el 8% restante no responde lo que da a entender que no realizan o desconocen su utilización o no.

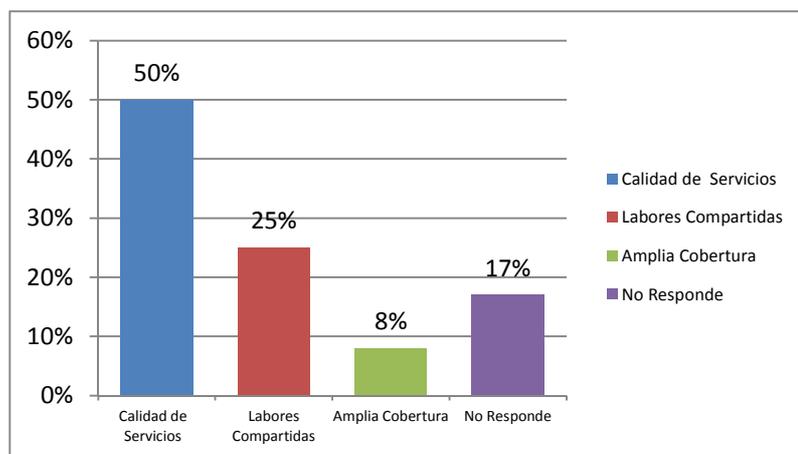
Si no se ejecuta planes a futuro la entidad no sabrá el camino que se deba seguir para mejorar en la calidad de los servicios que se presta, disminuyendo con esto la competitividad frente a las demás entidades con actividades similares.

### 5. ¿De qué forma cree usted que se benefician las entidades crediticias al desarrollar planes estratégicos que vinculen todas las áreas de la empresa?

**CUADRO Nº 5**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de servicios	12	50,00%
Labores compartidas	6	25,00%
Amplia Cobertura	2	8,00%
No responde	4	17,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRAFICO N°5**

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

### Interpretación

Los resultados obtenidos, indican que un 50,00% tiene una idea general de los beneficios de la Planificación Estratégica, como herramienta para optimizar los recursos y mejorar los servicios a los usuarios; un 25,00% manifiesta que la entidad se beneficia en cuanto a que las actividades son desarrolladas en forma conjunta por todo el personal; y un 8,00% plantea que las entidades crediticias se benefician ampliando la cobertura de servicio y por ende incrementando sus utilidades; lo grave del asunto es el 17,00% de los encuestados que no responden la pregunta, lo que da a entender que no están al tanto de las actividades que realiza la entidad o no tienen conocimiento de la importancia de dicha herramienta dentro de cualquier entidad tanto del sector público como privado.

Las actividades en su conjunto se verán beneficiadas si se plantean estrategias adecuadas para mejorar la calidad, prontitud y eficiencia en las labores que ejecuta la entidad.

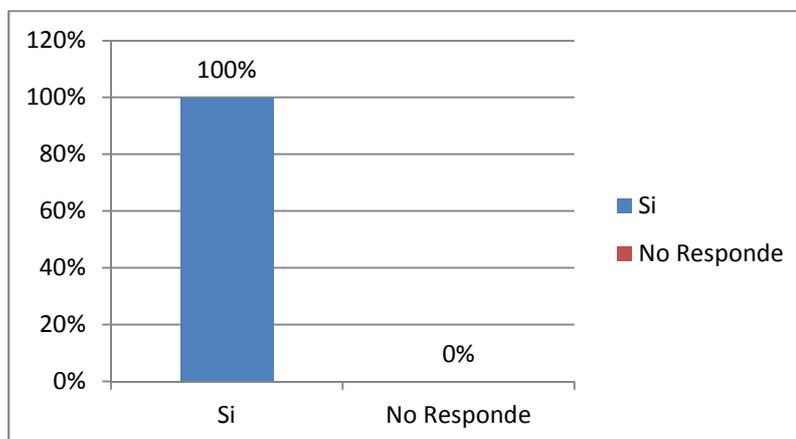
**6. ¿Considera usted que es propicio capacitar a todo el personal para aplicar de manera correcta la planificación estratégica?**

**CUADRO N° 6**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	100,00%
No contesta	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO N° 6**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

### Interpretación

Con los resultados obtenidos podemos observar que el 100,00% opina que es de suma importancia la capacitación del personal que labora en el

campo financiero, ya que mediante la misma se podrá conocer y actualizar conocimientos en pro del rendimiento económico de las cooperativas en el mediano y largo plazo. Así mismo manifiestan que el desconocimiento de herramientas financieras que coadyuven a la toma de decisiones, limita la capacidad de incrementar la liquidez y solvencia al no contar con objetivos claros y viables.

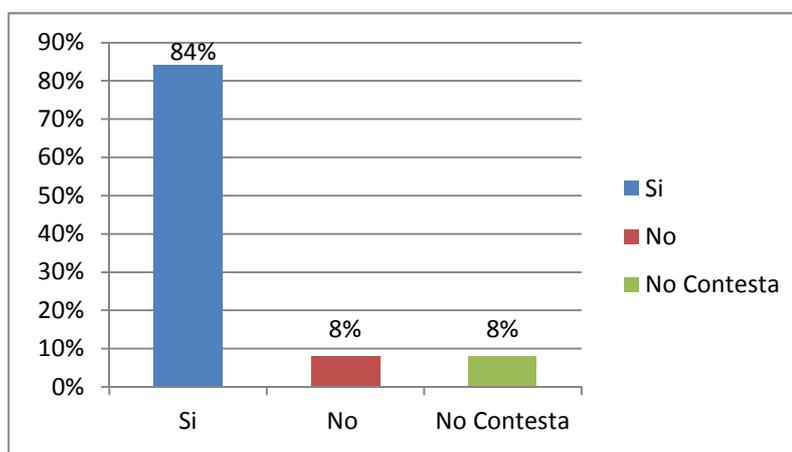
## 7. ¿Conoce Usted acerca de los estados financieros proforma?

**CUADRO N° 7**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	84,00%
NO	2	8,00%
No contesta	2	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO N° 7**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

## Interpretación

Las personas encuestadas nos dan a entender que el 84,00% conoce de la herramienta financiera de los estados financieros proforma, el resto manifiesta que desconoce de su existencia o su utilización, repercutiendo en no contar con objetivos a mediano y largo plazo.

Se debe planificar metas a corto y largo plazo con el fin de programar las actividades que se desarrollarán en la entidad con el fin de alcanzar dichas metas.

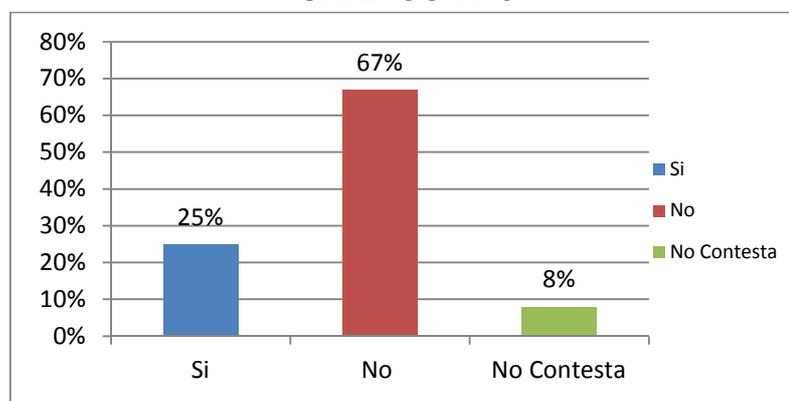
### 8. ¿La entidad crediticia donde usted labora, elabora balances proforma como guía en el logro de objetivos?

**CUADRO Nº 8**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	25,00%
NO	10	67,00%
No contesta	2	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

**GRÁFICO Nº 8**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: Los Autores

## **Interpretación**

Como se puede observar el solamente el 25,00% de los encuestados aplican esta herramienta financiera, el 67,00% restante no aplican o desconocen sobre los estados financieros proforma y su utilización, entre ellas la cooperativa 27 de Abril; y el 8,00% no contesta presumiblemente por desconocimiento de esta herramienta financiera.

Para toda entidad es indispensable contar con planes a futuro, el resultado obtenido evidencia que las entidades no programan resultados a corto y largo plazo lo que dificulta el programar las operaciones que se realicen.

## MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Créditos con interés más bajo.</li> <li>✓ Facilidad en la concesión de los créditos.</li> <li>✓ Posicionamiento institucional de mejor calidad.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilidad reducida y en el 2008 inexistente.</li> <li>✓ Falta de Balances Proforma</li> <li>✓ Infraestructura Insuficiente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un plan para aprovechar al máximo los créditos de manera permanente a fin de incrementar los servicios y la utilidad de la cooperativa.</li> <li>✓ Viabilizar los créditos en pro del beneficio y desarrollo de los sectores vulnerables de la ciudad de Loja.</li> <li>✓ Capacitar al personal relacionado con la cartera de crédito.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un plan para reducir gastos en producción y aprovechar en nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>✓ Planificar objetivos a corto y largo plazo que sirvan como referentes o guías en las operaciones propias de una cooperativa.</li> <li>✓ Programar la adquisición o ampliación del edificio con el fin de reducir gastos por arrendamiento.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento del campo Cooperativo en la ciudad de Loja</li> <li>✓ Ubicación Geográfica</li> <li>✓ Inestabilidad económica, política, y social</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la política de ser una entidad que brinda servicios con los más bajos intereses, asegurando los socios e incrementando su utilidad.</li> <li>✓ Promocionar la facilidad de los créditos con los intereses respectivos.</li> <li>✓ Elaborar un plan para la utilización correcta y adecuada de los créditos – depósitos, (Reservas Suficientes para Devolución de Créditos).</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovar el campo crediticio a nuevas formas y de esta manera confrontar la competencia y obtener mayores réditos.</li> <li>✓ Convertirse en una entidad crediticia con objetivos claros, que permitan brindar servicios de calidad, y mejorar su utilidad sin importar su ubicación</li> <li>✓ Planificar con flexibilidad capaz de adaptarse a las variantes que sufre nuestra economía nacional.</li> </ul>

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Los resultados que arroja la encuesta realizada a los gerentes y contadores de las Cooperativas de Ahorro Crédito pertenecientes a las RESFE, nos permiten evidenciar que las mismas brindan sus servicios a sectores menos favorecidos, con la mayor rapidez y sin democratizar demasiado los trámites crediticios; de la misma manera que un gran porcentaje de las entidades no realizan matrices FODA que les permitan observar su medio interno y externo, adicionalmente casi en su totalidad conoce lo referente a planificación estratégica como herramienta financiera, pero que no que la aplica como medio para optimizar los recursos.

Al referirnos a los estados financieros proforma, podemos darnos cuenta, que el 82% de los encuestados conoce acerca de los mismos, pero que su ejecución o su práctica solamente se la realiza en un 27% de las Instituciones, repercutiendo en no contar con objetivos a corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr metas institucionales en pro de la colectividad.

Analizando su medio interno podemos observar que entre sus mayores fortalezas están la de brindar créditos a bajos intereses, y la facilidad en su concesión, lo que la ha posicionado dentro del campo cooperativo

como una entidad que tiene acogida y prestigio por parte de la comunidad.

Dentro de sus debilidades resalta una disminuida utilidad en los periodos en virtud de los bajos intereses con las que la labora la entidad para la concesión de créditos, así mismo no se realizan balances proforma como herramienta financiera para plantearse objetivos futuros y programar sus actividades.

En su medio externo su mayor oportunidad es el apoyo de la comunidad que ha visto en esta entidad una cooperativa que realmente vela por los intereses de los menos favorecidos, brindando créditos con intereses acordes a la realidad de cada socio de la Institución.

Finalmente el notorio crecimiento cooperativo dentro de la ciudad y provincia de Loja, se ha convertido en una amenaza que podría disminuir la cantidad de socios existentes, pero se debe tomar en cuenta que la Cooperativa "27 de Abril" es una entidad que brinda servicios a intereses por debajo de los que se otorgan en la media ramal, asegurando de esta manera su posicionamiento y su solvencia crediticia.



# DISCUSIÓN



## **g. DISCUSIÓN**

### **METODOLOGÍA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2009-2014”**

#### **PRESENTACIÓN**

El contar con objetivos futuros permite en el presente programar y organizar las actividades a desarrollarse dentro del mediano o largo plazo, es con esta intención que se deja a continuación la metodología que se puede adoptar dentro de toda entidad crediticia, con el propósito de proyectar sus estados financieros hacia el año 2014, permitiendo de esta manera plantearse todas las operaciones que se deban efectuar con el fin de llegar a cumplir con los resultados propuestos.

#### **JUSTIFICACIÓN**

La presente metodología se justifica dentro del campo financiero ya que se constituye en una herramienta que coadyuva el tener una visión sobre posibles resultados que se pueden obtener hasta el año 2014, logrando con ello facilitar la toma de decisiones por parte de sus administradores.

## **CONTEXTO INSTITUCIONAL**

### **Reseña Histórica de la Cooperativa “27 de Abril”**

En la Ciudad de Quito, el día 22 de marzo de 1997 se reunieron los señores Ing. Víctor Cuenca y el Sr. Carlos Caraguay y entre dialogo y dialogo surgió la iniciativa de hacer algo por su tierra natal, donde surge la idea de la conformación de una cooperativa con algunos compañeros Militares y Civiles.

Y es así como se convoco la primera reunión en la Ciudad de Loja día 15 de abril de 1997 en la casa de Sr. Sgop. Carlos Caraguay con un total de 17 personas. Donde después de varias deliberaciones se decide conformar un directorio provisional el mismos que se comprometen a trabajar los estatutos de la Cooperativa que de igual forma, previa discusión se decidió que llevaría el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, para celebrar su aniversario en las fiestas de San Vicente Ferrer en la Parroquia de Chuquiribamba.

El 22 de Abril de 1998 es aprobado como cooperativa con el acuerdo ministerial Nro. 1060 e inscrita en el registro general de Cooperativas con el Nro. 6130, el mismo que queda integrado en el directorio de siguiente forma:

**Presidente:** Ing. Víctor Cuenca

**Secretario:** Sr. José Caraguay

**Gerente:** Lcdo. Oscar Tapia

Un Concejo de Administración

Un Concejo de Vigilancia

Se puede manifestar que al inicio de las transacciones, como Cooperativa sus representantes no estaban capacitados para asumir tales funciones. Es por eso y por otras razones como son el congelamiento de los dineros en los bancos de las Cooperativas y el cambio de moneda del sucre al dólar fueron los factores que incidieron para que la cooperativa no pueda tener un desarrollo en forma inmediata.

**Objetivo:**

Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” cuente con un documento guía para la obtención de resultados futuros, en cuanto se refiere a balances proforma hasta el periodo 2014.

**Procedimiento para la obtención de Balances Proforma**

Existen dos formas de carácter general para la proyección de balances proforma:

**A Criterio Personal.-** consiste en que una persona que conoce todo el movimiento de la entidad tanto administrativamente como financieramente, emite su criterio de cómo se estructurarían los estados financieros proyectados ,basados solamente en ese criterio; cabe recalcar que dicha persona es una persona con experiencia y años de servicio a la entidad donde realiza las proyecciones

**Referencias Anteriores.-** consiste en proyectar los estados financieros de acuerdo a la variación de crecimiento (de cada cuenta) de los dos últimos años en referencia; este método es el más utilizado por cuanto se cuenta con datos reales que justifican su aplicación.

En sí, el procedimiento utilizado para la elaboración de los estados proforma en la Cooperativa. 27 de Abril hasta el año 2014 tomó como referencia los siguientes aspectos:

El Estado de Situación Financiera para el año 2010 fue elaborado en relación directa a la variación que sufrieron las diferentes cuentas que intervienen, en los años anteriores (2009 – 2008); y se puede determinar claramente que algunas cuentas aumentaron y otras disminuyeron su valor.

El presupuesto proyectado al 2014 se lo obtiene del incremento patrimonial que se obtuvo al analizar la variación de los años base 2009-

2008 (8,10%). Esto quiere decir que un gasto en particular fue incrementado en 8,10% de un periodo con relación al siguiente.

El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, es elaborado directamente del presupuesto para el año 2010, en el cual se detalla claramente los ingresos y egresos que la entidad espera obtener durante ese periodo, y cuyo resultado arroja una utilidad que es distribuida en los parámetros que exige la ley.

En el año 2011 se propone un incremento en los equipos de computación, de acuerdo a los avances tecnológicos que se vive en la actualidad.

Existe una nueva cuenta en el Estado de Situación financiera o Balance general, y es Financiamiento Externo Requerido, la misma que fue necesaria por cuanto se trata de estados proforma y su exactitud solo le logra con datos reales.

