

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas
Carrera Profesional de Ingeniería Comercial

**LA EFICACIA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN
EL ESTADO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X, 2018.**

Bachilleres:

Bach. Javier Heras Mendoza

Bach. Henry Renato Villena Rayco

Asesor:

Dr. Víctor Montenegro Díaz

Cajamarca – Perú

Diciembre - 2019

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas
Carrera Profesional de Ingeniería Comercial**

**LA EFICACIA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN
EL ESTADO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X, 2018.**

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Comercial

Bachilleres:

Bach. Javier Heras Mendoza

Bach. Henry Renato Villena Rayco

Asesor:

Dr. Víctor Montenegro Díaz

Cajamarca – Perú

Diciembre - 2019

COPYRIGHT © 2019 by
JAVIER HERAS MENDOZA
HENRY RENATO VILLENA RAYCO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL.

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL

**LA EFICACIA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL ESTADO
FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
PIO X, 2018.**

Presidente : Mg. Luis Alberto Morales Hernández

Secretario : Mg. Lucía Antonieta Small Ruíz

Vocal : Mg. Giannina del Carmen Vargas Vásquez

Dedicatoria

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

A mi madre por haber sembrado en mí cualidades tan grandes como la responsabilidad, la dedicación y la perseverancia.

A mi hermosa hija Gabriela Kaori por ser el incentivo y la fortaleza más grande que he tenido a lo largo de mi carrera universitaria, pues es el motivo de todo mi sacrificio, entrega y esfuerzo.

A mi esposa, quien con su apoyo, cariño y comprensión, ha hecho posible que culmine con éxito mis estudios universitarios

A mi familia, que con su apoyo y ánimo, permitieron que logre culminar esta etapa importante de mi vida

Javier Heras Mendoza

Esta tesis está dedicada a mi madre, que con su amor, rectitud y apoyo incondicional me ayudo siempre a mirar adelante

Henry Renato Villena Rayco

Agradecimiento

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. Al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X “, por abrirme las puertas para esta investigación. A mi asesor Dr. Víctor Montenegro Días, maestro y amigo quien ha sabido guiarme con sus conocimientos y experiencia, paciencia y su motivación.

Javier Heras Mendoza

Primero agradecer a Dios por bendecir mi vida y así lograr diferentes metas trazadas, a mi familia quienes me dan la fuerza de seguir adelante; a mi amigo, que más que un amigo es un padre, al Dr. Angelmiro Montoya Mestanza quien con su ejemplo me enseñó a ser mejor persona

Henry Renato Villena Rayco

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice	iii
Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1. Problema de investigación	10
1.1. Planteamiento del problema de investigación	10
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivo específico	12
1.4. Justificación de la investigación	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2. Fundamentos teóricos de la investigación.....	14
2.1. Antecedentes de la investigación.....	14
2.1.1. Internacionales.....	14
2.1.2. Nacionales	15
2.1.3. Locales.....	17

2.2.	Fundamentos teóricos	17
2.2.1.	La estrategia.....	17
2.2.2.	La estrategia gerencial.....	18
2.2.3.	Herramientas de gestión estratégica	18
a.	El plan estratégico:.....	19
b.	El plan operativo:.....	20
c.	El presupuesto institucional:.....	20
2.2.4.	Estados financieros	22
2.2.5.	Estado de resultados	24
2.2.6.	Forma de presentación del estado de resultados.....	25
2.2.7.	Herramientas para el análisis de los estados financieros.....	26
2.3.	Definición de términos básicos.....	27
2.4.	Hipótesis de la investigación	30
2.4.1.	Operacionalización de variables.....	31
CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....		32
3.	Metodología	32
3.1.	Tipo de investigación.....	32
3.2.	Diseño de la investigación	32
3.3.	Unidad de análisis	33
3.4.	Población	33
3.5.	Muestra	33
3.6.	Métodos de investigación	33
3.7.	Técnicas de investigación	34
3.8.	Instrumentos.....	35

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4. Presentación de resultados	36
4.1. Resultados financieros de la Coopac San Pio X.....	36
4.2. Plan estratégico institucional Coopac San Pio X.....	39
4.3. Plan operativo anual 2018 de la Coopac San Pio X	43
4.4. Presupuesto Institucional 2018 de la Coopac San Pio X.....	45
4.4.1. Estimación de los ingresos	45
4.4.2. Estimación de los gastos	47
4.4.3. Comparativo entre lo presupuestado y lo ejecutado	48
4.5. Resultados financieros al 2018	49
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5. Conclusiones y Recomendaciones	51
5.1. Conclusiones.....	51
5.2. Recomendaciones	52
LISTA DE REFERENCIAS.....	53
LISTA DE ABREVIATURAS.....	57
ANEXOS.....	58

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos operativos y actividades contenidas en el POA Coopac San Pio X	43
Tabla 2. Interés anual obtenido por Colocaciones en Instituciones Locales.....	46
Tabla 3. Comportamiento del presupuesto Coopac San Pio 2018	49
Tabla 4. Análisis Vertical del Estado de Resultado 2018.	50
Tabla 5. Análisis Vertical del Estado de Resultados, 2013 - 2017.....	59
Tabla 6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados, 2014 - 2017	60
Tabla 7. Presupuesto Institucional Coopac San Pio X, 2018.	66

Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos estratégicos de la Coopac San Pio X, 2018 – 2022.....	39
Figura 2. Determinación de las variables de cambio.....	40
Figura 3. Objetivos estratégicos de la Coopac San Pio X, 2018 - 2022.....	42
Figura 4: Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X.....	70
Figura 5: Actividades presupuestadas y ejecutadas del POA 2018.....	44

Resumen

Los directivos de una organización deben contar con herramientas y técnicas que les permitan alcanzar una mayor productividad y eficiencia en sus procesos, alineando la planificación, el diseño organizacional y el presupuesto institucional con la finalidad de implantar un modelo de gestión que les den los resultados que esperan, dirigiendo los esfuerzos con eficacia en el logro de los objetivos institucionales.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la eficacia de las herramientas de gestión en el estado financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X, 2018; para lo cual, se utilizó la técnica de la entrevista dirigida a los directivos que gestionan la Cooperativa, y la técnica de revisión documental hacia el plan estratégico institucional 2018 – 2022, el plan operativo anual 2018, el presupuesto institucional 2018, y los estados de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X de los últimos años. El estudio concluye que el uso de las herramientas de gestión implementadas en el año 2018 ha permitido reducir significativamente las pérdidas financieras de la cooperativa.

La hipótesis general es aceptada por que las herramientas de gestión como el plan estratégico, el plan operativo anual y el presupuesto institucional han sido eficientes en el manejo del resultado financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pío X de la ciudad de Cajamarca. La investigación es de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental.

Palabras claves: Eficacia, herramienta de gestión, estado financiero.

Abstract

The managers of an organization must have tools and techniques that allow them to achieve greater productivity and efficiency in their processes, aligning the planning, organizational design and institutional budget in order to implement a management model that will give them the results that they hope, directing efforts effectively in achieving institutional objectives.

The objective of the present investigation was to determine the effectiveness of the management tools in the financial state of the Savings and Credit Cooperative San Pio X, 2018; for which, the interview technique was used for the managers that manage the Cooperative, and the document review technique towards the 2018-2022 institutional strategic plan, the 2018 annual operating plan, the 2018 institutional budget, and the states of results of the San Pio X Savings and Credit Cooperative in recent years. The study concludes that the use of the management tools implemented in 2018 has significantly reduced the financial losses of the cooperative.

The general hypothesis is accepted because management tools such as the strategic plan, the annual operating plan and the institutional budget have been efficient in managing the financial result of the San Pío X Credit and Savings Cooperative in the city of Cajamarca. The research is applied type, quantitative approach, descriptive level and non-experimental design.

Keywords: Efficiency, management tool, financial state.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La velocidad con que el mundo está cambiando incide en el desarrollo de las actividades empresariales, las mismas que conllevan a cambios en su gestión, tanto para las empresas que producen bienes, como las que brindan un servicio (Nogueira, Hernández, Medina, & Quintana, 2002). Los directivos de una organización deben contar con herramientas y técnicas que les permitan alcanzar una mayor productividad y eficiencia en sus procesos, alineando la planificación, el diseño organizacional y el presupuesto institucional con la finalidad de implantar un modelo de gestión por resultados asignando responsabilidades sobre los resultados o logros que las organizaciones obtengan (Sotelo, 2008).

Sobre este tema Parra & La Madriz (2017), Llinàs, Giroto, & Solé (2011) analizaron la relación entre la dirección estratégica y la eficacia de las herramientas de gestión concluyendo que son necesarias para una gestión eficaz. Así mismo Tituana (2019), Naranjo (2018), Pérez (2018) y Noa (2018) determinaron la importancia que tiene el uso del presupuesto en el resultado financiero de la empresas, ya que permite estimar los resultados, asignar responsabilidades y establecer metas de corto, mediano y largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pío X, de la ciudad de Cajamarca, es una asociación con más de 50 años de vida institucional; cuya dirección, administración y el control está a cargo de los asociados que integran los órganos de gobierno como: La Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia; Órganos de Apoyo: como el comité de educación y el comité

electoral, los mismos que son elegidos de manera democrática (Coopac San Pio X, 2019). Las Cooperativas están supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep), sin embargo, desde el 2002 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha insistido en aprobar un nuevo marco de regulación y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coopac).

Ante la presentación del proyecto de ley N° 1161-2016 y posterior aprobación a en el año 2018 de la ley N° 30822 que modifica la ley 26702, *“Ley general del Sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito”* (El Peruano, 2018, pág. 4); la Coopac San Pio X ha visto la necesidad de actualizar sus herramientas de gestión estratégica por recomendación del informe de Fenacrep; evidenciándose que el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto no se enfocaban en objetivos coherentes, los mismos que estaban impactando en los resultados financieros de la institución.

Al no existir evidencia en cuanto al seguimiento y evaluación de la gestión que se ha realizado y que se realiza en la cooperativa; y ante el requerimiento de Fenacrep, la actual gerencia vio la necesidad de elaborar documentos de gestión que respondan a las necesidades de la institución, garantizando la eficacia de la gestión e incrementando el valor económico de la cooperativa. Por lo tanto, lo que se busca es conocer de qué manera los documentos de gestión alineados al nuevo plan estratégico de la Cooperativa San Pio X, han permitido controlar y mejorar los resultados financieros.

1.2. Formulación del problema

Teniendo en cuenta el contexto señalado anteriormente, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general

¿Cuál fue la eficacia de las herramientas de gestión en el estado financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo fue la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X antes de la implementación de las herramientas de gestión?

¿Cuáles fueron las herramientas de gestión implementadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X?

¿Cómo mejora el resultado financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Cajamarca al 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la eficacia de las herramientas de gestión en el estado financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X, 2018.

1.3.2. Objetivo específico

Analizar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X antes de la implementación de las herramientas de gestión.

Analizar las herramientas de gestión implementadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

Determinar la mejora del resultado financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Cajamarca al 2018

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por los siguientes motivos:

- A nivel teórico: la finalidad de la presente investigación es aportar conocimientos a partir de los antecedentes relacionado con el tema de investigación a través de resultados y conclusiones de trabajo previos, planteando el marco teórico referencial que sustente o fundamente el estudio la herramienta de gestión y el estado financiero.
- A nivel metodológico: la investigación cumple con todo los procedimientos o protocolos requeridos por la Universidad porque pretende poner en práctica los instrumentos de gestión referente al problema de investigación, objetivos, marco teórico, hipótesis y método científico que valida la rigurosidad; también señala que, el instrumento de recojo información servirá para posteriores investigaciones por que fue validado por los expertos en el tema.
- Finalmente a nivel práctico, la investigación ayudara a conocer la relación existente entre las variables estratégicas de herramienta de gestión y estado financiero desde la teoría, con dicha información la Coopac San Pio X reformulara las estrategias de herramientas de gestión para fortalecer el estado financiero en dicha institución.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Antecedentes de la investigación

La presente investigación toma como antecedentes a los siguientes trabajos de investigación:

2.1.1. Internacionales

Tituana (2019) en su trabajo de investigación denominado *“Propuesta para la implementación del presupuesto integral como instrumento de control financiero en la compañía ABC. Ltda. 2019”* en Ecuador; tuvo como objetivo planear los resultados de la compañía en dinero y volúmenes, estableciendo la importancia que debe tener el presupuesto integral en una organización y como mejora los beneficios financieros de una empresa. La investigación utilizó el método descriptivo y cuantitativo, realizando primero una revisión documentaria identificando las acciones, objetivos y metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar los beneficios de la compañía.

Parra & La Madriz (2017) en su artículo científico denominado *“Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar”* en Maracaibo, Venezuela. Donde el objetivo fue identificar las debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto, determinando el uso del presupuesto como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y precisando el control operativo con la implementación de la herramienta presupuestal. El diseño del estudio fue no experimental bajo una modalidad cuantitativa de campo, que a su vez considero una muestra de 57 trabajadores. El

estudio concluyo en que el presupuesto debe ser implementado como un programa que establezca bases para la sincronización de recursos, enfatizando las metas económicas.

Llinàs, Giroto, & Solé (2011) en su artículo científico denominado “La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas” de Catalunya, España. El objetivo fue analizar la situación actual del sistema de dirección estratégica universitaria, introduciendo un debate acerca de la relación entre la dirección estratégica y la eficacia de las herramientas de gestión. La investigación abarcó los enfoques cualitativo y cuantitativo, por un lado el análisis de documentación y entrevistas y por otro la aplicación de una encuesta. La selección de datos fue a través de las páginas web institucionales, de planes estratégicos aprobados por organismos competentes obteniendo una muestra de 38 universidades del total de 74 universidades españolas al 2008. El estudio encontró que una de las problemáticas detectadas está referida a que la comunidad universitaria no participa en su totalidad en la elaboración del plan estratégico, lo que origina la existencia de visiones parciales de estrategia por las áreas que influyen negativamente en la eficacia del plan; por lo que, la ejecución y el seguimiento es difícil de realizar.

