



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORÍA**

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO
QUE PERMITA MEJORAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS
MAXIMIZANDO LAS UTILIDADES EN LA COOPERATIVA DE
LA POLICÍA NACIONAL”**

AUTOR: QUINGA VALDEZ, JESSICA SOLEDAD

DIRECTORA: ING. JUANITA DEL CARMEN GARCÍA

CODIRECTOR: ECO. JUAN ANTONIO LARA

SANGOLQUÍ

Año 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

ING. FINANZAS Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JESSICA SOLEDAD QUINGA VALDEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS MAXIMIZANDO LAS UTILIDADES EN LA COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 24 de Marzo 2015

Jessica Soledad Quinga Valdez

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

ING. FINANZAS Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICADO**ING. JUANITA DEL CARMEN GARCÍA AGULAR** (Directora de Tesis)
ECON. JUAN ANTONIO LARA ÁLVAREZ (Codirector de Tesis)**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “*DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS MAXIMIZANDO LAS UTILIDADES EN LA COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL*” realizado por *Jessica Soledad Quinga Valdez*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su aplicabilidad y técnicas que permitirá dar un mejor impulso al producto financiero “Microcrédito”, de esta forma ayudará a maximizar las utilidades de la Cooperativa de la Policía Nacional, por lo tanto se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Jessica Soledad Quinga Valdez*, que lo entregue a *Eco. Galo Acosta Palomeque*, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 24 de Marzo de 2015

Ing. Juanita del Carmen García Aguilar
DIRECTOR

Econ. Juan Antonio Lara Álvarez
CODIRECTOR*Autorización de publicación*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

ING. FINANZAS Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, Jessica Soledad Quinga Valdez

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, *“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO QUE PERMITA MEJORAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS MAXIMIZANDO LAS UTILIDADES EN LA COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL”* cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 24 de marzo de 2015

Jessica Soledad Quinga Valdez

DEDICATORIA

La presente tesis está dedica con mucho cariño a mi Padre Celestial, que me dio la oportunidad de estar con vida, disfrutar de todas las maravillas del mundo y especialmente porque me dio la más hermosa y fabulosa familia que me acompañado en mis distintas etapas de mi vida, haciéndome sentir totalmente bendecida en cada minuto.

A mi Padre José Vicente Quinga, que ha sido el empujé para salir adelante, tengo la oportunidad de darle esta alegría, de ver a su hija culminado los estudios y alcanzando unas metas más.

A mi Madre Rosa Luisa Valdez, que ha sido el pilar de mis principios y valores, me ha dado todo su amor, su tiempo, su vida, su comprensión; ha sabido cuidarme, me ha enseñado a luchar por mis ideales.

A mi hermosa hermana Fabiola Quinga Valdez, le dedico esta tesis porque ha sido la persona que me ha brindado su apoyo, su confianza, su fortaleza, su comprensión, ha estado a mi lado en las buenas y en las malas, las dos hemos aprendido superar las dificultades, que se nos ha presentado a lo largo del camino, consiguiendo cada logro o meta mediante el esfuerzo, honestidad y trabajo.

Les he dedicado está tesis a ustedes porque son las personas que yo más amo y admiro en este mundo.

Jessica Soledad Quinga Valdez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me dio la vitalidad y la sabiduría para ir superando para dificultad en el desarrollo de la presente tesis.

A mis Padres y a mi Hermana por su infinito amor, y paciencia, por los sabios consejos que he recibido de ustedes, por su apoyo incondicional y por compartir cada momento de la vida conmigo, y por ser los pilares fundamentales de mi vida.

A la Universidad de la Fuerza Armada “ESPE” y a todo su conjunto, ya que me dio la oportunidad de formarme profesionalmente, extendiendo el conocimiento y experiencia a través de todos los ingenieros, que han sido mis profesores, mostrándome un mundo más competitivo, pero en especial le agradezco a mi Director de Carrera al Eco. Galo Acosta, Codirector Eco. Juan Lara Álvarez y a la Directora de Tesis Ing. Carmen García; gracias por impartir sus conocimientos, su tiempo, su apoyo por darme esa guía para la culminación de esta tesis.