El estado de Flujo del Efectivo Proyectado se lo determino directamente de los ingresos y egresos presupuestados para cada periodo, es importante mencionar que se hizo imprescindible la utilización del rubro Flujo de Caja Fluctuante para poder cuadrar el flujo existente entre un periodo y otro.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO**

<b>CUENTAS</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>AUM/DIS</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	13502,93	13257,32	245,61	1,85
Bancos y Otras Instituciones	1797,13	452,86	1344,27	296,84
Inversiones Codesarrollo	600,00	500,00	100,00	20,00
Inversiones para Negociar de Entidades		933,98	-933,98	-100,00
Cartera de Crédito	439820,71	297909,46	141911,25	47,64
Cuentas por Cobrar	10076,81	6156,37	3920,44	63,68
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>465797,58</b>	<b>319209,99</b>	<b>146587,59</b>	<b>45,92</b>
ACTIVO NO CORRIENTE				
Patentes municipales	1292,55	1292,55		
Edificios	6500,00	6500,00		
Muebles, Enseres y Equipo	7066,03	4421,27	2644,76	59,82
Equipo de Computación	4880,20	4880,20		0,00
Otros Activos Fijos	335,54	400,54	-65,00	-16,23
(-) Depreciación Acumulada	-7677,99	-4554,98	-3123,01	68,56
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12396,33</b>	<b>12939,58</b>	<b>-543,25</b>	<b>-4,20</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>478193,91</b>	<b>332149,57</b>	<b>146044,34</b>	<b>43,97</b>
<b>PASIVO</b>				
PASIVO CORRIENTE				
Depósitos a la Vista	240716,99	167554,07	73162,92	43,67
Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	12110,93	8203,60	3907,33	47,63
Depósitos a Plazo	151409,17	90337,76	61071,41	67,60
Cuentas por Pagar	3076,71	2453,57	623,14	25,40
Obligaciones financieras	677,64	1741,10	-1063,46	-61,08
Servicios acumulados	15591,72	11339,69	4252,03	37,50
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>423583,16</b>	<b>281629,79</b>	<b>141953,37</b>	<b>50,40</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>423583,16</b>	<b>281629,79</b>	<b>141953,37</b>	<b>50,40</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	41009,39	40993,44	15,95	0,04
Reservas	7287,32	9526,34	-2239,02	-23,50
Utilidad Neta	6314,04		6314,04	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>54610,75</b>	<b>50519,78</b>	<b>4090,97</b>	<b>8,10</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>478193,91</b>	<b>332149,57</b>	<b>146044,34</b>	<b>43,97</b>

## AÑO 2010

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL" PRESUPUESTO PARA EL PERIODO AÑO 2010 DICIEMBRE DEL 2010

#### INGRESOS PRESUPUESTADOS

Intereses Cartera Ordinaria	124740,56	
Intereses Cartera por Mora	5050,32	
Comisiones Ganadas	4443,55	
<b>OTROS INGRESOS</b>		
Ingresos para Administración	595,61	Venta de cofres
Por Ingresos de Nuevos Socios	390,00	Otros ingresos
Ingresos por Servicios Cooperativos	3247,25	Ingresos por servicios
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>138467,29</b>	

#### EGRESOS PRESUPUESTADOS

<b>GASTOS POR INTERESES</b>		
Depósitos de Ahorro	25456,25	La suma de los tres nos da los intereses causados
Depósitos a Plazo Fijo	7493,64	
Depósitos Ahorristas	580,00	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
Sueldo Unificado	28800,00	Todos estos gastos presupuestados representan los gastos de operación que aparecen en el estado de resultados presupuestados
Beneficios Sociales	9811,04	
Servicios Básicos	3284,44	
Arrendamiento Oficina	5274,24	
Suministros de Oficina	1120,00	
Aportes a las REFSE	1672,00	
Depreciación de Activos	422,69	
Mantenimiento y Reparaciones	649,26	
Provisión Para cartera Incobrable	23140,77	
Promociones y Rifas	600,00	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño	900,00	
Otros	850,00	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>110054,33</b>	
<b>EXCEDENTE PRESUPUESTADO</b>	<b>28412,96</b>	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**DICIEMBRE DEL 2010**

<b>GASTOS</b>		
4.1	Intereses Causados	33529,89
4.5	Gastos de Operación	<u>76524,44</u>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>110054,33</b>
<b>INGRESOS</b>		
5.1	Intereses y Descuentos	129790,88
5.2	Comisiones Ganadas	4443,55
5.4	Ingresos por Servicios	3247,25
5.6	Otros Ingresos	390,00
5.7	Utilidad Venta de Cofres	595,61
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<u>138467,29</u>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>28412,96</b>
	15% TRABAJADORES	4261,94
	Impuesto a la Renta	6037,75
	Reservas 10%	1811,33
	Utilidad Neta	<b>16301,94</b>

.....  
**GERENTE**

.....  
**CONTADOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA 2010**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01	Caja	13752,73	
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones	7131,73	
1.1.05	Inversiones Codesarrollo	720,00	
1.4.01	Cartera de Crédito	712957,18	
1.4.05	(-) Provisión Cuentas Incobrables	-23140,77	
1.6.90	Cuentas por Cobrar	16493,72	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>727914,59</b>	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.8.01	Patentes municipales	1292,55	
1.8.02	Edificios	6500,00	
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipo	11292,93	
1.8.06	Equipo de Computación	4880,20	
1.8.10	Otros Activos Fijos	281,08	
1.8.99	(-) Depreciación Acumulada	-8100,68	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>16146,08</b>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>744060,67</u></b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Depósitos a la Vista	345838,09	
2.1.02	Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	17879,37	
2.1.03	Depósitos a Plazo	253761,77	
2.5.01	Cuentas por Pagar	3858,19	
2.6.02	Obligaciones financieras	263,74	
2.7.01	Servicios acumulados	21438,62	
2.5.03	15% Trabajadores por Pagar	4261,94	
2.5.05	Impuesto a la Renta	6037,75	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b><u>653339,48</u></b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u>653339,48</u></b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.03	Capital Social	41025,79	
3.3.01	Reservas	9098,65	
	Utilidad Neta	16301,94	
	<b>Financiamiento Externo Requerido</b>	<b>24294,82</b>	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b><u>90721,20</u></b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>744060,67</u></b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010**

DETALLE	CF	CV	VT
GASTO INTERESES		33529,89	
Sueldo Unificado	28800,00		
Beneficios Sociales	9811,04		
Servicios Básicos		3284,44	
Arrendamiento Oficina		5274,24	
Suministros de Oficina		1120,00	
Aportes a las REFSE	1672,00		
Depreciación de Activos	422,69		
Mantenimiento y Reparaciones		649,26	
Provisión Para cartera Incobrable		23140,77	
Promociones y Rifas		600,00	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño		900,00	
Otros		850,00	
<b>TOTAL</b>	<b>40705,73</b>	<b>69348,60</b>	<b>138467,29</b>

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

**CFT= \$ 40705,73**

**CVT= \$ 69348,60**

**VT= \$ 138467,00**

$$PE = \frac{40705,73}{1 - \frac{69348,60}{138467,00}}$$

$$PE = \frac{40705,73}{0,499169804}$$

**PE = \$ 81546,86 Rta.**

### INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido nos permite evidenciar que el nivel mínimo de ingresos que debe percibir la entidad para estar en equilibrio financiero (ni perder ni ganar) es de \$ 81546,86

## ANEXO 2011

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL " PRESUPUESTO PARA EL PERIODO AÑO 2011 DICIEMBRE DEL 2011

<b>INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>2010</b>	<b>8,10%</b>	<b>2011</b>
Intereses Cartera Ordinaria	124740,56	10103,99	134844,55
Intereses Cartera por Mora	5050,32	409,08	5459,40
Comisiones Ganadas	4443,55	359,93	4803,48
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Ingresos para Administración	595,61	48,24	643,85
Por Ingresos de Nuevos Socios	390,00	31,59	421,59
Ingresos por Servicios Cooperativos	3247,25	263,03	3510,28
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>138467,29</b>	<b>11215,85</b>	<b>149683,14</b>
<b>EGRESOS PRESUPUESTADOS</b>			
<b>GASTOS POR INTERESES CAUSADOS</b>			
Depósitos de Ahorro	25456,25	2061,96	27518,21
Depósitos a Plazo Fijo	7493,64	606,98	8100,62
Depósitos Ahorristas	580,00	46,98	626,98
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Sueldo Unificado	28800,00	2332,80	31132,80
Beneficios Sociales	9811,04	794,69	10605,73
Servicios Básicos	3284,44	266,04	3550,48
Arrendamiento Oficina	5274,24	427,21	5701,45
Suministros de Oficina	1120,00	90,72	1210,72
Aportes a las REFSE	1672,00	135,43	1807,43
Depreciación de Activos	422,69	34,24	456,93
Mantenimiento y Reparaciones	649,26	52,59	701,85
Provisión Para cartera Incobrable	23140,77	1874,40	25015,17
Promociones y Rifas	600,00	48,60	648,60
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño	900,00	72,90	972,90
Otros	850,00	68,85	918,85
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>110054,33</b>		<b>118968,73</b>
<b>EXCEDENTE PRESUPUESTADO</b>	<b>28412,96</b>		<b>30714,41</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL "**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**DICIEMBRE DEL 2011**

<b>GASTOS</b>		
4.1	Intereses Causados	36245,81
4.5	Gastos de Operación	82722,92
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<u>118968,73</u>
<b>INGRESOS</b>		
5.1	Intereses y Descuentos	140303,94
5.2	Comisiones Ganadas	4803,48
5.4	Ingresos por Servicios	3510,28
5.6	Otros Ingresos	421,59
5.7	Utilidad Venta de Cofres	643,85
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<u>149683,14</u>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	30714,41
	15% TRABAJADORES	4607,16
	Impuesto a la Renta	6526,81
	Reservas 10%	1958,04
	Utilidad Neta	17622,39