2.1.2. Nacionales

Naranjo (2018) en su tesis para obtención de grado denominado “*Incorporación del plan estratégico financiero como herramienta para mejorar la situación económica financiera de la empresa de transportes Ave Fénix SAC, 2018*” en la ciudad de Trujillo, cuya finalidad fue determinar la incidencia del plan

estratégico financiero como herramienta para mejorar la situación financiera de la empresa de transporte. Para ello, el estudio analizó la situación de la empresa estableciendo sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; con la finalidad de diseñar el plan estratégico y el presupuesto institucional con la ayuda de todos los trabajadores de la empresa. El estudio concluye que el plan estratégico mejora los resultados financieros de la empresa, aumentando el manejo de efectivo en 48%, producto de un aumento del 15% en las ventas, mientras que los costos se mantuvieron estables.

Arias (2017) en su tesis “Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Porvenir Corporativo E.I.R.L.” cuyo objetivo fue el de evaluar y analizar la influencia de los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales de la Empresa Grupo Porvenir Corporativo E.I.R.L.; para el periodo 2014 – 2015. La técnica que utilizó fue la de análisis documental denido a que se extrajo los estados financieros como el estado de resultados y el balance general del área de contabilidad, así como también la técnica de la entrevista hacia los funcionarios de la empresa. La investigación concluye que la rentabilidad sobre el capital el 2015 sufrió una disminución de S/ 2.13, la rentabilidad de los activos disminuyo en S/ 0.34.

Caballero (2016) en su tesis “El estado de ganancias y pérdidas por naturaleza reestructurado orientado a la toma de decisiones en las empresas privadas del Perú” cuya finalidad fue responder a la necesidad de generar mayor información de gestión en las empresas privadas del Perú debido a que los estados financieros básicos existentes no son suficientes para la toma de decisiones. Se aplicaron 112 encuestas a empresas de la capital limeña. La investigación concluye que después de realizar la

normatividad existente, se plantea un nuevo "Estado de Ganancias y Pérdidas por Naturaleza que mejore la toma de decisiones empresariales relacionado a los recursos utilizados durante un determinado periodo en las empresas privadas del Perú.

2.1.3. Locales

Burga (2016) en su tesis para obtener su título profesional denominado "Formulación de un plan estratégico para la Agencia Interbank - oficina Cajamarca, para incrementar la participación de mercado en la región Cajamarca 2014 – 2017" cuyo objetivo fue elaborar el plan estratégico de la agencia identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; para posteriormente se hizo un análisis situacional que permitió establecer la misión, visión, valores y estrategias adecuadas para incrementar su participación en el mercado. Para la elaboración del plan se comenzó realizando la técnica de entrevista, encuestas y revisión documentaria que sirvió de punto de partida para el trabajo con los colaboradores de la institución.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. La estrategia

En las empresas u organizaciones el proceso de mejora es necesario e imprescindible para lograr el éxito empresarial, en consecuencia es necesario que todos sus colaboradores dirijan sus esfuerzos a un objetivo en común. Este objetivo en común se plasma en la misión, visión y valores contenidos en el plan estratégico de las empresas, la misma que debe contener las estrategias de manera clara. La estrategias son medios que buscan alcanzar los objetivos de la empresa; o también se

define a la estrategia como el plan que integra las principales metas u objetivos de las organizaciones de forma coherente y secuencial (Duran, Crissien, Virviescas, & García, 2017).

2.2.2. La estrategia gerencial

Una estrategia que se formula adecuadamente permite ordenar y asignar los recursos de las organizaciones – considerando los problemas o deficiencias que se puede tener internamente o por factores externos –, con el fin de generar el crecimiento y mejorar el desempeño anticipando los cambios en su entorno. De acuerdo a lo anterior, Robbins & Judge (2009) considera la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las mismas que deben desarrollarse con eficacia y eficiencia. En consecuencia, la gerencia es responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas y objetivos.

2.2.3. Herramientas de gestión estratégica

Uno de los principales retos en el campo de la estrategia ha sido desarrollar herramientas que permitan a los directivos, ejecutivos y funcionarios mejorar la toma de decisiones; permitiéndoles ser el canal entre la teoría y la práctica empresarial. Estructuralmente las herramientas consideran dos aspectos fundamentales: el primero, referido al paradigma positivista, así como a la validez y rigurosidad del método; la segunda, se refiere al tema empresarial por que las herramientas deben estar asociadas a los requerimientos técnicos necesarios para la gestión acertada en las empresas, permitiendo contar con una herramienta efectiva y de bajo costo para

su implementación (Rivera & Pulgarín, 2012). A continuación se presentan, algunas de las herramientas estratégicas que se utilizan en el escenario empresarial.

a. El plan estratégico:

Todo plan estratégico tiene una secuencia clara a seguir, establece plazos de cumplimiento y revisión, con el fin de evitar desperdicio de los recursos que son necesarios para la organización. El plan estratégico establece metas e indicadores los cuales son medibles cuantitativamente para entender y monitorear los avances del plan. Este documento de gestión no es efectivo si cada uno de los integrantes de la organización conoce su funcionamiento y los objetivos que se tracen; así como no es igual para las empresas, porque cada una muestra características distintas (Arbaiza, 2018).

Un plan diseñado para una empresa no puede aplicarse en otra porque cada una tiene diferentes características o pertenece a un sector económico diferente. Los planes estratégicos establecen las bases fundamentales y los objetivos generales para cada organización; su implementación y uso adecuado dependerán del tamaño de la empresa. Las medianas y grandes tienen recursos económicos y humanos suficientes para llevar adelante este proceso con más facilidad que las micro y pequeñas empresas (Arbaiza, 2018).

Para diseñar y elaborar un plan estratégico se realiza un análisis del sector, un análisis interno de la empresa para definir los objetivos estratégicos y las estrategias, que permita a la empresa crecer de forma rentable y sostenible en el tiempo. Este proceso incluye lo siguiente (Apoyo, s.f.):

- Análisis de la dinámica del sector y de la competencia.
- Definición de la misión, visión y valores.
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Evaluación de oportunidades de crecimiento.
- Definición del plan de crecimiento
- Definición de la propuesta de valor.
- Evaluación de capacidades y ventajas competitivas.
- Definición de objetivos estratégicos, de las estrategias y metas.
- Diseño del plan de acción.

b. El plan operativo:

Son planes que se diseñan de manera táctica con un periodo de duración de un año, y que considera acciones más concretas para cumplir los objetivos generales, u operativos, de un día y para objetivos de corto plazo (Arbaiza, 2018).

c. El presupuesto institucional:

Es la suma de diversos presupuestos operativos de una determinada empresa u organización, los mismos que están acordes a la planificación, dando prioridad a la ejecución de presupuestos necesarios en áreas o unidad de negocios claves – estos presupuestos pueden ser el económico, financiero, proyectado, de inversión. De acuerdo a Parra & La Madriz (2017), el objetivo presupuestal como herramienta de control, busca otorgar mecanismo para regular las actividades económicas teniendo en consideración los flujos de ingreso esperados productos del giro del negocio de la empresa; por lo tanto la información financiera que se presenta en los presupuestos no solo deben

ser precisos y detallados, sino que deben permitir el control de las actividades de la organización.

El presupuesto se denomina integral porque en su elaboración considera la coyuntura y las relaciones que están intrínsecas en los distintos cálculos presupuestados, permitiendo establecer fundamentos oportunos para la consecución del control de gestión y el desarrollo del plan. De tal manera establecemos las diferencias que tienen cada tipo de presupuesto y en virtud del mismo se manifiesta una inobservancia del plan estratégico como un todo (Tituana, 2019).

Para Castiblanco (2014) el presupuesto está construido con valores futuros estimados y por lo tanto tiene en consideración la incertidumbre debido a una información incompleta y variables exógenas que pueden inclinar el resultado de manera positiva o negativa, en consecuencia, los presupuestos fluctúan en un ambiente de poca información y sin lineamiento alguno.

Para esto el control presupuestal es relevante llevar a cabo un control al presupuesto ya que, como herramienta económico-financiera, permite al administrador gerencial tomar las debidas precauciones y comparar los valores y movimientos que se desarrollan dentro de un periodo determinado, y de tal manera comparar y analizar el flujo de efectivo que ocurre en cada periodo de tiempo, permitiendo así lograr los objetivos planteados dentro de la empresa (García, 2017).

Algunos de los principios fundamentales que regulan el funcionamiento del presupuesto, son:

- **Equilibrio presupuestario:** Debe existir correspondencia entre los ingresos y los gastos; es decir todo gasto considerado en el presupuesto debe ser financiado por los ingresos esperados (MEF, 2011).
- **Anualidad:** La vigencia de un presupuesto es anual y coincide con el año calendario, en este periodo se registran todos los ingresos y se ejecutan cada una de las partidas que componen el gasto (MEF, 2011).
- **Información y especificidad:** el presupuesto y las modificaciones que se realizan deben contener la información suficiente para que puedan ser evaluados las metas y objetivos (MEF, 2011).

2.2.4. Estados financieros

De acuerdo a Parea, Sandra, Castellanos, Heiberg, Valderrama, & Yosman (2016) la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) argumenta que los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. Por lo tanto el objetivo primordial de los estados financieros es brindar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivos generados por la empresa o entidad para ser utilizados por personas naturales, o jurídicas en su toma de decisiones. Así mismo, la NIC(2016) argumenta que se obtendrán estados financieros razonables si se representan fielmente todas las transacciones o sucesos de acuerdo con las definiciones y criterios para reconocer los activos, pasivos, ingresos y gastos; y además se revele, cuando sea necesario para una óptima comprensión, información adicional no prescrita por las normas internacionales de información financiera (NIIF, 2018)

Los aspectos fundamentales que caracterizan la presentación de estados financieros en ambiente NIIF, en atención a las disposiciones de NIC(2016), se describen a continuación:

a) Los estados financieros se deben preparar sobre la hipótesis de negocio en marcha, para ello, la gerencia evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento.

b) Los estados financieros se deben elaborar en función a la base contable de acumulación, con excepción del estado de flujo de efectivo. Lo que implica que las partidas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, sean reconocidas cuando satisfagan los criterios dispuestos para tal fin.

c) La entidad deberá presentar sus estados financieros al menos una vez al año. En caso de presentarlos para un periodo superior o inferior, la entidad debe revelar ese hecho, así como las razones por las cuales utiliza un periodo diferente.

d) Para la elaboración de los estados financieros deberán utilizarse políticas contables uniformes. Adicionalmente, los datos contenidos en los estados financieros que tengan la misma naturaleza y función podrán agruparse para fines de presentación, a menos que sean materiales o tengan importancia relativa.

e) Resulta necesaria la presentación de información comparativa respecto del periodo anterior para todos los importes presentados en los estados financieros del periodo corriente. Se incluirá información comparativa de carácter narrativo cuando ésta sea relevante para mejorar la comprensión de los usuarios.

f) La entidad debe informar el domicilio y la forma legal, el país en que se ha constituido y la dirección de su sede social, así como la descripción de la naturaleza de las operaciones de la entidad y sus principales actividades.

g) Los estados financieros deberán presentarse con el mismo nivel de importancia, siendo identificados con el nombre de la entidad o grupo de entidades, la fecha de presentación, el periodo que cubre, la moneda de presentación y el nivel de redondeo de dicha moneda. En la presentación de estados financieros podrán utilizarse nombres y títulos distintos a los establecidos en la norma, siempre que ellos no ocasionen confusión al usuario.

La NIC 1 en su párrafo 10 detalla el conjunto completo de estados financieros que se deben presentar (NIC, 2016):

- a) Un estado de situación financiera al final del periodo;
- b) Un estado del resultado y otro resultado integral del periodo;
- c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- d) Un estado de flujos de efectivo del periodo
- e) Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa; así mismo, información comparativa con respecto al periodo inmediato anterior como se especifica en los párrafos 38 y 38ª del NIC 1; y
- f) Un estado de situación financiera al principio del primer periodo inmediato anterior, cuando una entidad aplique una política contable de forma retroactiva o haga una re expresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando

2.2.5. Estado de resultados

Un estado de resultados mide el desempeño financiero de una compañía durante las fechas del balance. El estado de resultados proporciona detalles de entradas, gastos, ganancias y pérdidas de una compañía durante un periodo. La línea

básica, utilidades (también llamadas ingreso neto), indica la rentabilidad de la compañía. La utilidad bruta (también llamada margen bruto) es la diferencia entre las ventas y el costo de las ventas (también llamada costo de los bienes vendidos); esta indica hasta qué grado puede una compañía cubrir los costos de sus productos (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007).

La utilidad operativa se refiere a la diferencia entre las ventas y todos los costos y gastos de operación. Por lo común excluyen los costos de financiamiento (interés) y los impuestos. Las utilidades antes de impuestos, como su nombre lo indica, representan las utilidades de las operaciones continuas antes de considerar el impuesto sobre la renta (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007). El impuesto a la renta o impuesto a la utilidad para el caso peruano es equivalente al 30% de las utilidades resultantes antes de dicho impuesto. Finalmente el resultado, después de ejecutar el impuesto a la renta se denomina utilidad o pérdida neta.