.....  
**GERENTE**

.....  
**CONTADOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA 2011**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01	Caja	14007,16	
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones	28301,56	
1.1.05	Inversiones Codesarrollo	864,00	
1.4.01	Cartera de Crédito	1102944,76	
1.4.05	(-) Provisión Cuentas Incobrables	-25015,17	
1.6.90	Cuentas por Cobrar	26996,92	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1148099,23</b>	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.8.01	Patentes municipales	1292,55	
1.8.02	Edificios	6500,00	
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipo	18048,36	
1.8.06	Equipo de Computación	10000,00	
1.8.10	Otros Activos Fijos	235,46	
1.8.99	(-) Depreciación Acumulada	-8557,61	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27518,76</b>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u><u>1175617,99</u></u></b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Depósitos a la Vista	496865,58	
2.1.02	Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	26395,31	
2.1.03	Depósitos a Plazo	425304,73	
2.5.01	Cuentas por Pagar	4838,17	
2.6.02	Obligaciones financieras	102,65	
2.7.01	Servicios acumulados	29478,10	
2.5.03	15% Trabajadores por Pagar	4607,16	
2.5.05	Impuesto a la Renta	6526,81	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>994118,51</b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u><u>994118,51</u></u></b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.03	Capital Social	41042,20	
3.3.01	Reservas	11056,69	
	Utilidad Neta	17622,39	
	Financiamiento Externo Requerido	111778,19	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>181499,47</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u><u>1175617,99</u></u></b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011**

<b>DETALLE</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>VT</b>
GASTO INTERESES		36245,81	
Sueldo Unificado	31132,80		
Beneficios Sociales	10605,73		
Servicios Básicos		3550,48	
Arrendamiento Oficina	5701,45		
Suministros de Oficina		1210,72	
Aportes a las REFSE	1807,43		
Depreciación de Activos	456,93		
Mantenimiento y Reparaciones		701,85	
Provisión Para cartera Incobrable		25015,17	
Promociones y Rifas		648,60	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño		972,90	
Otros		918,85	
<b>TOTAL</b>	49704,34	69264,38	149683,14

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

**CFT=** \$ 49704,34

**CVT=** \$ 69264,38

**VT=** \$ 149683,14

$$PE = \frac{49704,34}{1 - \frac{69264,38}{149683,14}}$$

$$PE = \frac{49704,34}{0,537259975}$$

$PE = \$ 92514,50$  Rta.

### INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido permite evidenciar que el nivel mínimo de ingresos que debe percibir la entidad para estar en equilibrio financiero (ni perder ni ganar) es de \$ 92514,50.

## AÑO 2012

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL" PRESUPUESTO PARA EL PERIODO AÑO 2012 DICIEMBRE DEL 2012

<b>INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>2011</b>	<b>8,10%</b>	<b>2012</b>
Intereses Cartera Ordinaria	134844,55	10922,41	145767
Intereses Cartera por Mora	5459,40	442,21	5901,61
Comisiones Ganadas	4803,48	389,08	5192,56
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Ingresos para Administración	643,85	52,15	696,00
Por Ingresos de Nuevos Socios	421,59	34,15	455,74
Ingresos por Servicios Cooperativos	3510,28	284,33	3794,61
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>149683,14</b>	<b>12124,33</b>	<b>161807,47</b>
<b>EGRESOS PRESUPUESTADOS</b>			
<b>GASTOS POR INTERESES CAUSADOS</b>			
Depósitos de Ahorro	27518,21	2228,98	29747,19
Depósitos a Plazo Fijo	8100,62	656,15	8756,77
Depósitos Ahorristas	626,98	50,79	677,77
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Sueldo Unificado	31132,8	2521,76	33654,56
Beneficios Sociales	10605,73	859,06	11464,79
Servicios Básicos	3550,48	287,59	3838,07
Arrendamiento Oficina	5701,45	461,82	6163,27
Suministros de Oficina	1210,72	98,07	1308,79
Aportes a las REFSE	1807,43	146,40	1953,83
Depreciación de Activos	456,93	37,01	1726,54
Mantenimiento y Reparaciones	701,85	56,85	758,70
Provisión Para cartera Incobrable	25015,17	2026,23	27041,4
Promociones y Rifas	648,60	52,54	701,14
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño	972,90	78,80	1051,70
Otros	918,85	74,43	993,28
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>118968,72</b>		<b>129837,78</b>
<b>EXCEDENTE PRESUPUESTADO</b>	<b>30714,42</b>		<b>31969,69</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**DICIEMBRE DEL 2012**

<b>GASTOS</b>		
4.1	Intereses Causados	39181,72
4.5	Gastos de Operación	<u>90656,06</u>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>129837,78</b>
<b>INGRESOS</b>		
5.1	Intereses y Descuentos	151668,57
5.2	Comisiones Ganadas	5192,56
5.4	Ingresos por Servicios	3794,61
5.6	Otros Ingresos	455,74
5.7	Utilidad Venta de Cofres	<u>696,00</u>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>161807,47</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>31969,69</b>
	15% TRABAJADORES	4795,45
	Impuesto a la Renta	6793,56
	Reservas 10%	2038,07
	Utilidad Neta	<b>18342,61</b>

.....  
**GERENTE**

.....  
**CONTADOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA 2012**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01	Caja	14266,29	
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones	112311,91	
1.1.05	Inversiones Codesarrollo	1036,80	
1.4.01	Cartera de Crédito	1706255,54	
1.4.05	(-) Provisión Cuentas Incobrables	-27041,40	
1.6.90	Cuentas por Cobrar	44188,56	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1851017,70</b>	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.8.01	Patentes municipales	1292,55	
1.8.02	Edificios	6500,00	
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipo	18048,36	
1.8.06	Equipo de Computación	10000,00	
1.8.10	Otros Activos Fijos	197,24	
1.8.99	(-) Depreciación Acumulada	-10284,15	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25754,00</b>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>1876771,70</u></b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Depósitos a la Vista	713846,78	
2.1.02	Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	38967,40	
2.1.03	Depósitos a Plazo	712810,73	
2.5.01	Cuentas por Pagar	6067,07	
2.6.02	Obligaciones financieras	39,95	
2.7.01	Servicios acumulados	40532,39	
2.5.03	15% Trabajadores por Pagar	4795,45	
2.5.05	Impuesto a la Renta	6793,56	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1523853,33</b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u>1523853,33</u></b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.03	Capital Social	41058,62	
3.3.01	Reservas	13094,76	
	Utilidad Neta	18342,61	
	Financiamiento Externo Requerido	280422,38	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>352918,37</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>1876771,70</u></b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012**

DETALLE	CF	CV	VT
GASTO INTERESES		39181,72	
Sueldo Unificado	33654,76		
Beneficios Sociales	11464,79		
Servicios Básicos		3838,07	
Arrendamiento Oficina	6163,27		
Suministros de Oficina		1308,79	
Aportes a las REFSE	1953,83		
Depreciación de Activos	1726,54		
Mantenimiento y Reparaciones		758,70	
Provisión Para cartera Incobrable		27041,40	
Promociones y Rifas		701,14	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño		1051,70	
Otros		993,28	
<b>TOTAL</b>	<b>54963,19</b>	<b>74874,80</b>	<b>161807,47</b>

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

CFT= \$ 54963,19

CVT= \$ 74874,80

VT= \$ 161807,47

$$PE = \frac{54963,19}{1 - \frac{74874,80}{161807,47}}$$

$$PE = \frac{54963,19}{0,53725993}$$

PE = \$ 102302,79 Rta.

### INTERPRETACIÓN

Se debe obtener \$ 102302,79 para ni ganar ni perder en el periodo; como ingresos para la entidad.

## AÑO 2013

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL " PRESUPUESTO PARA EL PERIODO AÑO 2013 DICIEMBRE DEL 2013

<b>INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>2012</b>	<b>8,10%</b>	<b>2013</b>
Intereses Cartera Ordinaria	145766,96	11807,12	157574,08
Intereses Cartera por Mora	5901,61	478,03	6379,64
Comisiones Ganadas	5192,56	420,60	5613,16
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Ingresos para Administración	696,00	56,38	752,38
Por Ingresos de Nuevos Socios	455,74	36,91	492,65
Ingresos por Servicios Cooperativos	3794,61	307,36	4101,97
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>161807,47</b>	<b>13106,41</b>	<b>174913,89</b>
<b>EGRESOS PRESUPUESTADOS</b>			
<b>GASTOS POR INTERESES CAUSADOS</b>			
Depósitos de Ahorro	29747,19	2409,52	32156,71
Depósitos a Plazo Fijo	8756,77	709,30	9466,07
Depósitos Ahorristas	677,77	54,90	732,67
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Sueldo Unificado	33654,56	2726,02	36380,58
Beneficios Sociales	11464,79	928,65	12393,44
Servicios Básicos	3838,07	310,88	4148,95
Arrendamiento Oficina	6163,27	499,22	6662,49
Suministros de Oficina	1308,79	106,01	1414,8
Aportes a las REFSE	1953,83	158,26	2112,09
Depreciación de Activos	1726,54	139,85	1726,54
Mantenimiento y Reparaciones	758,70	61,45	820,15
Provisión Para cartera Incobrable	27041,4	2190,35	29231,75
Promociones y Rifas	701,14	56,79	757,93
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño	1051,7	85,19	1136,89
Otros	993,28	80,46	1073,74
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>129837,80</b>		<b>140214,81</b>
<b>EXCEDENTE PRESUPUESTADO</b>	<b>31969,67</b>		<b>34699,07</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**DICIEMBRE DEL 2013**