2.2.6. Forma de presentación del estado de resultados

La primera forma de desglose es el método de la “naturaleza de los gastos”. Una entidad agrupará gastos dentro del resultado de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo depreciación, compras de materiales, costos de transporte, beneficios a los empleados y costos de publicidad) y no los redistribuirá atendiendo a las diferentes funciones que se desarrollan en la entidad. Este método resulta fácil de aplicar, porque no es necesario distribuir los gastos en clasificaciones funcionales (NIC, 2016), por ejemplo:

Ingreso de Actividades Ordinarias	X
Otros ingresos	X
Variación en los inventarios de productos terminados y en proceso	X
Consumos de materias primas y materiales secundarios	X

Gastos por beneficios a los empleados	X
Gastos por depreciación y amortización	X
Otros gastos	X
Total de gastos	(X)
Ganancia antes de impuestos	X

La segunda forma de desglose es el método de la “función de los gastos” o del “costo de las ventas”, y clasifica los gastos de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los costos de actividades de distribución o administración. Como mínimo una entidad revelará, según este método, su costo de ventas de forma separada de otros gastos. Este método puede proporcionar a los usuarios una información más relevante que la clasificación de gastos por naturaleza, pero la distribución de los costos por función puede requerir asignaciones arbitrarias, e implicar la realización de juicios de importancia (NIC, 2016), por ejemplo:

Ingreso de Actividades Ordinarias	X
Costo de ventas	(X)
Ganancia bruta	X
Otros ingresos	X
Costos de distribución	(X)
Gastos de administración	(X)
Otros gastos	(X)
Ganancia antes de impuestos	X

2.2.7. Herramientas para el análisis de los estados financieros

El primero se llama “horizontal” porque permite comparar cuentas de los estados financieros de varios períodos, la misma que se puede realizar a través de:

análisis de variaciones o cambios de una cuenta entre un período y otro; y el análisis de las tendencias, que consiste en determinar en qué porcentaje se dio el cambio respecto al período base. El segundo llamado “vertical” porque compara dos o más cuentas de un mismo período; la misma que se realiza analizando porcentajes de una partida o cuenta con respecto a un total, y analizando ratios que comparan dos partidas o cuentas de los estados financieros (Wild et. al., 2007).

2.3. Definición de términos básicos

Actividad: acciones o decisiones operativas que sirven para poner en marcha estrategias, pueden sostenerse en un elemento de un sistema, representan gastos, dependen de las circunstancias y cambian periódicamente dentro de un horizonte de planeamiento estratégico (Villajuana, 2013).

Amenaza: Todo fenómeno, circunstancia o evento exógeno que tiene o tendrá un efecto negativo sobre las metas de la organización o unidad estratégica y que, por ello, deberá ser evitado, contrarrestado o neutralizado (Villajuana, 2013).

Cultura organizacional: Conjunto de patrones, valores, principios y creencias básicos de una organización, que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones (Villajuana, 2013).

Debilidad: Recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos en los que, con relación a un patrón de comparación, la organización o unidad estratégica en cuestión se encuentra en desventaja (Villajuana, 2013).

Eficacia: Grado de acercamiento de un resultado real a una meta o resultado esperado. Es decir, el patrón de evaluación de la eficacia es la meta, y por tanto, es relativa a esta (Villajuana, 2013).

Estrategia: Decisión sobre el destino de los recursos más importantes de una organización o unidad estratégica, reflejada en una inversión, que privilegiando la superación de restricciones clases e enfoca en lograr la meta nuclear y, en particular, en la creación, consolidación o revitalización de las ventajas competitivas (Villajuana, 2013).

Fortaleza: recurso, aptitud, habilidad, conocimiento o combinación de estos elementos en los que, con relación a un patrón de comparación, la organización o unidad estratégica en cuestión está en ventaja (Villajuana, 2013).

Gestión o administración: es una ciencia social inexacta que, a través de los procesos de planificación, ejecución y control, y empleando técnicas, métodos y estilos, busca satisfacer de modo eficiente la verdadera razón por la cual se creó una organización (Villajuana, 2013).

Indicador: marcador mensurable útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar (Villajuana, 2013).

Medio de verificación: elemento físico o electrónico en que se registran o constatan los resultados obtenidos con relación a los indicadores. Puede ser externo o interno (Villajuana, 2013).

Meta: cuantificación y ubicación en el tiempo de un objetivo determinado. Responde a la pregunta ¿qué lograr?, ¿Qué valor se creará?, ¿cuánto lograr? Y ¿cuándo lograrlo? (Villajuana, 2013).

Objetivo: Aquello que se pretende lograr, sin especificar el cuánto y el cuándo. Responde a la pregunta ¿qué se desea lograr? (Villajuana, 2013).

Oportunidad: son aquellos fenómenos, circunstancias o eventos exógenos que tienen efecto positivo sobre el sector o, específicamente, en las metas de la unidad estratégica estudiada (Villajuana, 2013).

Plan estratégico: es un proceso que comprende el estudio del entorno actual y futuro y de la situación interna, el establecimiento de metas para un horizonte mayor a un año y la elección de decisiones que representan inversiones, con el propósito de satisfacer de manera sostenible la razón por la cual existe o se creó una organización (Villajuana, 2013).

Unidad estratégica: conjunto de productos o servicios afines que cumplen una función o satisfacen beneficios concretos de un grupo determinado de clientes externos y que es resultado de la aplicación de una tecnología específica o de la

ejecución de un proceso particular. También se le denomina negocio o unidad de negocio (Villajuana, 2013).

Proceso: conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en resultados (Villajuana, 2013).

2.4. Hipótesis de la investigación

Las herramientas de gestión han sido eficaces para la mejora del resultado financiero al 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pío X Cajamarca.

2.4.1. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Unidad de Medida
Herramientas de gestión	Variable independiente, cuantitativa y continua	Son procesos, programas, métodos, diseños, sistemas, habilidades, estrategias, etc; que permiten apoyar a la gestión empresarial (Tobón, 2013)	Es el porcentaje de avance logrado de las herramientas de gestión.	Herramientas de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X	Plan estratégico Institucional Plan Operativo Anual Presupuesto Institucional Anual	Porcentaje
Estado financiero	Variable dependiente, cuantitativa y continua	Productos del proceso contable, que en cumplimiento de fines financieros, económicos y sociales, están orientados a revelar la situación, actividad y flujos de recursos, físicos y monetarios de una entidad pública, a una fecha y período determinados (MEF, 2019)	Son los beneficios financieros, sean operacionales y netos, obtenidos en el ejercicio fiscal	Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X	Análisis Vertical Análisis Horizontal Utilidad Operativa Utilidad Neta	Porcentaje

CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2010), la presente investigación es aplicada porque permitirá aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera profesional de ingeniería comercial, a través de un enfoque cuantitativo que permite medir la eficacia que ha tenido la implementación de las herramientas de gestión de la Coopac San Pio X en el seguimiento y control de los resultados financieros. Según Hernández, et. Al (2010) un enfoque cuantitativo mide los fenómenos, utiliza la estadística, y hace un análisis para posteriormente establecer las conclusiones respecto a la hipótesis que se plantea.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y corte longitudinal, porque como nos indica Hernández, et al (2010), el comportamiento de cada uno de los eventos observados – las estrategias, actividades, metas y objetivos - no sufrirán modificaciones; debido a que los estados financieros de la cooperativa que serán los medios de verificación real, los mismos que serán contrastados con la información considerada en los documentos de gestión en un periodo de tiempo determinado. Así mismo, la investigación es de carácter descriptivo (Hernández, et al., 2010), por qué va a permitir describir, el comportamiento de los resultados financieros de la cooperativa a través de análisis vertical y horizontal de las cuentas centrándose en los resultados de la utilidad.

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son las herramientas de gestión de los órganos de dirección y los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X.

3.4. Población

La población está conformada por las herramientas de gestión como el plan estratégico institucional 2018 – 2022, el plan operativo anual 2018, el presupuesto institucional 2018; así como los estados de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X.

3.5. Muestra

Tanto la muestra como la población son las mismas debido a que la unidad de análisis es la cooperativa de ahorro y crédito San Pio X.

3.6. Métodos de investigación

El método científico elegido para la demostración de las hipótesis es el siguiente:

- **Método analítico:** Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal, 2010). Se procederá a recabar la información de las herramientas de gestión analizando las estrategias, objetivos, actividades, presupuestos considerados para contrastarlos con los estados financieros determinando su eficacia para la gestión de la cooperativa.

- **Método inductivo:** *“método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”* (Bernal, 2010, pág. 59). Si bien la investigación solo se enfoca en las herramientas de gestión de la cooperativa y su eficacia dentro de la gestión del estado financiero, el resultado obtenido permitirá llegar a una conclusión general para todos los gestores independientemente de la actividad económica en el que se encuentren.
- **Método deductivo:** *“método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”* (Bernal, 2010, pág. 59). La investigación ha recopilado una serie de antecedentes, bases conceptuales y teóricas que describen en forma general los beneficios de las herramientas de gestión, teniendo un punto de partida para trasladarlo al análisis de la cooperativa.

3.7. Técnicas de investigación

Debido a la naturaleza de la investigación se realizará una recopilación documentaria de los documentos de gestión y de los estados financieros de la cooperativa. Así mismo, se utilizará la técnica de la entrevista para recabar la información del Gerente. Según Ander-Egg (1982) los documentos son hechos o rastros de algo que ha sucedido, y proporcionan información, datos o cifras susceptibles de ser usados como consulta.

3.8. Instrumentos

Se utilizará una hoja de cálculo de Microsoft Excel, que servirá para ordenar y recopilar la información que nos pueda permitir evidenciar la efectividad de las herramientas de gestión sobre los resultados financieros de la cooperativa.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. Presentación de resultados

4.1. Resultados financieros de la Coopac San Pio X

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” es una institución que a lo largo de su historia se ha mantenido estrechamente vinculada con el desarrollo de sus asociados, fortaleciendo el crecimiento económico de sus familias, y siendo en todo momento, el respaldo financiero en cada uno de sus proyectos. El control de las cooperativas de ahorro y crédito que no están autorizadas a captar fondos del público – únicamente captan y colocan fondos a sus asociados – están a cargo de sus consejos de vigilancia y asamblea general de asociados de acuerdo a la Ley N° 26702 ((SBS, 2006)

La supervisión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X está a cargo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), quien establece las medidas necesarias para establecer un nivel adecuado de solvencia, pudiendo variar la estructura financiera o reorganizar su administración con las modificaciones que fueren requeridas en sus órganos directivos y gerencia. Así mismo, recaba toda la información necesaria de la cooperativa, efectúa auditorías externas, y constituye un fondo de contingencia como apoyo financiero.

A finales del 2017, producto de una auditoría externa, la Fernacrep solicitó la actualización del plan estratégico institucional, la elaboración del plan operativo y sobretodo de un presupuesto institucional como herramienta indispensable de gestión; así como la elaboración de un plan integral para la gestión de riesgos. En consecuencia, en el último trimestre del año 2017 se realizó el diagnóstico

institucional de factores internos y externos a través de reunión con la gerencia, las jefaturas de cada área, asesoría legal; Se llegó a un acuerdo en fortalecer el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto institucional elaborado a finales del año 2017, y aprobado para su ejecución a inicios del año 2018, sin dejar de lado el análisis de la situación financiera de la cooperativa.

A través del análisis vertical (Ver anexo B) se evidencia una caída del margen financiero neto, debido básicamente al incremento de la cuenta de provisiones para incobrables, las mismas que fueron aumentando en el 2013 (3.85%), 2014 (14.83%), 2015 (36.60%), 2016 (37.94%) y 2017 (32.92%); esto debido al otorgamiento de créditos, los mismos que han tenido problemas para ser recuperados; lo que ha incidido, en el riesgo crediticio de la institución. Si bien el margen financiero neto paso del 96.02% en el año 2013 a 59.69% al 2017; el margen operacional presento resultados negativos para los años 2015 (-10.25%), 2016 (-33.71) y 2017 (-12.38%) mostrando claramente un desempeño deficiente de la institución, que finalizaron con utilidades netas negativas para los años 2015 (-15.18%), 2016 (-45.79) y 2017 (-20.99%).

A través del análisis horizontal (Ver anexo C) se observa un comportamiento descendente en el crecimiento de los ingresos con respecto al año 2013 – 42.38% (2014), 65.70% (2015), 25.70% (2016) y 28.21% (2017) - evidenciando que se ha tratado de mejorar la colocación de los créditos incidiendo en una mejor evaluación crediticia. Así mismo, se evidencia un incremento de las provisiones con respecto al año 2013 de 448.17% (2014), 1474.56% (2015), 1145.98% (2016) y 995.74% (2017), incidiendo en el decrecimiento de la utilidad en los tres últimos años 2015 (-344.55%), 2016 (-663.21%) y 2017 (-361.99%). Ante este escenario era necesario

orientar las herramientas de gestión para mejorar los resultados financieros que se han venido presentando en los últimos años, específicamente desde el año 2014, donde nuestra utilidad neta ha mostrado importes negativos afectando nuestra solvencia y operatividad. Si bien contábamos con un plan estratégico, fue necesario revisarlo para considerar nuevos objetivos debidos a la situación financiera de ese momento retribuir y agregarle valor a la cooperativa.

4.2. Plan estratégico institucional Coopac San Pio X

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022 surgió como resultado de un proceso de análisis y reflexión (en el que participaron los colaboradores de la cooperativa y realizado en varias reuniones comprendidas entre los meses de noviembre y diciembre del año 2017, sobre el rumbo que debe seguir la cooperativa dentro del proceso de cambios necesarios considerando el entorno interno y externo de la cooperativa.

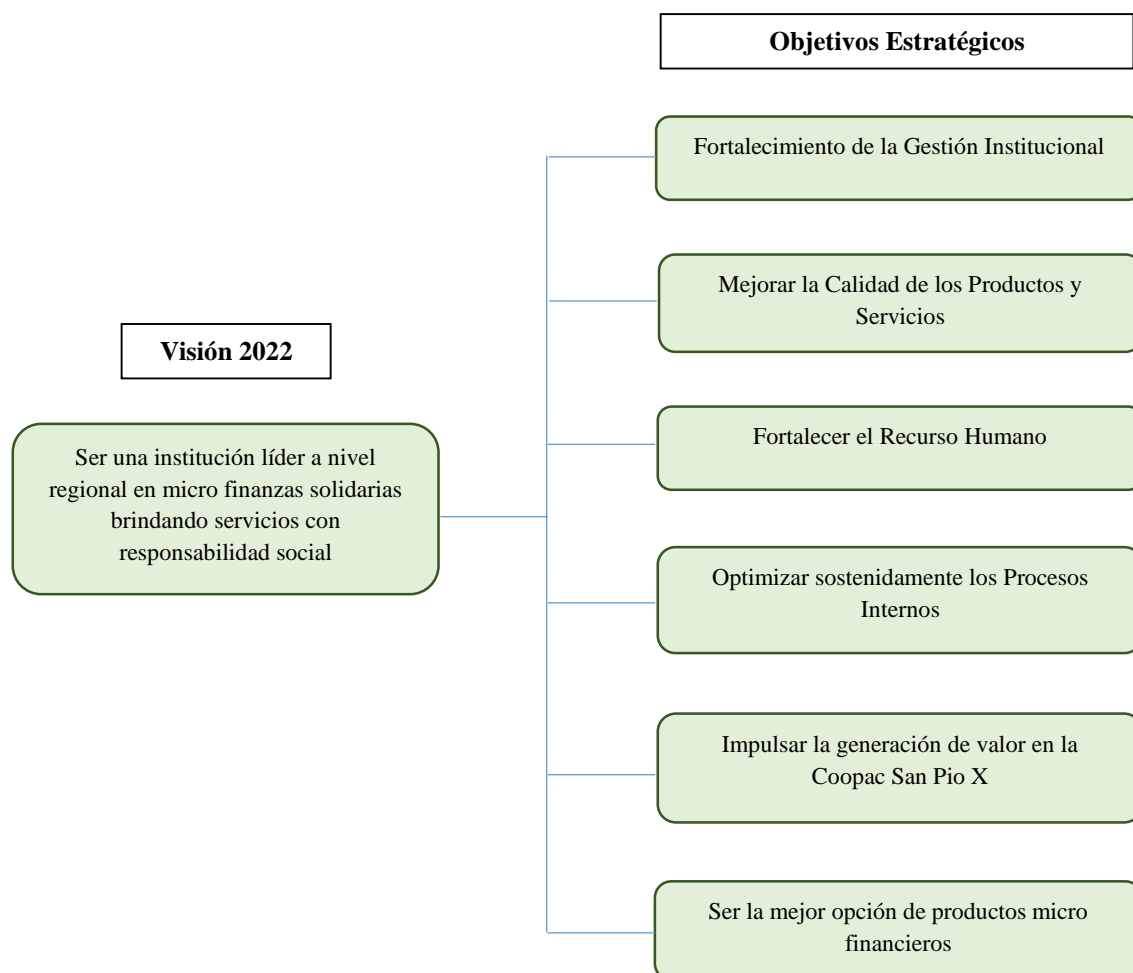


Figura 1. *Objetivos estratégicos de la Coopac San Pio X, 2018 - 2022*

Fuente: Tomado del Plan estratégico Institucional San Pio X, 2018 – 2022.

La Figura 1, muestra ordenadamente los objetivos estratégicos considerados en el plan de la cooperativa para los siguientes cinco años y que van a permitir guiar el rumbo de la entidad. La Figura 2 permite establecer las variables para la transformación que la cooperativa aspira realizar a nivel de cada tema fundamental que se identificó como imprescindible e ineludible. Se estableció como variable de entrada al fortalecimiento de la gestión institucional, porque está orientado a mejorar la gestión del consejo de administración, el consejo de vigilancia y la gerencia, a través actividades relacionadas al fortalecimiento de capacidades, a la elaboración de documentos importantes, y necesarios para la gestión; y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

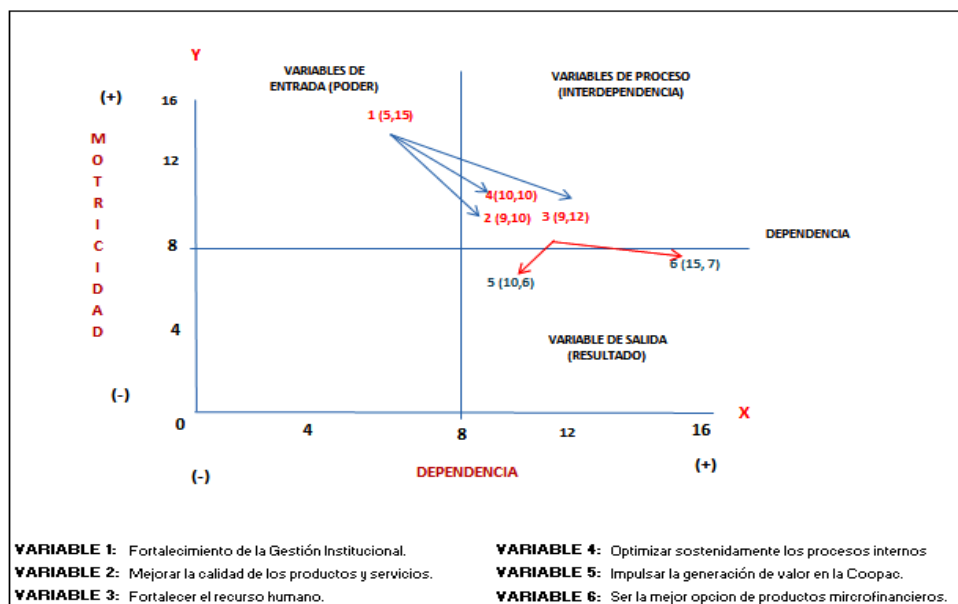


Figura 2. Determinación de las variables de cambio

Fuente: Tomado del Plan estratégico Institucional San Pio X, 2018 – 2022.

Las variables de procesos estuvieron centradas en mejorar la calidad de los productos y servicios, el fortalecimiento del recurso humano y la optimización de los

procesos internos. La mejora de productos y servicios está orientada a mejorar los canales de contacto con los asociados, con estrategias que permitan utilizar eficientemente todos sus recursos físicos y tecnológicos; así como mejorar la comunicación institucional para el fortalecimiento de la cooperativa. Las acciones deben estar orientadas a mejorar y ampliar la participación de los socios que adquieren un producto de la cooperativa de manera consistente con sus necesidades; optimizando los tiempos de respuesta.

El fortalecimiento del recurso humano está abocado a las iniciativas de realizar el plan de capacitación, elaborar y ejecutar el plan de bonificaciones, realización de talleres y charlas para contar con personal preparado y comprometido con la cooperativa. La tercera variable de proceso está referida a la optimización de los procesos internos orientado a las áreas créditos, cobranzas, riesgos, operaciones; así como, el uso de la tecnología acorde a las necesidades de la cooperativa. Finalmente, la Figura 2, tiene como variables de salida o resultado al posicionamiento de sus productos financieros a través de sus socios y a la generación de valor.

La generación de valor se logra con la mejora de los resultados económico-financieros de la cooperativa para los próximos cinco años, a través del aumento de la rentabilidad, los ingresos brutos garantizando la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la institución. La Figura 3, detalla los objetivos específicos que van a permitir elaborar los programas, indicadores y metas, que definen la actuación de la cooperativa; la misma que será evaluada por el personal o persona encargada de monitorear las acciones según lo previsto; introduciendo las mejoras o medidas necesarias para alcanzar las metas establecidas.

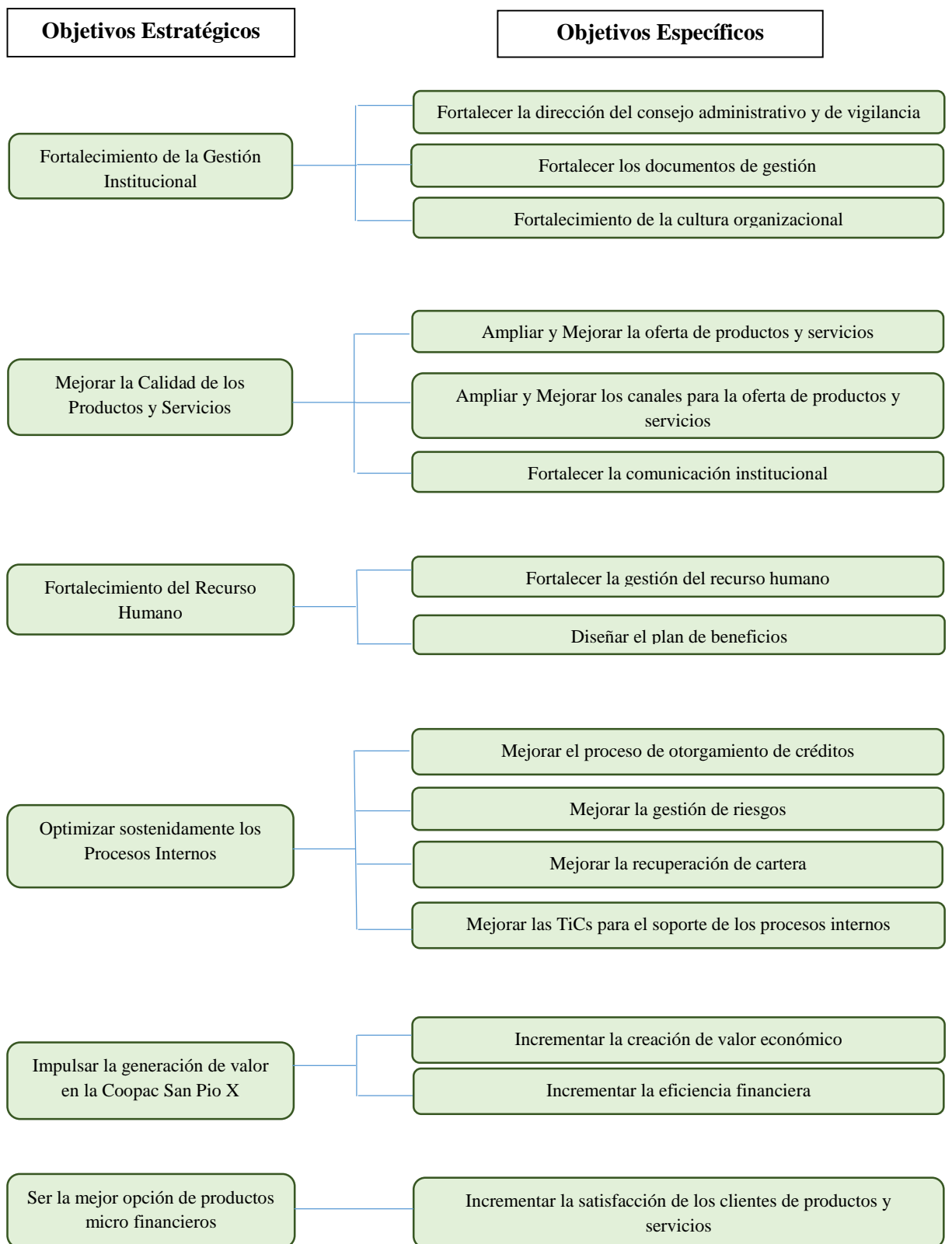


Figura 3. *Objetivos estratégicos de la Coopac San Pio X, 2018 - 2022*

Fuente: Tomado del Plan estratégico Institucional San Pio X, 2018 – 2022

4.3. Plan operativo anual 2018 de la Coopac San Pio X

El Plan Operativo Anual 2018, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X está alineando al plan estratégico institucional estableciéndose objetivos, iniciativas y acciones de corto plazo que son asumidas con responsabilidad por cada una de las áreas administrativas, de soporte y control. El documento considera las tendencias del mercado financiero; así como la gestión y control de los riesgos inmersos a la actividad en la cual se encuentra; y finalmente, las políticas y reglamentos que regulan sus operaciones. La *Tabla 1* muestra el resumen de las actividades que corresponden a cada uno de los objetivos operativos, los mismos que están alineados a cada uno de los seis objetivos estratégicos de la Coopac San Pio X.

Tabla 1. Objetivos operativos y actividades contenidas en el POA Coopac San Pio X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Actividades
OE1	1.1 Fortalecer la dirección del consejo administrativo y de vigilancia	3
	1.2 Fortalecer los documentos de gestión	6
	1.3 Fortalecimiento de la cultura organizacional	2
OE2	2.1 Ampliar y Mejorar la oferta de productos y servicios	3
	2.2 Ampliar y Mejorar los canales para la oferta de productos y servicios	3
	2.3 Fortalecer la comunicación institucional	5
OE3	3.1 Fortalecer la gestión del recurso humano	7
	3.2 Diseñar el plan de beneficios	5
OE4	4.1 Mejorar el proceso de otorgamiento de créditos	5
	4.2 Mejorar la gestión de riesgos	5
	4.3 Mejorar la recuperación de Cartera	5
	4.4 Mejorar las TICs para el soporte de los procesos internos	5
OE5	5.1 Incrementar la creación de Valor Económico	12
	5.2 Incrementar le Eficiencia Financiera	2
OE6	6.1 Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios	2
		70

Nota: Plan Operativo 2018 dela Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

La cooperativa considera setenta actividades dentro de su plan operativo, con un importe total presupuestado de S/ 1,797,460.93 soles, en donde la mayor concentración de los recursos (62.24%) se encuentran en las actividades alineadas al objetivo estratégico 3: “fortalecimiento del recurso humano” (OE3) debido a que una de ellas es asegurar de manera óptima el pago de la planilla institucional. El Objetivo estratégico 4: “Optimizar sostenidamente los procesos internos” (OE4) contiene un total de veinte actividades (28.57%), objetivo estratégico con la mayor cantidad de actividades a considerar para el año 2018; lo que evidencia que la mejora en el otorgamiento de créditos, la gestión de riesgo, la recuperación de cartera y el mejoramiento de las tecnologías de información y comunicación (TICs) como soporte para los procesos internos, se son actividades que necesitan ser fortalecidas para lograr los objetivos de más largo plazo como lo son la generación de valor y constituirse como la mejor opción de productos micro financieros en Cajamarca.