<b>GASTOS</b>		
4.1	Intereses Causados	42355,45
4.5	Gastos de Operación	97859,36
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<u>140214,81</u>
<b>INGRESOS</b>		
5.1	Intereses y Descuentos	163953,72
5.2	Comisiones Ganadas	5613,16
5.4	Ingresos por Servicios	4101,97
5.6	Otros Ingresos	492,65
5.7	Utilidad Venta de Cofres	752,38
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<u>174913,89</u>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	34699,07
	15% TRABAJADORES	5204,86
	Impuesto a la Renta	7373,55
	Reservas 10%	2212,07
	Utilidad Neta	19908,59

.....  
**GERENTE**

.....  
**CONTADOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA 2013**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01	Caja	14530,22	
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones	445698,58	
1.1.05	Inversiones Codesarrollo	1244,16	
1.4.01	Cartera de Crédito	2639577,32	
1.4.05	(-) Provisión Cuentas Incobrables	-29231,75	
1.6.90	Cuentas por Cobrar	72327,84	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>3144146,37</u>	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.8.01	Patentes municipales	1292,55	
1.8.02	Edificios	6500,00	
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipo	18048,36	
1.8.06	Equipo de Computación	10000,00	
1.8.10	Otros Activos Fijos	197,24	
1.8.99	(-) Depreciación Acumulada	-12010,69	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<u>24027,46</u>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>3168173,83</u></u>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Depósitos a la Vista	1025583,67	
2.1.02	Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	57527,57	
2.1.03	Depósitos a Plazo	1194670,78	
2.5.01	Cuentas por Pagar	7608,11	
2.6.02	Obligaciones financieras	15,55	
2.7.01	Servicios acumulados	55732,04	
2.5.03	15% Trabajadores por Pagar	5204,86	
2.5.05	Impuesto a la Renta	7373,55	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<u>2353716,13</u>	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<u>2353716,13</u>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.03	Capital Social	41075,04	
3.3.01	Reservas	15306,83	
	Utilidad Neta	19908,59	
	Financiamiento Externo Requerido	738167,23	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>814457,69</u>	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>3168173,83</u></u>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013**

<b>DETALLE</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>VT</b>
<b>GASTO INTERESES</b>		42355,45	
Sueldo Unificado	36380,58		
Beneficios Sociales	12393,44		
Servicios Básicos		4148,95	
Arrendamiento Oficina	6662,49		
Suministros de Oficina		1414,80	
Aportes a las REFSE	2112,09		
Depreciación de Activos	1726,54		
Mantenimiento y Reparaciones		820,15	
Provisión Para cartera Incobable		29231,75	
Promociones y Rifas		757,93	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño		1136,89	
Otros		1073,74	
<b>TOTAL</b>	<b>59275,14</b>	<b>80939,66</b>	<b>174913,89</b>

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

**CFT= \$ 59275,14**

**CVT= \$ 80939,66**

**VT= \$ 174913,89**

$$PE = \frac{59275,14}{1 - \frac{80939,66}{174913,89}}$$

$$PE = \frac{59275,14}{0,537259963}$$

**PE = \$ 110328,60 Rta.**

### **INTERPRETACIÓN**

Se debe obtener \$ 110328,60 para ni ganar ni perder en el periodo; como ingresos para la entidad.

## AÑO 2014

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL" PRESUPUESTO PARA EL PERIODO AÑO 2014 DICIEMBRE DEL 2014

<b>INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>2013</b>	<b>8,10%</b>	<b>2014</b>
Intereses Cartera Ordinaria	157574,08	12763,50	170337,58
Intereses Cartera por Mora	6379,64	516,75	6896,39
Comisiones Ganadas	5613,16	454,67	6067,83
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Ingresos para Administración	752,38	60,94	813,32
Por Ingresos de Nuevos Socios	492,65	39,90	532,55
Ingresos por Servicios Cooperativos	4101,97	332,26	4434,23
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>174913,89</b>	<b>14168,03</b>	<b>189081,90</b>
<b>EGRESOS PRESUPUESTADOS</b>			
<b>GASTOS POR INTERESES CAUSADOS</b>			
Depósitos de Ahorro	32156,71	2604,69	34761,40
Depósitos a Plazo Fijo	9466,07	766,75	10232,82
Depósitos Ahorristas	732,67	59,35	792,02
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Sueldo Unificado	36380,58	2946,83	39327,41
Beneficios Sociales	12393,44	1003,87	13397,31
Servicios Básicos	4148,95	336,06	4485,01
Arrendamiento Oficina	6662,49	539,66	7202,15
Suministros de Oficina	1414,80	114,60	1529,40
Aportes a las REFSE	2112,09	171,08	2283,17
Depreciación de Activos	1726,54	139,85	1866,39
Mantenimiento y Reparaciones	820,15	66,43	886,58
Provisión Para cartera Incobrable	29231,75	2367,77	31599,52
Promociones y Rifas	757,93	61,39	819,32
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño	1136,89	92,09	1228,98
Otros	1073,74	86,97	1160,71
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>140214,80</b>		<b>151572,20</b>
<b>EXCEDENTE PRESUPUESTADO</b>	<b>34699,09</b>		<b>37509,71</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**DICIEMBRE DEL 2014**

<b>GASTOS</b>		
4.1	Intereses Causados	45786,24
4.5	Gastos de Operación	<u>105785,96</u>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>151572,20</b>
<b>INGRESOS</b>		
5.1	Intereses y Descuentos	177233,97
5.2	Comisiones Ganadas	6067,83
5.4	Ingresos por Servicios	4434,23
5.6	Otros Ingresos	532,55
5.7	Utilidad Venta de Cofres	<u>813,32</u>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>189081,90</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>37509,71</b>
	15% TRABAJADORES	5626,46
	Impuesto a la Renta	7970,81
	Reservas 10%	2391,24
	Utilidad Neta	<b>21521,19</b>

.....  
**GERENTE**

.....  
**CONTADOR**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA 2014**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.01	Caja	14799,03	
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones	1768710,25	
1.1.05	Inversiones Codesarrollo	1492,99	
1.4.01	Cartera de Crédito	4083426,11	
1.4.05	(-) Provisión Cuentas Incobrables	-31599,52	
1.6.90	Cuentas por Cobrar	105540,78	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>5942369,64</u>	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.8.01	Patentes municipales	1292,55	
1.8.02	Edificios	6500,00	
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipo	18048,36	
1.8.06	Equipo de Computación	10000,00	
1.8.10	Otros Activos Fijos	197,24	
1.8.99	(-) Depreciación Acumulada	-13737,23	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<u>22300,92</u>	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>5964670,56</u></u>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Depósitos a la Vista	1473456,06	
2.1.02	Depósitos Ahorro Cuentas Especiales	84927,95	
2.1.03	Depósitos a Plazo	2002268,23	
2.5.01	Cuentas por Pagar	9540,57	
2.6.02	Obligaciones financieras	6,05	
2.7.01	Servicios acumulados	76631,54	
2.5.03	15% Trabajadores por Pagar	5626,46	
2.5.05	Impuesto a la Renta	7970,81	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<u>3660427,67</u>	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<u><u>3660427,67</u></u>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1.03	Capital Social	41091,47	
3.3.01	Reservas	17706,99	
	Utilidad Neta	21521,19	
	Financiamiento Externo Requerido	2223923,24	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>2304242,89</u>	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>5964670,56</u></u>

**PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014**

<b>DETALLE</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>VT</b>
GASTO INTERESES		45786,24	
Sueldo Unificado	39327,41		
Beneficios Sociales	13397,31		
Servicios Básicos		4485,01	
Arrendamiento Oficina	7202,15		
Suministros de Oficina		1529,40	
Aportes a las REFSE	2283,17		
Depreciación de Activos	1866,39		
Mantenimiento y Reparaciones		886,58	
Provisión Para cartera Incobrable		31599,52	
Promociones y Rifas		819,32	
Gasto Aniversario y Aguinaldo Navideño		1228,98	
Otros		1160,71	
<b>TOTAL</b>	<b>64076,43</b>	<b>87495,76</b>	<b>189081,90</b>