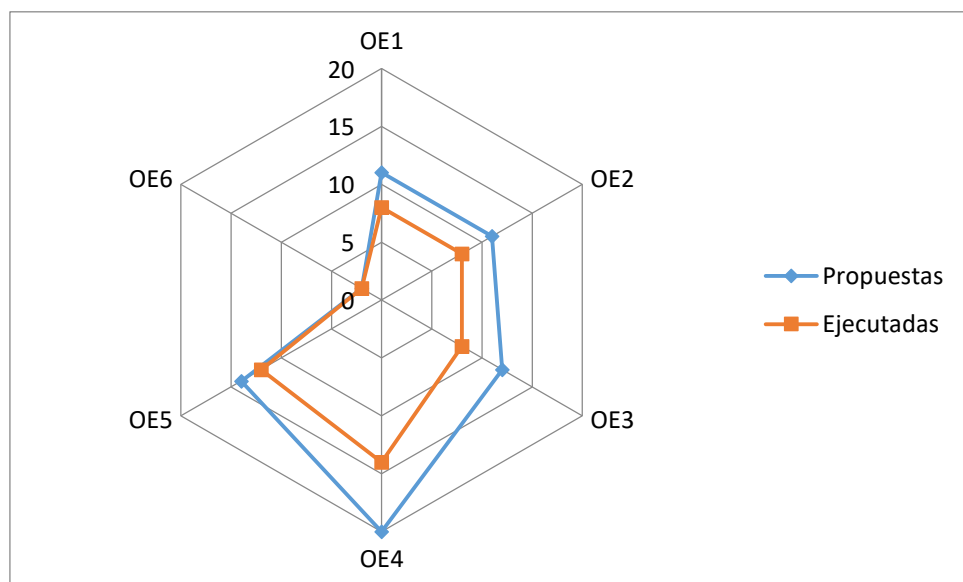


Figura 5. Actividades presupuestadas y ejecutadas del POA 2018

Fuente: Plan Operativo 2018 dela Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

La *Figura*, muestra el comparativo de las actividades que fueron consideradas para el año 2018, con las actividades que realmente se realizaron en el mismo año, evidenciándose un avance del 74.29% de las actividades contenidas en el POA 2018. Las actividades que no se han concluido y las pendientes durante el año 2018, serán revisadas para ser consideradas – si así lo requiriera la gestión – en el plan operativo del año 2019. Sin embargo, es importante indicar que una de las tareas pendientes de la Coopac es la implementación del plan de incentivos para sus trabajadores, creemos que por la actividad económica en la que se desarrolla la Coopac es de suma importancia.

4.4. Presupuesto Institucional 2018 de la Coopac San Pio X

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X”, en atención a los objetivos institucionales contemplados en el plan estratégico y las acciones propuestas en el plan operativo institucional, ha cumplido con la elaboración del Presupuesto Institucional Anual 2018, dando prioridad a los gastos de intereses productos de sus pasivos financieros con los asociados; los gastos correspondiente a la gestión administrativa, de procesos, de beneficios para el personal, gastos de mantenimiento e infraestructura; con un criterio de eficiencia que permite lograr las metas propuestas por cada una de las áreas institucionales.

4.4.1. Estimación de los ingresos

Se consideró para la proyección de los ingresos propios, el comportamiento histórico de las cuentas del balance de comprobación que permite elaborar los estados financieros de la institución; así mismo, la tendencia en el comportamiento

de los créditos, las metas de colocaciones crediticias establecidas por el área de créditos, y la variación en las tasas de interés aplicadas a nuestros depósitos a plazos en diversas instituciones micro financieras del mercado local. La estimación de los ingresos operativos para el año 2018, asciende a S/ 2'480,611.33 (Dos Millones Cuatrocientos Ochenta Mil Seiscientos Once con 33/100 Soles), desagregado en los siguientes rubros:

– **Ingresos por Inversiones a Corto Plazo**

Correspondiente a ingresos provenientes de los excedentes de caja obtenidos por las colocaciones de créditos y aportaciones de los asociados, los mismos que reditúan in interés por depósitos en entidades micro financieras locales; siendo el monto presupuestado de S/ 507,907.42 soles.

Tabla 2. Interés anual obtenido por Colocaciones en Instituciones Locales.

Entidad	Importe	TEA	Final	Interés
Cmac	S/. 2,500,000.00	6.75%	S/. 2,668,750.00	S/. 168,750.00
Cmac	S/. 2,994,518.79	6.25%	S/. 3,181,676.21	S/. 187,157.42
Credinka	S/. 500,000.00	7.20%	S/. 536,000.00	S/. 36,000.00
Credinka	S/. 500,000.00	7.20%	S/. 536,000.00	S/. 36,000.00
Credinka	S/. 1,000,000.00	8.00%	S/. 1,080,000.00	S/. 80,000.00
				S/. 507,907.42

– **Colocaciones Crediticias**

Corresponde al pago de intereses devengados a favor de la Coopac San Pio X, este flujo de ingresos depende del monto colocado en al año hacia nuestros asociados, resultando un ingreso de S/ 1'842,299.88 soles.

– **Otros ingresos**

Corresponde a los ingresos provenientes comisiones financieras, multas y otros ingresos extraordinarios; resultando un ingreso de S/. 130,404.03 soles.

4.4.2. Estimación de los gastos

Para la proyección de los gastos de la cooperativa se ha tomado en cuenta las cuentas el comportamiento histórico de los estados financieros a diciembre del 2017, conjuntamente con sus divisionarias; así mismo, se tomó en cuenta los importes de las actividades contempladas en las hojas de trabajo de cada una de las áreas administrativas y directivos.

– **Personal y Obligaciones Sociales**

Comprende el pago de retribuciones y complementos en efectivo del personal administrativo de la provincia de Cajamarca y del distrito de Bambamarca, así como las dietas de los consejos y comités; las obligaciones del empleador; siendo el monto presupuestado de S/ 1'107,738.31 soles.

– **Gastos de Directivos y Personal**

Corresponde a los gastos de viáticos, pasajes, uniformes, movilidad, gastos de representación, capacitaciones, actividades del comité de educación, entre otros; siendo el monto presupuestado de S/ 136,500.00 soles.

– **Gastos Administrativos y Ventas**

Corresponde a los gastos de funcionamiento de la institución, como materiales y útiles de oficinas administrativas, promociones, publicidad, mantenimiento de equipos y mobiliario, mantenimiento de los locales institucionales, tarifas de servicios públicos, alquileres, limpieza de locales, vigilancia, seguridad,

servicios de terceros, entre otros; siendo el monto presupuestado de S/ 438,332.66 soles.

– **Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura**

Corresponde a las inversiones que se consideran ejecutar en el año 2018 como adquisición de grupo electrógeno, contador de billetes, estantería, mobiliario, rampa, licencias, impresoras, entre otros; siendo el monto presupuestado de S/ 105,000.00 soles.

– **Otros Gastos**

Corresponde a pagos de impuesto a la renta, gastos de intereses por cuentas de ahorro y cuentas a plazo de nuestros asociados, provisiones por créditos otorgados, siendo el monto presupuestado de S/ 693,039.89 soles.

4.4.3. Comparativo entre lo presupuestado y lo ejecutado

La Tabla 3 cuantifica la diferencia porcentual entre los resultados presupuestados y los que realmente sucedieron en el año 2018, identificándose una disminución en los ingresos proyectados de -10.86% de los ingresos totales y del -15.69% en los egresos totales. El presupuesto institucional permite proyectar los ingresos y egresos esperados, los mismo que sufren variaciones con los resultados que realmente ocurren al final de cada uno de los periodos; sin embargo, es un instrumento necesario e importante para poder asignar recursos dinerarios a las actividades a realizar, convirtiéndose en una herramienta eficaz para la gestión de las empresas.

Tabla 3. *Comportamiento del presupuesto Coopac San Pio 2018*

Descripción	Presupuestado	Real	Variación
Ingresos Totales			
Inversiones a corto plazo	507,907	320,000	-37.00%
Colocaciones crediticias	1,842,300	1,801,984	-2.19%
Otros Ingresos	130,404	89,325	-31.50%
Egresos Totales			
Personal y obligaciones sociales	1,107,738	1,118,816	1.00%
Gastos de directivos y personal	136,500	100,989	-26.02%
Gastos administrativos y de ventas	438,333	410,404	-6.37%
Infraestructura	105,000	41,500	-60.48%
Otros Gastos	693,040	419,600	-39.46%

Nota: Departamento de Contabilidad de la Coopac San Pio X

4.5. Resultados financieros al 2018

Si bien en el plan estratégico una de las líneas de acción es mejorar los márgenes financieros, el plan operativo para el año 2018 busca que la utilidad neta se aproxime al 0%, es decir la gerencia no busca obtener una utilidad neta positiva, debido a que un gran porcentaje de los créditos vigentes tienen un vencimiento mayor de uno a dos años. Si bien los esfuerzos de los gestores están centrados en mantener los ingresos, disminuir las provisiones por créditos vencidos e incobrables mejorando el análisis en el otorgamiento de nuevos créditos, controlar los gastos de terceros e incentivar la productividad del recurso humano, la Tabla 4 muestra una utilidad negativa equivalente al 7.68% de las ventas. Si bien el resultado es negativo, la gerencia considera que habido una mejora, no solo porque la pérdida en términos porcentuales es de un dígito, si no que el valor nominal resultante es menor a los resultados de los últimos cuatro años. Este logro ha sido posible porque el presupuesto institucional que está alineado al plan operativo y al plan estratégico por lo tanto ha sido una satisfacción evidenciar que nuestros documentos de gestión han

permitido minimizar las pérdidas que hemos venido obteniendo en los últimos años, y para el presente año nuestro balance de comprobación nos muestra utilidades positivas ha servido como una herramienta eficiente en los resultados que muestra el estado de resultados.

Tabla 4. Análisis Vertical del Estado de Resultado 2018.

	2018
INGRESOS FINANCIEROS	100.00%
Intereses por Disponibles	13.75%
Intereses y Comisiones por Cartera de Créditos	86.25%
GASTOS FINANCIEROS	5.85%
Intereses y Comis. Por Obligac. con los Asociados	5.85%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	95.53%
Provisiones para Incobrab. de Créditos del Ejercicio	27.69%
Provisiones para Incobrab. De Créditos de Ejerc. Anteriores	-1.91%
MARGEN FINANCIERO NETO	69.75%
Ingresos Diversos	0.35%
Gastos Diversos	0.07%
MARGEN OPERACIONAL	70.03%
GASTOS DE ADMINISTRACION	70.30%
Gastos de Personal	43.14%
Gastos de Directivos	4.58%
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	21.68%
Impuestos y Contribuciones	0.54%
Gastos de Actividades Asociativas	0.36%
MARGEN OPERACIONAL NETO	-0.27%
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	8.81%
Depreciación de Inmuebles, Mobiliario y equipo	8.67%
Amortización de Gastos	0.14%
RESULTADO DE OPERACIÓN	-9.08%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	1.40%
Ingresos Extraordinarios	1.96%
Ingresos de Ejercicios Anteriores	0.86%
Gastos Extraordinarios	1.13%
Gastos de Ejercicios Anteriores	0.28%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE PARTIC. E IMP. A LA RENTA	-7.68%
IMPUESTO A LA RENTA	0.00%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-7.68%

Nota: Estados de Resultados de la Cooperativa de ahorro y Crédito San Pio X

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Las herramientas de gestión implementadas en el año 2018 han sido eficaces para la mejora en el estado financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San pio X. por qué se cumplió las metas priorizadas en función de los objetivos estratégicos, operativos contenidos en los planes de la Institución.

Se implementaron tres herramientas para la gestión institucional, como: el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto institucional; fue esta última herramienta la más eficaz para los resultados del estado financiero de la cooperativa, permitiendo gestionar los recursos financieros en función de los ingresos percibidos.

Antes de la implementación de las herramientas de gestión, como: el Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto Institucional en la Coopac San Pio X el margen operacional presentó resultados negativos para los años 2015 (-10.25%), 2016 (-33.71) y 2017 (-12.38%) mostrando claramente un desempeño deficiente de la institución, y que finalizó con utilidades netas negativas para los años 2015 (-15.18%), 2016 (-45.79) y 2017 (-20.99%), poniendo en riesgo la solvencia de la institución.

El uso de las herramientas de gestión implementadas en el año 2018 ha mejorado el resultado final del estado de pérdidas y ganancias; porque permitió reducir significativamente las pérdidas de la institución; obteniendo una utilidad negativa equivalente al 7.68% de las ventas.

5.2. Recomendaciones

Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X, continúe elaborando sus planes operativos y presupuestos institucionales para los siguientes años, sin dejar de alinearlos al plan estratégico institucional. Así como también realizar las evaluaciones de estas herramientas con la finalidad de ajustar o redirigir las acciones que permitan lograr los objetivos planteados

Los resultados previos a la implementación de las herramientas de gestión muestran claramente que el no utilizarlos no permite orientar los esfuerzos ni tener un horizonte al cual dirigirse. En consecuencia, es necesario que las empresas contrasten la importancia de estas herramientas.

Si bien el presupuesto institucional es considerado la herramienta más eficaz de la cooperativa para los resultados del estado financiero, no se puede dejar de lado la elaboración del Plan Estratégico y el Plan Operativo, ya que estos dos documentos marcan el rumbo de corto plazo y largo plazo estableciendo las actividades más relevantes para alcanzar las metas establecidas. Metas que no solo son de resultados financieros.

Se recomienda realizar una evaluación semestral del plan operativo para el cumplimiento de objetivos, actividades y metas programadas en la institución con la finalidad de re direccionar los recursos financieros, controlando mejor los estados de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ander Egg E (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Humanitas. Obtenido de Dirección de Investigaciones y Posgrado de la Universidad Nacional Abierta:
<http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/ander-egg11.pdf>
- Apoyo (s.f.). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de Apoyo consultoría:
<http://www.apoyoconsultoria.com/es/servicios/planeamiento-estrategico/>
- Arbaiza L (2018). *Cómo implementar un plan estratégico exitoso en la empresa*. Obtenido de Conexión Esan:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/24/como-implementar-un-plan-estrategico-exitoso-en-la-empresa/>
- Arias R (2017). *Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Porvenir Corporativo E.I.R.L.* Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano:
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2998/Arias_Toma_Roxana_Anyela.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal C (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Burga R (2016). *Formulación de un plan estratégico para la agencia interbank - oficina Cajamarca, para incrementar la participación de mercado en la región Cajamarca 2014 - 2017*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Nacional de Cajamarca:
<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/724/T%20658%20B954%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caballero R (2016). *El estado de ganancias y pérdidas por naturaleza reestructurado orientado a la toma de decisiones en las empresas privadas del Perú*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Nacional del Callao:
<http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1126/64.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castiblanco F (2014). Una mirada al presupuesto anual de ventas de Rautenstrauch & Villers. *Criterio Libre*, Vol. 12, No 20, pp 199 - 222.
- Coopac San Pio X (2019). *Reseña Histórica*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X: <https://www.coopacsanpiox.com.pe/index.php>
- Duran S, Crissien J, Virviescas J & García J (2017). Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del caribe Colombiano. *Revista Espacios*, N°13, Vol.38, pp 24. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/315665933_Estrategias_Gerenciales_pa

ra_la_formacion_de Equipos_de_trabajo_en_empresas_constructoras_del_caribe_Colombiano

El Peruano (2018). *Ley N° 30822: Ley que modifica la ley N° 26702*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/17927-ley-30822/file>

Esan (2016). *Los objetivos de control financiero*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-objetivos-de-control-financiero/>

García S (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. *Revista mexicana de agronegocios*, Vol. 40, pp 583-594.

Hernández R, Fernández C & Baptista M (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Llinàs X, Giroto M & Solé F (2011). *La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas*. Obtenido de Universidad Politécnica de Catalunya: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/15573/Revista%20de%20Educaci%C3%B3n_355_33-54.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MEF (2011). *Guía Sistema Nacional de Presupuesto*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf

MEF (2019). *Glosario de contabilidad*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-contabilidad>

Naranjo Y (2018). *Incorporación del plan estratégico financiero como herramienta para mejorar la situación económica financiera de la empresa de transportes Ave Fenix SAC, 2018*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional de Trujillo: http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10762/naranjorojas_janina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

NIC (2016). *Norma Internacional de Contabilidad*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nic/ES_GVT_RedBV2016_IAS01.pdf

NIIF (2018). *Norma Internacional de Información Financiera*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/RedBV2018_IFRS1_GVT.pdf

- Noa S (2018). *Incidencia del sistema de presupuestos en la gestión económica y financiera del sector restaurantes de la provincia de la unión, distrito de cotahuasi, Caso: Sumac Mikuy 2016*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa:
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5653/COnosisn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nogueira D, Hernández R, Medina A & Quintana L (2002). Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión. *Revista de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría*, Vol. 23, N°3, pp 33-41.
- Parea M, Sandra P, Castellanos S, Heiberg A, Valderrama B & Yosman J (2016). Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de estados financieros en ambiente NIIF. *Redalyc*, 113-141.
- Parra J & La Madriz J (2017). *Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar*. Obtenido de Sistema de información científica Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>
- Pérez M (2018). *Gestión presupuestaria como factor determinante de la rentabilidad en empresas hoteleras del Perú*. Obtenido de Repositorio digital de Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7778/Perez_cm%20-%20Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera H & Pulgarín Molina (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, Vol. 10, N° 16, pp 89 - 114.
- Robbins S & Judge T (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- SBS (2006). *Disposiciones Finales y Complementarias: Ley N° 26702*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <http://www.sbs.gob.pe/sistema-financiero/cooperativas-supervisadas-por-la-sbs>
- Sotelo A (2008). La relación planificación -presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 40, pp 1-15.
- Tituana J (2019). *Propuesta para la implementación del presupuesto integral como instrumento de control financiero en la compañía ABC. Ltda. 2019*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Técnica de Machala:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13904/1/ECUACE-2019-AE-DE00488.pdf>
- Tobón Y (2013). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del valle del Cauca*. Obtenido de Biblioteca Digital ICESI:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf

Villajuana C (2013). *Estratejiendo: Plan Estratégico y Balanced Scorecard*. Lima, Perú: Esan ediciones.

Wild J Subramanyam K & Halsey R (2007). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw Hill.

LISTA DE ABREVIATURAS

AFP	:	Administradoras de Fondo de Pensiones.
COOPAC	:	Cooperativa de Ahorro y Crédito.
FENACREP	:	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú.
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
LTDA	:	Limitada.
MEF	:	Ministerio de Economía y Finanzas.
NIC	:	Normas Internacionales de Contabilidad
NIIF	:	Normas Internacionales de Información Financiera
POA	:	Plan Operativo Anual.
SAC	:	Sociedad Anónima Cerrada.
SBS	:	Superintendencia de Banca, Seguros y AFPS.
TEA	:	Tasa Efectiva Anual.
TICS	:	Tecnologías de información y Comunicación.

ANEXOS

Anexo A: Guía de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

Cargo: Gerente

Lugar: En las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

Fecha: 08 de julio del 2019

1. ¿Cuáles fueron los puntos débiles de la cooperativa cuando usted llegó?
2. Ustedes cuentan con instrumentos de gestión. ¿Cuáles son?
3. ¿De qué manera estos instrumentos ayudaron a alcanzar los resultados esperados para la cooperativa?

Anexo B

Tabla 5. Análisis Vertical del Estado de Resultados, 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS FINANCIEROS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Intereses por Disponibles	5.48%	0.61%	3.03%	4.16%	7.18%
Intereses y Comisiones por Cartera de Créditos	94.52%	99.39%	96.97%	95.82%	92.79%
Diferencia de Cambio de Operaciones Varias	0.00%	0.00%	0.00%	0.02%	0.03%
GASTOS FINANCIEROS	0.12%	6.47%	11.53%	12.87%	9.37%
Intereses y Comis. Por Obligac. con los Asociados	0.00%	6.44%	11.45%	12.87%	9.37%
Diferencia de Cambio de Operaciones Varias	0.12%	0.03%	0.08%	0.00%	0.00%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	99.88%	93.53%	88.47%	87.13%	90.63%
Provisiones para Incobrab. de Créditos del Ejercicio	3.85%	14.83%	36.60%	37.94%	32.92%
Provisiones para Incobrab. De Créditos de Ejerc. Anteriores	0.00%	-0.66%	-1.31%	-0.69%	-1.98%
MARGEN FINANCIERO NETO	96.02%	79.36%	53.18%	49.88%	59.69%
Ingresos Diversos	1.05%	0.73%	0.62%	0.32%	0.36%
Gastos Diversos	0.12%	0.49%	0.50%	0.13%	0.08%
MARGEN OPERACIONAL	96.95%	79.60%	53.30%	50.07%	59.98%
GASTOS DE ADMINISTRACION	85.27%	65.69%	63.56%	83.78%	72.35%
Gastos de Personal	44.60%	37.62%	38.52%	52.66%	44.63%
Gastos de Directivos	5.65%	3.73%	3.62%	4.62%	4.37%
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	31.84%	22.87%	19.82%	25.33%	22.42%
Impuestos y Contribuciones	1.90%	0.79%	0.38%	0.39%	0.56%
Gastos de Actividades Asociativas	1.28%	0.67%	1.22%	0.78%	0.37%
MARGEN OPERACIONAL NETO	11.69%	13.92%	-10.26%	-33.71%	-12.38%
Provisiones para Bienes Real., Rec. En Pago, Adj. y F. de U.	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%
Depreciación de Inmuebles, Mobiliario y equipo	2.44%	2.56%	5.45%	9.84%	9.44%
Amortización de Gastos	0.06%	0.05%	0.06%	0.14%	0.15%
RESULTADO DE OPERACIÓN	9.17%	11.30%	-15.77%	-43.69%	-21.97%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	1.11%	-1.08%	0.59%	-2.10%	0.98%
Ingresos Extraordinarios	1.36%	1.67%	1.15%	2.10%	2.02%
Ingresos de Ejercicios Anteriores	0.41%	0.26%	0.01%	0.08%	0.89%
Gastos Extraordinarios	0.66%	2.46%	0.44%	3.73%	1.65%
Gastos de Ejercicios Anteriores	0.00%	0.54%	0.14%	0.54%	0.29%
RESULTADO ANTES DE PARTIC. E IMPUESTO	10.28%	10.22%	-15.18%	-45.79%	-20.99%
IMPUESTO A LA RENTA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	10.28%	10.22%	-15.18%	-45.79%	-20.99%