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

**CFT= \$ 64076,43**

**CVT= \$ 87495,76**

**VT= \$ 189081,90**

$$PE = \frac{64076,43}{1 - \frac{87495,76}{189081,90}}$$

$$PE = \frac{64076,43}{0,537259992}$$

**PE = \$ 119265,22 Rta.**

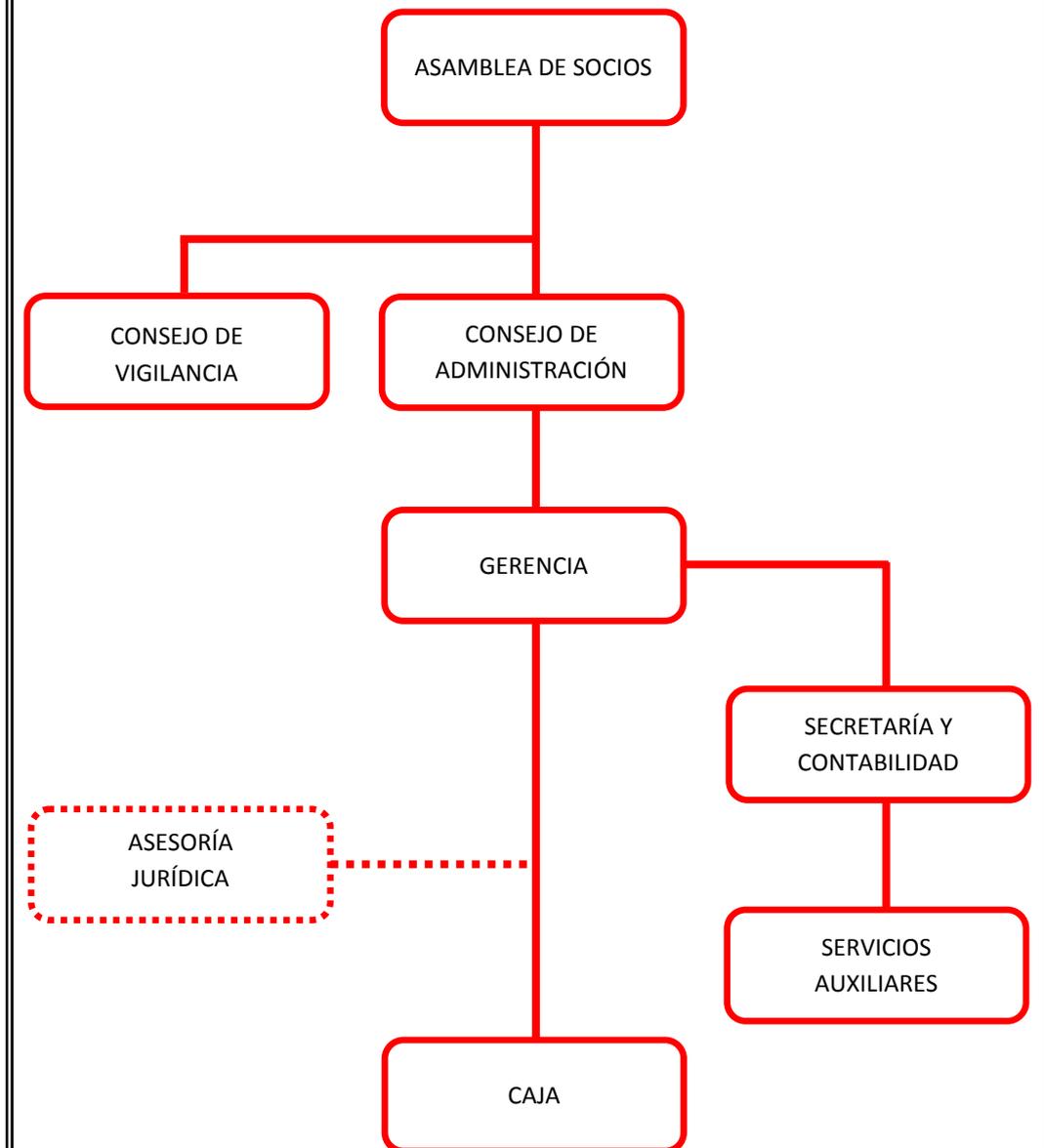
### **INTERPRETACIÓN**

Se debe obtener \$ 119265,22 para ni ganar ni perder en el periodo; como ingresos para la entidad.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE ABRIL**  
**ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO PARA EL QUINQUENIO**

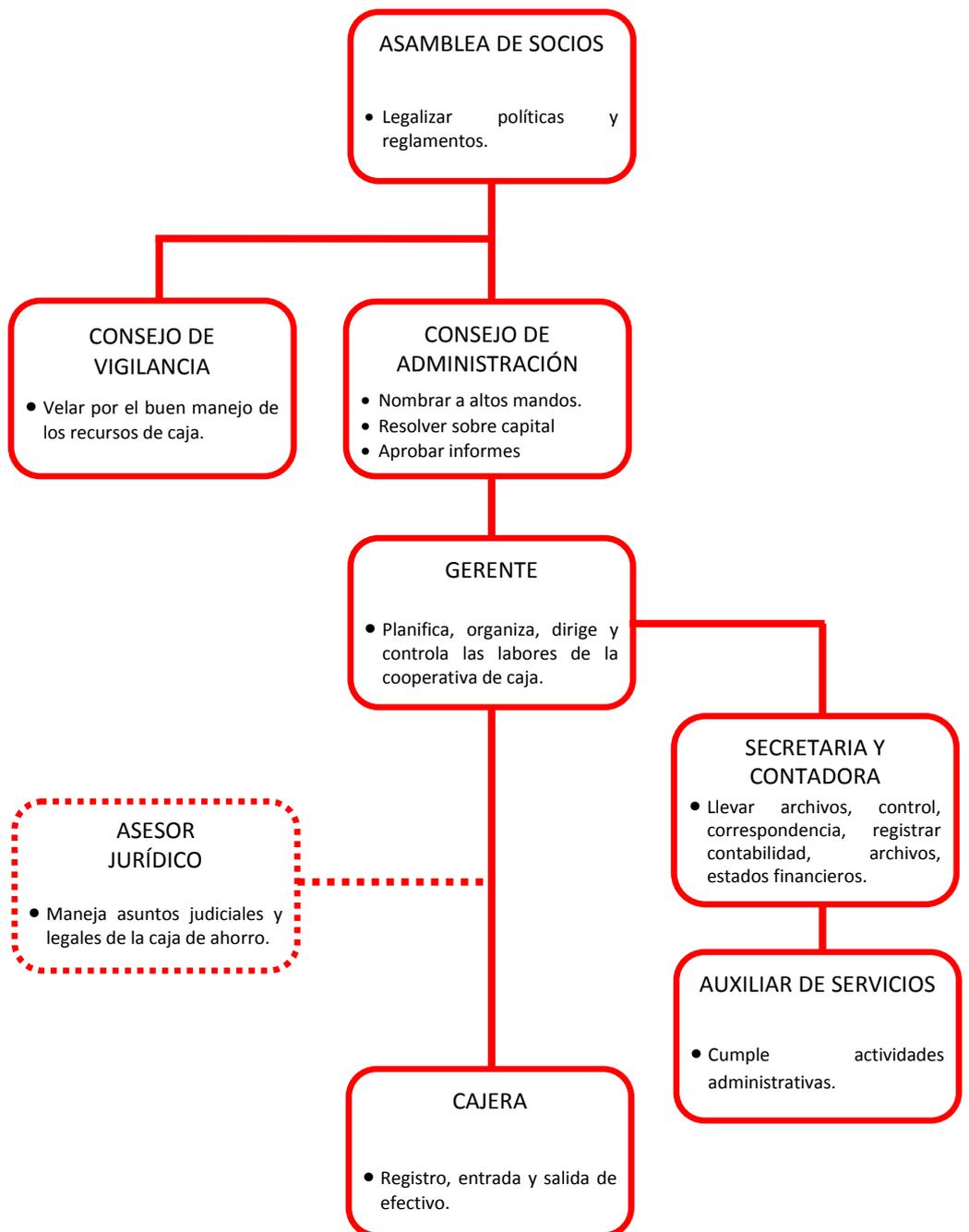
DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>					
Intereses Cartera Ordinaria	124740,56	134844,55	145766,96	157574,08	170337,58
Intereses Cartera por Mora	5050,32	5459,40	5901,61	6379,64	6896,39
Comisiones Ganadas	4443,55	4803,48	5192,56	5613,16	6067,83
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Ingresos para Administración	595,61	643,85	696,00	752,38	813,32
Por Ingresos de Nuevos Socios	390,00	421,59	455,74	492,65	532,55
Ingresos por Servicios Cooperativos	3247,25	3510,28	3794,61	4101,97	4434,23
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>138467,29</b>	<b>149683,14</b>	<b>161807,47</b>	<b>174913,89</b>	<b>189081,90</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>GASTOS POR INTERESES CAUSADOS</b>					
Depósitos de Ahorro	25456,25	27518,21	29747,19	32156,71	34761,40
Depósitos a Plazo Fijo	7493,64	8100,62	8756,77	9466,07	10232,82
Depósitos Ahorristas	580,00	626,98	677,77	732,67	792,02
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
Sueldo Unificado	28800,00	31132,80	33654,56	36380,58	39327,41
Beneficios Sociales	9811,04	10605,73	11464,79	12393,44	13397,31
Servicios Básicos	3284,44	3550,48	3838,07	4148,95	4485,01
Arrendamiento Oficina	5274,24	5701,45	6163,27	6662,49	7202,15
Suministros de Oficina	1120,00	1210,72	1308,79	1414,80	1529,40
Aportes a las REFSE	1672,00	1807,43	1953,83	2112,09	2283,17
Depreciación de Activos	422,69	456,93	1726,54	1726,54	1866,39
Mantenimiento y Reparaciones	649,26	701,85	758,70	820,15	886,58
Provisión Para cartera Incobrable	23140,77	25015,17	27041,40	29231,75	31599,52
Promociones y Rifas	600,00	648,60	701,14	757,93	819,32
Gasto Aniversario y Aguinaldo	900,00	972,90	1051,70	1136,89	1228,98
Otros	850,00	918,85	993,28	1073,74	1160,71
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>110054,33</b>	<b>118968,73</b>	<b>129837,78</b>	<b>140214,81</b>	<b>151572,20</b>
Flujo de Caja según Ingresos y Gastos	28412,96	30714,41	31969,69	34699,07	37509,71
Flujo de Efectivo Fluctuante	-22828,56	-9290,15	52299,79	298951,53	1285770,77
Flujo de Caja Esperado	5584,40	21424,26	84269,48	333650,60	1323280,48
(+) saldo Inicial año Anterior	15300,06	20884,46	42308,72	126578,20	460228,80
<b>Saldo al Final del Periodo Proyectado</b>	<b>20884,46</b>	<b>42308,72</b>	<b>126578,20</b>	<b>460228,80</b>	<b>1783509,28</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"  
**ELABORADO POR:** Los Autores