Nota: Estados de Resultados de la Cooperativa de ahorro y Crédito San Pio X

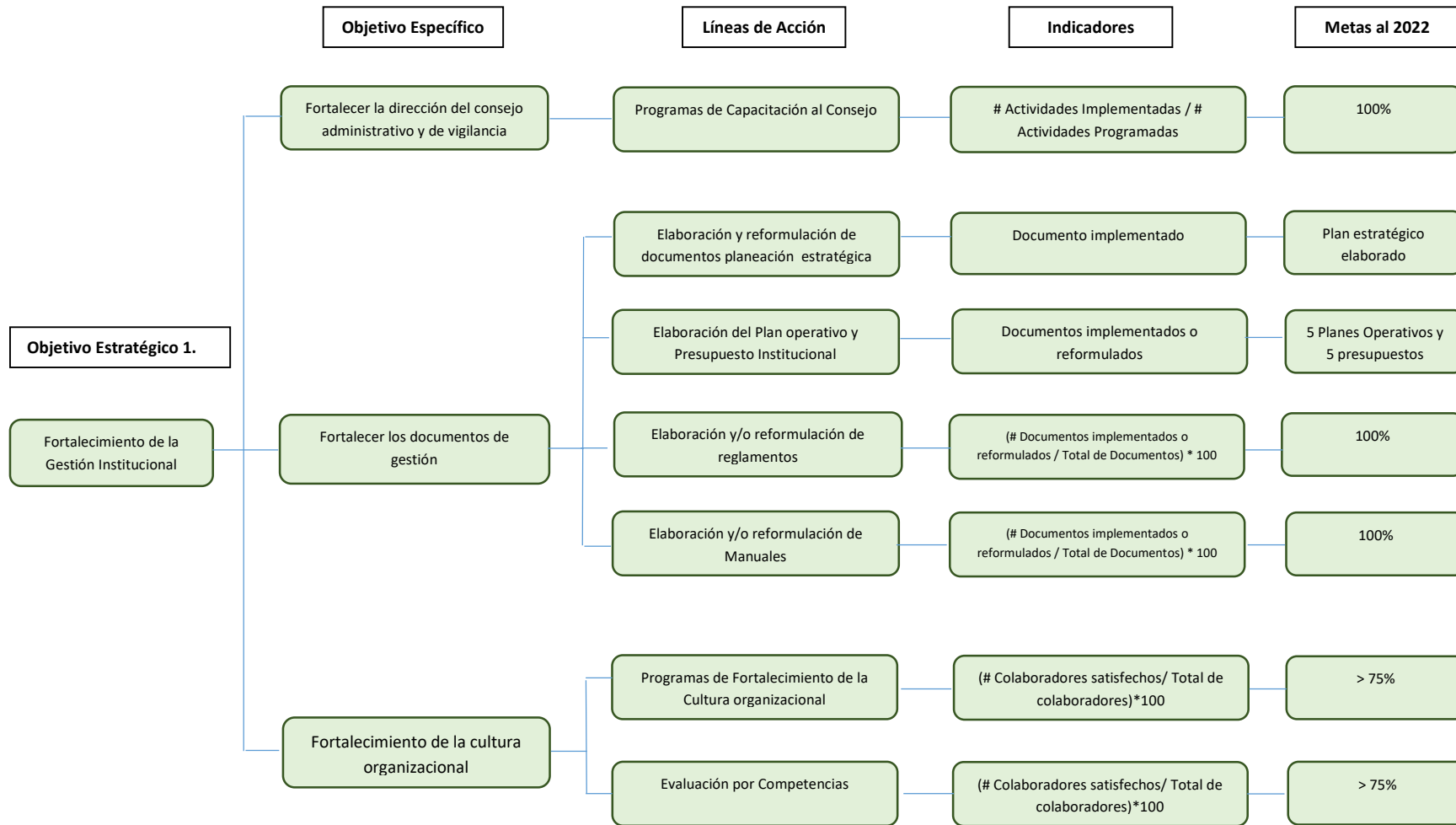
Anexo C

Tabla 6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados, 2014 - 2017

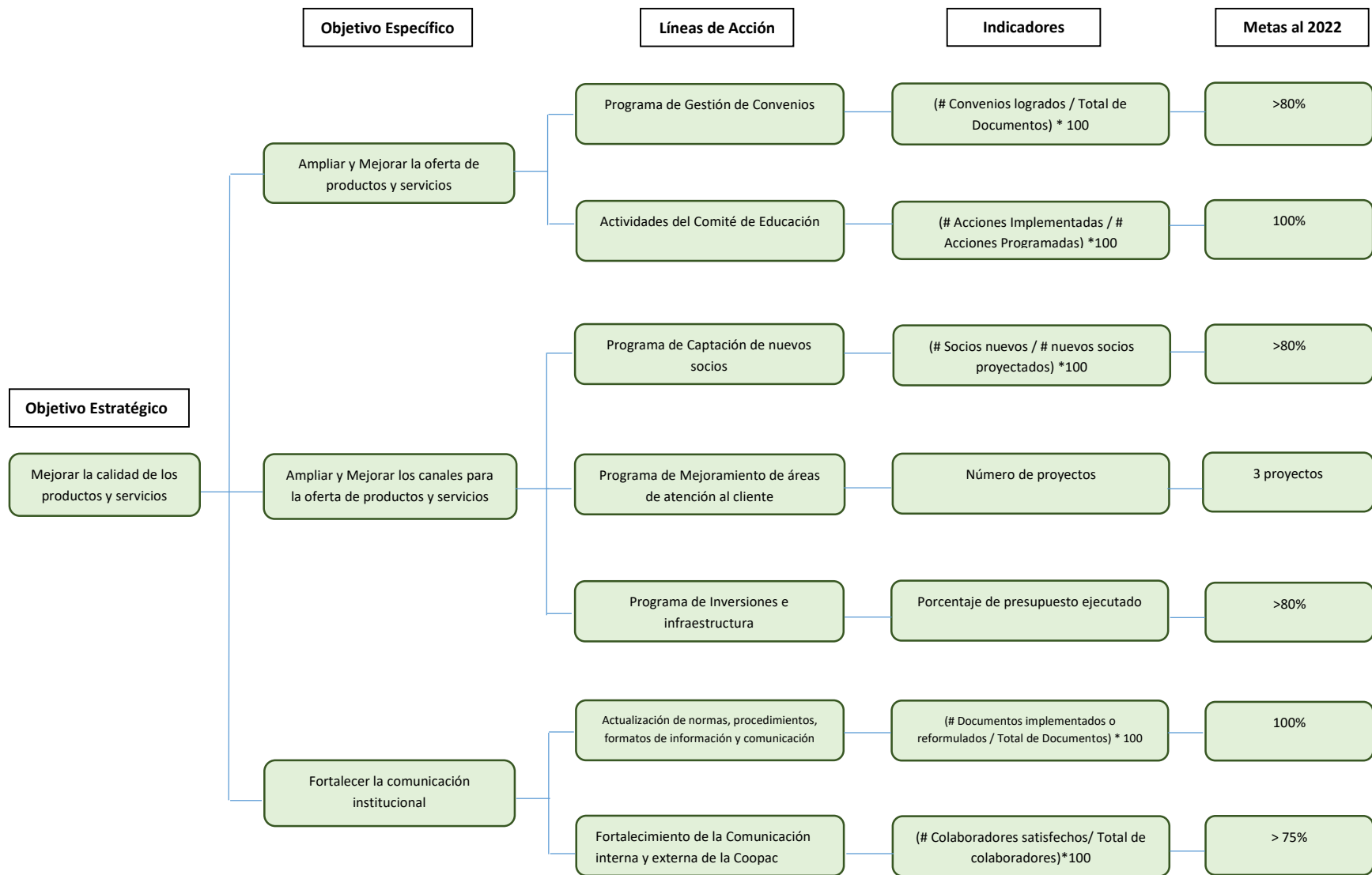
	2014	2015	2016	2017
INGRESOS FINANCIEROS	42.38%	65.70%	26.50%	28.21%
Intereses por Disponibles	-84.09%	-8.37%	-4.09%	67.84%
Intereses y Comisiones por Cartera de Créditos	49.72%	70.00%	28.25%	25.87%
Diferencia de Cambio de Operaciones Varias				
GASTOS FINANCIEROS	7339.95%	15336.47%	13050.81%	9605.30%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	33.34%	46.77%	10.36%	16.34%
Provisiones para Incobrab. de Créditos del Ejercicio	448.17%	1474.56%	1145.98%	995.74%
Provisiones para Incobrab. De Créditos de Ejerc. Anteriores				
MARGEN FINANCIERO NETO	17.67%	-8.23%	-34.28%	-20.30%
Ingresos Diversos	-0.34%	-2.18%	-61.37%	-55.51%
Gastos Diversos	485.19%	587.34%	40.60%	-19.45%
MARGEN OPERACIONAL	16.90%	-8.90%	-34.67%	-20.69%
GASTOS DE ADMINISTRACION	9.68%	23.51%	24.30%	8.80%
Gastos de Personal	20.10%	43.09%	49.36%	28.29%
Gastos de Directivos	-5.82%	6.37%	3.54%	-0.79%
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	2.26%	3.14%	0.64%	-9.71%
Impuestos y Contribuciones	-40.66%	-66.54%	-74.25%	-62.15%
Gastos de Actividades Asociativas	-25.58%	57.89%	-22.43%	-62.50%
MARGEN OPERACIONAL NETO	69.54%	-245.45%	-464.93%	-235.80%
Provisiones para Bienes Real., Rec. En Pago, Adj. y F. de U.	44.28%	-92.14%	-100.00%	-100.00%
Depreciación de Inmuebles, Mobiliario y equipo	49.20%	270.16%	410.25%	396.35%
Amortización de Gastos	3.88%	59.69%	188.79%	204.06%
RESULTADO DE OPERACIÓN	75.43%	-384.79%	-702.49%	-407.02%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	-238.36%	-12.19%	-338.73%	12.63%
Ingresos Extraordinarios	74.96%	39.87%	95.07%	90.92%
Ingresos de Ejercicios Anteriores	-11.52%	-94.82%	-75.97%	176.44%
Gastos Extraordinarios	431.90%	9.36%	615.87%	220.41%
Gastos de Ejercicios Anteriores				
RESULTADO ANTES DE PARTIC. E IMPUESTO	41.54%	-344.55%	-663.21%	-361.69%
IMPUESTO A LA RENTA				
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	41.54%	-344.55%	-663.21%	-361.69%

Nota: Estados de Resultados de la Cooperativa de ahorro y Crédito San Pio X

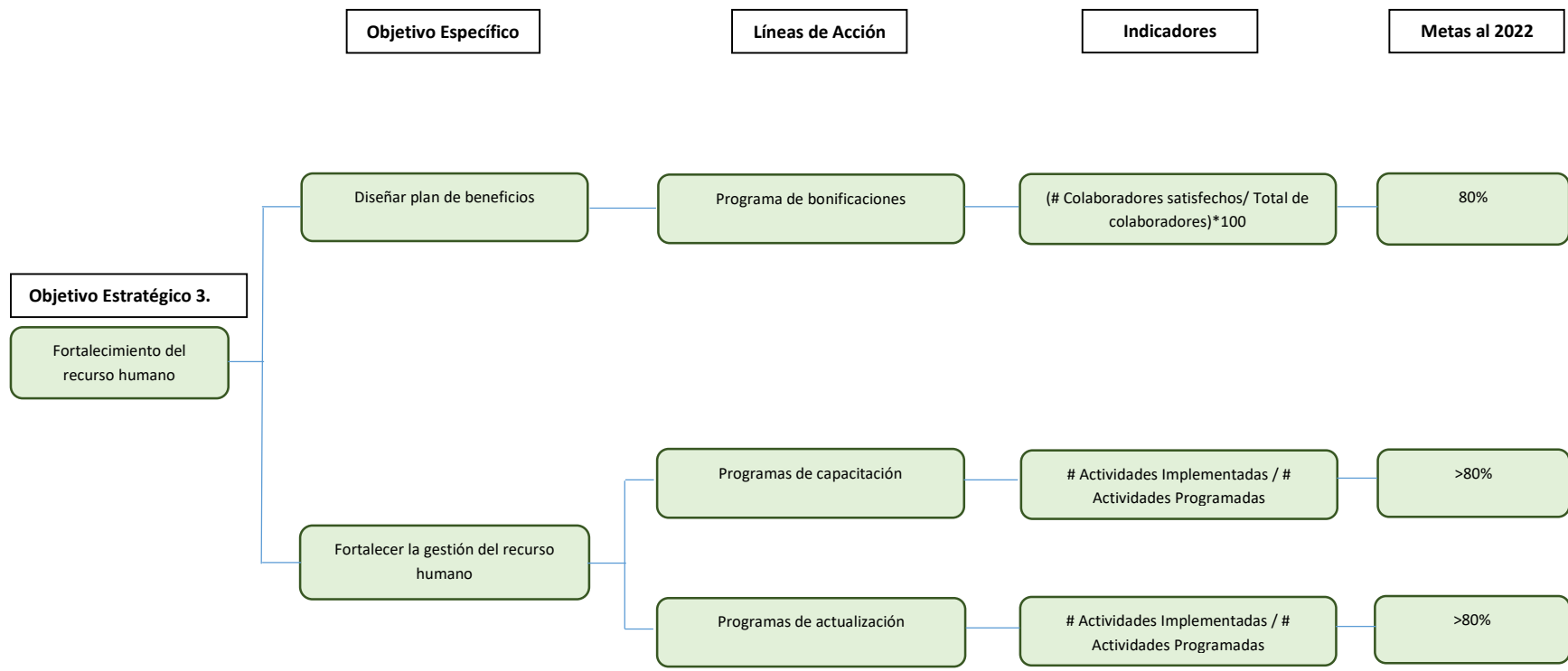
Anexo D: Programas, Indicadores, Metas al 2022



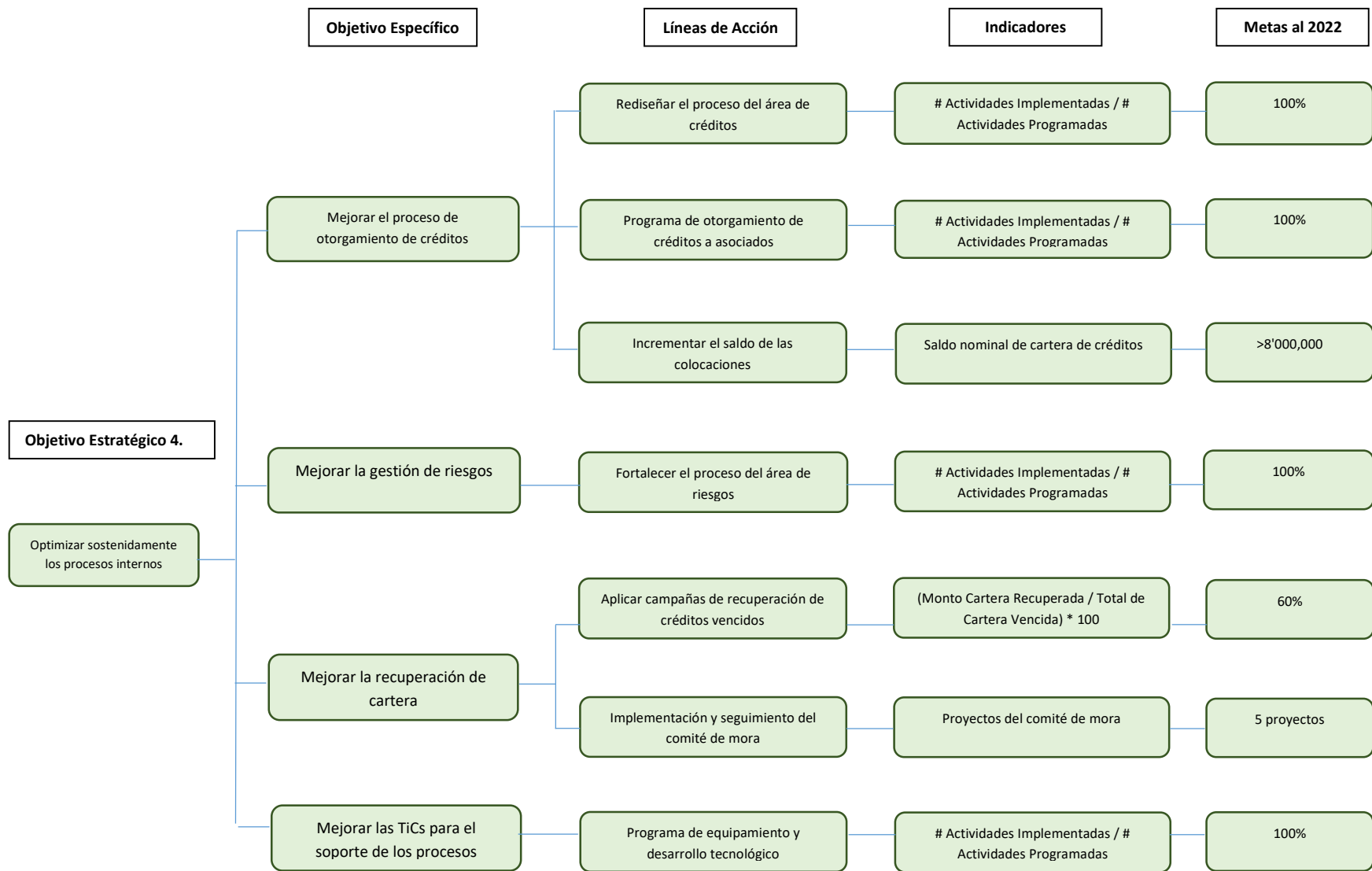
Fuente: Plan Operativo 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X



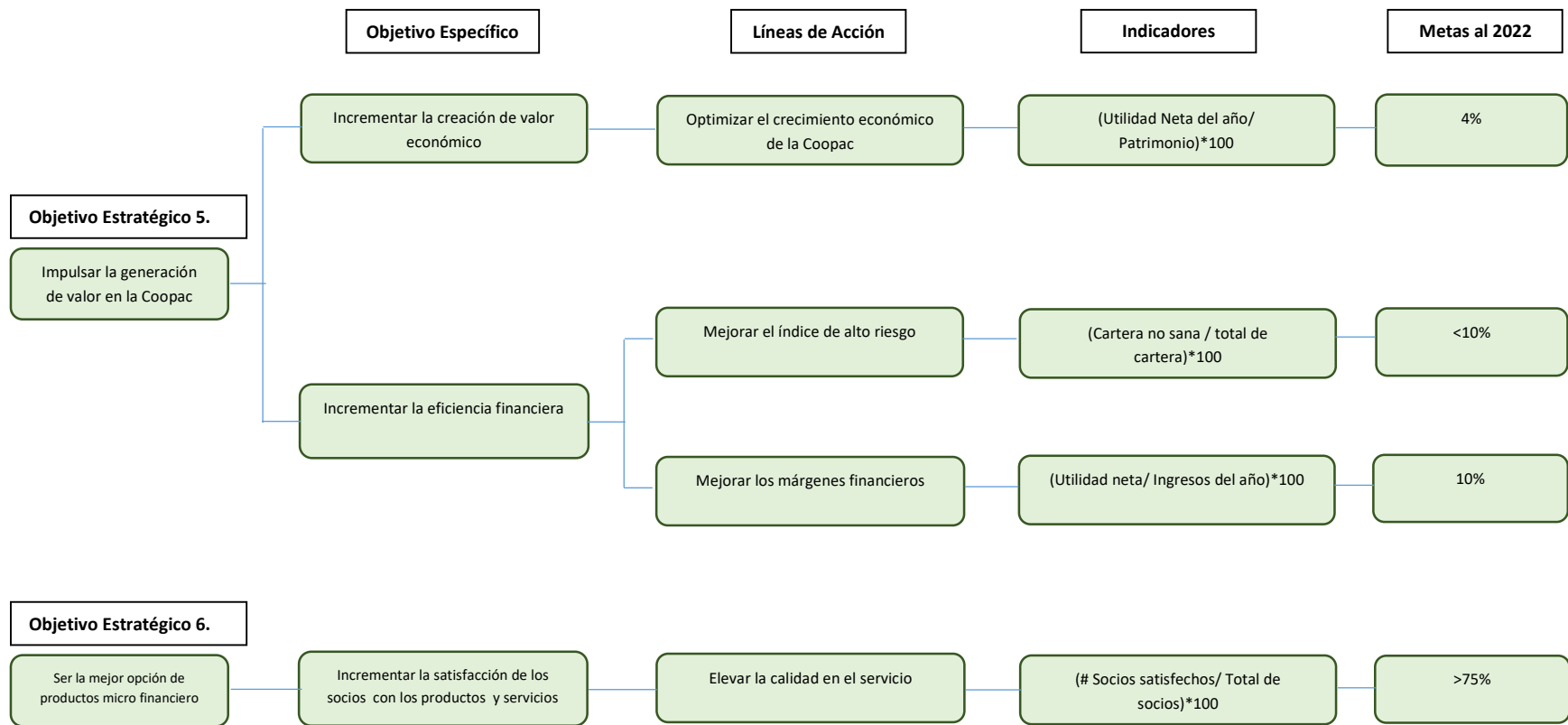
Fuente: Plan Operativo 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X



Fuente: Plan Operativo 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X



Fuente: Plan Operativo 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X



Fuente: Plan Operativo 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X

Anexo D:

Tabla 7. Presupuesto Institucional Coopac San Pio X, 2018.

Detalle de Ingresos	Anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por inversiones de corto plazo	S/. 508,047.85			S/. 127,012			S/. 127,012			S/. 127,012			S/. 127,012
Ingresos por créditos otorgados	S/. 1,842,299.88	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525	S/. 153,525
Ingresos por Comisiones y Operaciones	S/. 39,009.03	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251	S/. 3,251
Ingresos Extraordinarios	S/. 91,266.00	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 45,000	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206	S/. 4,206
Total de Ingresos	S/. 2,480,622.77	S/. 160,982	S/. 160,982	S/. 328,788	S/. 160,982	S/. 160,982	S/. 287,994	S/. 160,982	S/. 160,982	S/. 287,994	S/. 160,982	S/. 160,982	S/. 287,994
Intereses de ctas de ahorros	S/. 60,321	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027	S/. 5,027
Intereses de ctas de ahorros infantil	S/. 8,508	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709	S/. 709
Intereses depósitos a plazo (<180 días)	S/. 15,653	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304	S/. 1,304
Intereses depósitos a plazo (180 - 359 días)	S/. 22,378	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865	S/. 1,865
Intereses depósitos a plazo (>359 días)	S/. 82,381	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865	S/. 6,865
Otros egresos relacionados a obligaciones	S/. 1,450	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121	S/. 121
Sub total:	S/. 190,691.52	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891	S/. 15,891
Dietas de Directivos													
Consejo de Administración	S/. 29,880	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490	S/. 2,490
Consejo de Vigilancia	S/. 17,928	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494	S/. 1,494
Comité de Educación	S/. 9,960	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830	S/. 830
Comité Electoral	S/. 4,980	S/. 1,245	S/. 1,245	S/. 1,245									S/. 1,245
Sub total:	S/. 62,748.00	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 4,814	S/. 6,059

Gastos de Directivos (*)													
Gastos de Representación	S/. 2,400	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200
Viáticos	S/. 18,240	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520	S/. 1,520
Pasajes	S/. 5,200	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433	S/. 433
Capacitaciones	S/. 10,800	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
Gastos Consejo de Vigilancia	S/. 4,540	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378	S/. 378
Gastos Comité Electoral	S/. 18,000	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Gastos Comité de Educación	S/. 360	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30	S/. 30
Actividades de Educación	S/. 19,700	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642	S/. 1,642
Sub total:	S/. 79,240.00	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603	S/. 6,603
Remuneraciones de Personal													
Básico	S/. 746,238	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186	S/. 62,186
Asignación del Personal	S/. 21,420	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785	S/. 1,785
Bonos por Cargo	S/. 3,000	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250
Riesgo de Caja	S/. 6,000	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500
Essalud	S/. 68,866	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739	S/. 5,739
CTS	S/. 65,536					S/. 32,768						S/. 32,768	
Gratificaciones	S/. 127,530							S/. 63,765					S/. 63,765
Escolaridad	S/. 6,400		S/. 6,400										
Sub total:	S/. 1,044,990.31	S/. 70,460	S/. 76,860	S/. 70,460	S/. 70,460	S/. 103,228	S/. 70,460	S/. 134,225	S/. 70,460	S/. 70,460	S/. 70,460	S/. 103,228	S/. 134,225
Gastos de Personal													
Uniformes	S/. 12,000			S/. 12,000									
Capacitación	S/. 23,800			S/. 5,950			S/. 5,950			S/. 5,950			S/. 5,950
Viáticos visitas Bambamarca	S/. 6,500	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542
Canasta Navideña (Personal y Directivos)	S/. 9,000												S/. 9,000
Día del Trabajo	S/. 2,000				S/. 2,000								

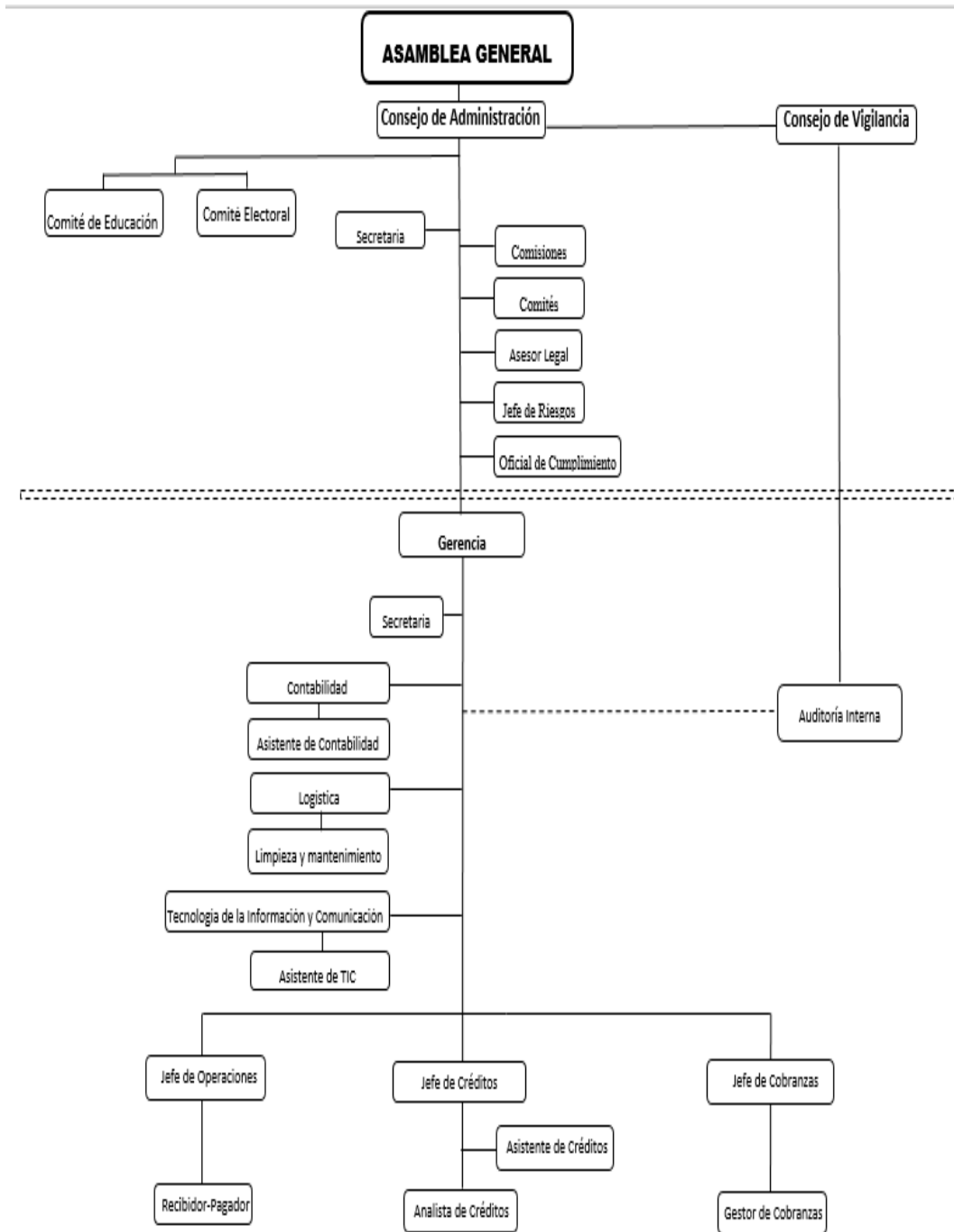
Día de la Madre	S/. 900					S/. 900							
Día del Padre	S/. 900							S/. 900					
Cumpleaños	S/. 2,160	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180
Sub total:	S/. 57,260.00	S/. 722	S/. 722	S/. 18,672	S/. 2,722	S/. 1,622	S/. 7,572	S/. 722	S/. 722	S/. 6,672	S/. 722	S/. 722	S/. 15,672
Gastos Administrativos y Ventas													
Servicio de Vigilancia	S/. 59,611	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968	S/. 4,968
Pago de servicios: Luz, agua, teléfono.	S/. 58,232	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853	S/. 4,853
Pago Central de Riesgo	S/. 20,886	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740	S/. 1,740
Publicidad TV y Gráfica	S/. 27,000	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250
Seguros	S/. 16,860	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405	S/. 1,405
Alquiler de Local y Equipos	S/. 12,600	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050	S/. 1,050
Útiles de Oficina	S/. 12,256	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021	S/. 1,021
Fotostáticas, anillados, empastes	S/. 4,468	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372	S/. 372
Formularios e Impresos	S/. 3,705	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309	S/. 309
Materiales de Impresión	S/. 8,959	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747	S/. 747
Gastos Notariales y Judiciales	S/. 18,758	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563	S/. 1,563
Servicio de Limpieza	S/. 4,450	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371	S/. 371
Suministro de aseo y limpieza	S/. 2,164	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180
Programas de Cultura Organizacional	S/. 11,500	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958	S/. 958
Entrega de Panetones Asociados	S/. 46,500										S/. 46,500		
Entrega de Almanagues	S/. 4,200			S/. 4,200									
Promoción de Créditos y Recuperación	S/. 19,500	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625	S/. 1,625
Gastos de Aniversario Institucional	S/. 4,406							S/. 4,406					
Gastos de Planes, Manuales, Documentos	S/. 41,300	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442	S/. 3,442
Auditoria Externa	S/. 16,948			S/. 8,474						S/. 8,474			
Sub total:	S/. 394,303.22	S/. 26,854	S/. 26,854	S/. 39,528	S/. 26,854	S/. 26,854	S/. 26,854	S/. 31,260	S/. 26,854	S/. 35,328	S/. 73,354	S/. 73,354	S/. 73,354

Gastos de Mantenimiento (**)														
Mantenimiento de Edificios	S/. 15,230	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269	S/. 1,269
Mantenimiento de Mobiliario	S/. 15,543	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295	S/. 1,295
Mantenimiento Unidades Transporte	S/. 13,256	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105	S/. 1,105
Sub total:	S/. 44,029.44	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669	S/. 3,669
Pago de impuestos y tributos	S/. 10,696	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891	S/. 891
Programa de inversiones e infraestructura (***)	S/. 105,000.00			S/. 26,250			S/. 26,250			S/. 26,250			S/. 26,250	
Provisiones por Créditos	S/. 491,653	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971	S/. 40,971
Total de Egresos	S/. 2,480,610.86	S/. 172,121	S/. 178,521	S/. 228,995	S/. 172,876	S/. 204,544	S/. 203,976	S/. 239,047	S/. 170,876	S/. 211,550	S/. 217,376	S/. 203,644	S/. 277,086	

Nota: Presupuesto institucional 2018 Cooperativa de ahorro y Crédito San Pio X

Anexo E

Figura 4: Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X



Fuente: Tomado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X