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"  
**ELABORADO POR:** Los Autores

## PLAN OPERATIVO

Una vez desarrollado los estados financieros proforma en la Cooperativa de Ahorro y crédito 27 de Febrero, se ejecuta el siguiente Plan Operativo con el fin de salvaguardar sus recursos.

CONTENIDO	
1.	INTRODUCCIÓN
2.	VISIÓN
3.	MISIÓN
4.	OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA "27 DE ABRIL"
5.	OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO
6.	ACTIVIDADES DEL PO

### 1. Introducción

La Cooperativa de ahorro y crédito 27 de Abril, fue constituida en el año 1999, mediante escritura pública como una entidad privada de carácter social para realizar actividades de desarrollo comunitario en la región sur del país.

### 2. Visión

Constituirse en la primera entidad financiera en fomentar los proyectos sociales de los sectores más vulnerables de la Región sur del país.

### **3. Misión**

Impulsar el desarrollo comunitario a través de microcréditos que coadyuven el desarrollo económico de sus socios.

### **4. Objetivos de la Cooperativa**

- ✓ Canalizar los recursos a través de créditos a bajos intereses, fomentando el desarrollo social.
- ✓ Estandarización y mejora continua de nuestros servicios
- ✓ Presupuestar los movimientos financieros con el objetivo de reducir la mala utilización de los recursos.
- ✓ Disponer del personal, idóneo, capacitado, motivado e integrado a la entidad.
- ✓ Lograr la integración de sus socios con el fin de incrementar la captación de recursos.

### **Objetivos del PO**

- ✓ Diseñar un plan operativo que impulse el crecimiento cooperativo.
- ✓ Capacitación permanente del Recursos Humano.
- ✓ Adquisición de nueva tecnología en equipos informáticos para la cooperativa.
- ✓ Control permanente de los activos fijos

### **Actividades del PO**

- ✓ Planificar las actividades a mediano y corto plazo.
  
- ✓ El recurso humano deberá ser capacitado constantemente y de acuerdo, a cuando lo avances tecnológicos lo requieran; así mismo las remuneraciones deberán cubrir las expectativas de cada empleado o trabajador, sin descuidar la reglamentación laboral, vigente para tal efecto.
  
- ✓ Los activos fijos de la entidad deberán ser controlados constantemente para verificar su existencia, ubicación, pertinencia y su aporte a la misma. Adicional a esto, se comprobará si son suficientes o no para el desarrollo de la entidad; en caso de existir bienes obsoletos o que no se utilicen, tratar de venderlos o darles la baja respectiva, con el fin, que no obstruyan el normal desarrollo de las actividades.
  
- ✓ En cuanto a la parte crediticia, seguir con su política de dar créditos a bajos interés, ya que esta se convierte en una muy importante política al momento de incrementar la utilidad, ya que al bajar los intereses se incrementan los socios y al incrementar los socios y al incrementar los créditos, estos incrementan la rentabilidad de la institución.

- ✓ Realizar un estudio de los plazos de las obligaciones y en lo posible de las medidas, cubrir las obligaciones que generan gastos no corrientes por la entidad (deudas a proveedores).

### **Resumen Ejecutivo**

El brindar créditos de fácil acceso e intereses bajos, genera bienestar y fidelidad en los socios, por lo que las entidades de este tipo se ven en la necesidad de innovar y mejorar las estrategias en cuanto a préstamos en sus diferentes modalidades.

Para una entidad crediticia como la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de Abril, contar con un documento en el que se detalle su situación de carácter interno y los agentes externos(FODA), permite implementar estrategias en pro de obtener utilidades que satisfagan las expectativas y metas plasmadas en su misión y visión institucional. De igual manera los balances proforma permitirán orientar las actividades financieras con el fin de llegar a cristalizar los resultados proyectados hasta el año 2014.

La estructura organización de la Cooperativa evidencia en forma clara los niveles jerárquicos existentes en la misma, pudiendo observarse desde la máxima autoridad constituida por la asamblea de socios hasta llegar al nivel auxiliar. La organización funcional permite observar las actividades que se desarrollan en cada nivel, con la respectiva segregación de responsabilidades.

En el Plan Operativo, para salvaguardar los recursos de la entidad, se define claramente los objetivos y las actividades a desarrollarse en el mediano plazo, con el propósito de optimizar de mejor manera las herramientas financieras. Los resultados obtenidos podrán ser medidos en el tiempo, las estrategias diseñadas están encaminadas a brindar posibles soluciones a favor de incrementar su utilidad y por ende la rentabilidad.



# CONCLUSIONES



## **h. CONCLUSIONES**

La investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" tiene las siguientes conclusiones:

- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" no ha realizado estados financieros proforma lo que genera desconocimiento de posibles resultados que se pueden producir en el futuro.
- ✓ La Institución no ha realizado un análisis de la situación interna y externa que permitan determinar a tiempo las posibles causas que generan bajo rendimiento, plasmados en sus debilidades, que le permitan tomar los correctivos necesarios.
- ✓ La Cooperativa no dispone de estrategias financieras que coadyuven a mejorar el rendimiento de los recursos que posee la entidad.
- ✓ La falta de cumplimiento de las actividades detalladas en el Plan Operativo generan resultados ajenos a los plasmados en sus objetivos institucionales.
- ✓ El trabajo propuesto permitirá de alguna manera orientar la gestión realizada por la Cooperativa ya que son procedimientos de fácil aplicación en todos los procesos.



# RECOMENDACIONES



## **i. RECOMENDACIONES**

Una vez determinadas las conclusiones se plantea las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda al área financiera plantearse objetivos cooperativos a través de los estados financieros proforma, que servirán de guía en cada una de las actividades y operaciones que realice la entidad.
- ✓ Realizar anualmente la matriz FODA, la misma que permitirá determinar las Fortalezas y Debilidades de la Institución así como aprovechar las oportunidades del medio del medio externo y determinar estrategias que permitan contrarrestar las amenazas del entorno.
- ✓ Elaborar continuamente estrategias tanto en el área administrativa como financiera con el fin de aprovechar al máximo los recursos existentes en la entidad; como por ejemplo la capacitación constante del personal de acuerdo a los avances tecnológicos.
- ✓ Ejecutar en forma estricta todas las actividades que se detallan en el plan operativo, ya que las mismas están encaminadas a mejorar los procesos en forma eficiente para el logro de metas y objetivos Institucionales.

- ✓ La presente investigación tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico de la cooperativa, por lo que se sugiere su aplicación y ejecución, ya que la misma permitirá mejorar los diferentes procesos propios de una entidad crediticia.



# BIBLIOGRAFÍA



## j. BIBLIOGRAFÍA

- ACLE TOMASINI, Alfredo (1995). Planificación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Pearson Giraldo.
- DONNELLY, Gibson (1997). Fundamentos de Dirección y administración de Empresas. Octava Edición. México.
- GEORGE, Steiner (2007). Planificación Estratégica, Lo que todo director debe Saber. Vigésima Tercera Edición. Editorial CECSA.
- GITMAN, Lawrence J. (2007). Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Decimoprimer Edición. México.
- HAMERMESH, Richard G. (2006). Planeación Estratégica. Editorial Limusa. México.
- HAMERMESH, Richard (1994). Administración Estratégica.
- HOFFER, Charles (1999). Planeación Estratégica. Octava Edición. Bogotá - Colombia.
- JEAN PAUL, Sallenave (2002). La Gerencia Integral. ¡No le tema a la Competencia! Témale a la Incompetencia. Editorial Norma. México.

- MINTZBERG, Henry (1995). El Proceso Estratégico. Tercera Edición. México.
- NICHOLSON, Walter (2003). Teoría Macroeconómica. Principios Básicos y Aplicaciones. Sexta Edición. España.
- PHILLIP, Kotler (2009). Dirección de la Mercadotecnia. Editorial Mendez. Octava Edición. Bogotá – Colombia.
- SERNA GÓMEZ, Humberto (2006). Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Lewis. Séptima Edición. Bogotá - Colombia.
- VAN HORNE, James (2002). Administración Financiera.



# ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA CONTABLE**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES Y CONTADORES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS PERTENECIENTES A LA REFSE A NIVEL NACIONAL.

Con la finalidad de cumplir con uno de los requisitos previo a la obtención del Grado de Magister en Gerencia Contable Financiera, rogamos se nos colabore contestando la presente encuesta, la misma que nos servirá para recabar información para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

1. ¿Cómo calificaría en forma general los servicios que presta la Cooperativa donde labora?

Excelentes (     )  
Muy Buenos (     )  
Buenos (     )  
Regular (     )

2. ¿La entidad donde usted labora, ha realizado una matriz FODA, que permita determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas?

Si (     )  
No (     )  
No contesta (     )

3. ¿Conoce usted en qué consiste la planificación estratégica y como se aplican dentro de las empresas?

Si (     )  
No (     )

4. ¿La entidad donde presta sus servicios, ejecuta, Planificación Estratégica, como herramienta para tener objetivos claros y por ende optimizar sus recursos?

Si (     )  
No (     )  
No Responde (     )

5. ¿De qué forma cree usted que se benefician las entidades crediticias al desarrollar planes estratégicos que vinculen todas las áreas de la empresa?

Calidad de Servicios (     )  
Labores Compartidas (     )  
Amplia Cobertura (     )  
No Responde (     )

6. ¿Considera usted que es propicio capacitar a todo el personal para aplicar de manera correcta la planificación estratégica?

Si ( )  
No Responde ( )

7. ¿Conoce Usted acerca de los estados financieros proforma?

Si ( )  
No ( )  
No Responde ( )

8. ¿La entidad crediticia donde usted labora, elabora balances proforma como guía en el logro de objetivos?

Si ( )  
No ( )  
No Contesta ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## FICHA RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS

### 1. TITULO

METODOLOGIA PARA PLANIFICACION ESTRATEGICA BASADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE), VALIDADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL" DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2009-2014

### 2. PROBLEMÁTICA

La Planificación Estratégica tiene su génesis del contexto militar donde se tomaba a la Estrategia como el arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias naciones para lograr los objetivos de ésta o bien de una alianza de países en tiempos de paz o de guerra. Dícese también del arte del mando militar durante el combate. La táctica, por otra parte, es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La planificación estratégica sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Una vez que los objetivos han sido fijados se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que dispone la organización. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción a seguir para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia. Por esta razón deberían plantearse opciones que proporcionaran alternativas en caso de posibles contingencias.

Al referirnos al entorno local, las entidades tanto del sector público y privado carecen o inobservan las herramientas técnicas como la planeación estratégica, lo cual ha generado estancamiento en el desarrollo empresarial al no establecer líneas principales de acción que coadyuven la optimización de los recursos, de la misma forma desconocen la importancia de los estados financieros proforma como guía en el logro de los objetivos institucionales y financieros, lo que repercute en la no generación de metas a corto y largo plazo y por consiguiente el no incrementar su rentabilidad y su solvencia.

La Red de Entidades Financieras Equitativas, está conformada por trece Instituciones a nivel nacional, con sede principal en la ciudad de Cuenca, cuya característica principal que las diferencia de las demás cooperativas del sector financiero, es que sus créditos están destinados en su gran mayoría a proyectos de labor social como fomento al agro o para la construcción; razón por la cual se debe planificar las actividades con el fin de recuperar la cartera y canalizarlos en nuevos créditos que vayan en favor de los sectores más vulnerables.

Unos de los factores que inciden para una inadecuada aplicación de planeación estratégica dentro del sector empresarial, es la falta de capacitación al personal de la

organización, lo que ha generado el desconocimiento de la importancia y utilidad que genera el uso de esta herramienta dentro de la entidad.

La inobservancia y falta de interés para aplicar este instrumento es otro de los factores determinantes dentro del proceso de planificación, lo que ocasiona resultados que reflejan baja rentabilidad en las utilidades que surgen de un periodo determinado. Otra causal que impide la correcta aplicación del Plan Estratégico es la inadecuada estructura organizacional, lo que repercute en el retraso en el procesamiento de la información, así como también dificulta el proceso de toma de decisiones del nivel ejecutivo y directivo.

Por todo lo antes expuesto hemos creído conveniente profundizar el tema de Planificación Estratégica en la ciudad de Loja, generando información idónea y pertinente, la misma que permitirá superar la problemática existente en este campo. Por esta razón consideramos pertinente abordar el siguiente problema:

“LA FALTA DE APLICACIÓN DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO QUE CONFORMAN LA REFSE, NO PERMITE LA ADECUADA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS”

Frente al problema formulado, el Plan estratégico en la Cooperativa 27 de Abril, coadyuvara al mejoramiento económico-financiero, aplicando líneas estratégicas que permitan cristalizar los objetivos empresariales en forma eficaz.

### **3. JUSTIFICACION**

#### **JUSTIFICACION ACADEMICA**

La Universidad Nacional de Loja en general y particularmente el Área Jurídica , Social, y Administrativa, tiene un rol muy importante en el desarrollo socioeconómico de la Región Sur del país mediante la formación de profesionales idóneos, los mismos que mediante una formación académica solvente puedan enfrentar los problemas de la sociedad, especialmente fomenta la investigación y la vinculación con ella por ello como producto de esta función tan importante, la formación profesional eficiente nos permite asumir este reto; es por ello que la presente investigación se desarrollará con el propósito de poner en práctica los conocimiento adquiridos en la aulas del Nivel de Postgrado, relacionando así la teoría con la práctica en este campo del conocimiento.

#### **JUSTIFICACION SOCIECONOMICA**

Las empresas en general y particularmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de abril requieren del apoyo de los profesionales Idóneos, para mejorar sus sistemas de control contable y administrativo, la presente investigación trata de cumplir con ésta finalidad, llegar a los sectores que necesitan, el asesoramiento y el apoyo que se brindará a éstas empresa será significativo, por ello es

importante que esta noble entidad cuente con un documento de Plan Estratégico que les permita la ejecución de actividades que conlleven al bienestar colectivo, cuyos resultados sean beneficiosos para los usuarios de esta entidad.

#### **4. OBJETIVOS**

##### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Diseñar la metodología de un plan estratégico para las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes a la Red de Entidades Financieras Equitativas, que les permita contar con un documento de trabajo que guie y oriente el desarrollo de las actividades programadas para lograr los objetivos y metas propuestas, validado en la Cooperativa de ahorro y Crédito 27 de Abril de la Ciudad de Loja periodo 2009 – 2014.

##### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- ✓ Realizar la matriz FODA, para determinar áreas críticas que ameriten dar solución, así como fortalecer los aciertos de la institución.
- ✓ Identificar a través de un estudio del medio interno, la estructura orgánica y funcional de la empresa.
- ✓ Proponer un plan operativo que comprenda una planificación de actividades a mediano plazo, que permitan optimizar los recursos de dicha empresa y que vayan en beneficio de sus socios y usuarios en general.

#### **HIPOTESIS**

“La falta de un Plan Estratégico en las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes a la Red de entidades Financieras Equitativas, no permite a sus directivos contar con una herramienta eficaz para la optimización de los recursos.”

# *Índice*

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	PÁG.
	CERTIFICACIÓN	i
	AUTORÍA	ii
	AGRADECIMIENTO	iii
	DEDICATORIA	iv
a.	TÍTULO	1
b.	RESUMEN	3
c.	INTRODUCCIÓN	8
d.	REVISIÓN DE LITERATURA	11
	<u>Metodología</u>	12
	<u>Administración</u>	12
	Proceso Administrativo	13
	<u>Planificación Estratégica</u>	15
	Importancia	16
	Objetivos	18
	Fundamentos de la Planificación Estratégica	19
	Direccionamiento Estratégico	20
	Modelos de Planificación	23
	Momentos Básicos de la Planificación Estratégica	27
	Análisis Situacional de la Empresa	31
	Formulación de la Misión	36
	La Visión	37

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Objetivos	38
Políticas	39
Metas	39
Construcción de Escenarios	41
Estrategias	43
Plan Operativo Anual	43
<u>Estados Financieros Proforma</u>	47
Estado de Resultados Proforma	49
Balance General Proforma	50
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	51
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>52</b>
Materiales	52
Métodos	52
<b>f. RESULTADOS</b>	<b>58</b>
Encuesta dirigida a los Gerentes y Contadores de las entidades financieras pertenecientes a las REFSE a nivel nacional	58
Matriz FODA	69
Diagnóstico Situacional	70
<b>g. DISCUSIÓN</b>	<b>72</b>
<u>Propuesta:</u> Metodología para Planificación Estratégica basado en los Estados Financieros Proforma de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja, periodo 2009 - 2014	72

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>h.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>107</b>
<b>i.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>j.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>111</b>
<b>k.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>114</b>