Agradezco al Ing. Enrique Milton Lascano, Gerente General de la Cooperativa de la Policía Nacional Cía Ltda, por abrirme las puertas de la Institución y proporcionado la información necesaria para realización de la presente tesis.

A mis amigo/as que han estado pendiente en el desenvolvimiento del presente trabajo, les agradezco porque hemos compartido momentos de alegrías y tristezas, tiempos buenos y malos, nos hemos alentado unos a otros para seguir adelante en toda la vida universitaria.

Jessica Soledad Quinga Valdez

ÍNDICE DE CONTENIDO

	PÁGINAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO	II
AUTORIZACIÓN.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XX
ANTECEDENTES	xx
JUSTIFICACIÓN	xxi
IMPORTANCIA	xxii
OBJETIVO GENERAL	xxii
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	xxii
CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS INTRODUCTORIO	1
1.1. EL SISTEMA DEL COOPERATIVISMO.....	1
1.1.1. CONCEPTO DE COOPERATIVA	1
1.1.2. CONCEPTO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	1
1.1.3. INICIOS DEL COOPERATIVISMO	2
1.2. MICROCRÉDITO.....	2
1.2.1. DEFINICIÓN DEL MICROCRÉDITO	2
1.2.2. TIPOS DE MICROCRÉDITOS	3
1.2.3. MICROCRÉDITOS EN EL ECUADOR.....	4
1.3. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR	4
1.3.1. EL SISTEMA FINANCIERO.....	6
1.3.2. PARTICIPACIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7
1.3.3. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	10

1.3.4. ANÁLISIS DE LAS CAPTACIONES, COLOCACIONES, ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO POR SU TAMAÑO, SEGÚN LA “SBS”	11
1.3.5. INDICADORES FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS BAJO EL CONTROL DE LA SBS.....	14
1.3.6. DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DEL MIES.....	16
1.3.7. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	17
1.3.8. SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	24
1.4. COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL	27
1.4.1. RESEÑA HISTÓRICA	27
1.4.2. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL.....	28
1.4.3. BASE LEGAL	28
1.4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
1.4.4.1. MISIÓN	30
1.4.4.2. VISIÓN.....	30
1.4.4.3. OBJETIVOS	31
1.4.4.4. ESTRATEGIAS.....	33
1.4.4.5. PRINCIPIOS.....	36
1.4.4.6. VALORES	36
1.4.4.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	37
1.4.4.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	39
1.4.4.9. MAPA ESTRATÉGICO.....	40
CAPÍTULO II	42
MARCO TEÓRICO	42
2.1. LAS FINANZAS	42
2.1.1. DEFINICIÓN.....	42
2.1.2. ÁMBITO DE LAS FINANZAS EMPRESARIALES	42
2.1.3. ESTADOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS.....	43
2.1.4. FLUJO DE EFECTIVO	46
2.2. GESTIÓN FINANCIERA	47
2.2.1. CONCEPTO.....	47
2.2.2. FUNCIONES	47
2.2.3. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	48
2.3. PLANEACIÓN FINANCIERA	49
2.3.1. DEFINICIÓN	49
2.3.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA	50
2.3.3. TIPOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA	51
2.3.4. CICLO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	51
2.4. PRESUPUESTO.....	52
2.4.1. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO	52

2.4.2.	IMPORANCIA DEL PRESUPUESTO	53
2.4.3.	CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	54
2.5.	DECISIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	55
2.5.1.	CAPITAL DE TRABAJO.....	55
2.5.2.	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	56
2.5.3.	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	56
2.5.4.	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	57
2.5.5.	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	57
2.6.	ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	58
2.6.1.	ESTRATEGIA FINANCIERA DE CORTO PLAZO.....	59
2.6.2.	ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO	62
2.6.3.	ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA LIQUIDEZ	64
2.6.4.	ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LOS INGRESOS	64
2.6.5.	ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR LOS COSTOS FINANCIEROS Y GASTOS OPERATIVOS	65
CAPÍTULO III.....		67
ANÁLISIS SITUACIONAL.....		67
3.1.	PROBLEMÁTICA.....	67
3.2.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	69
3.3.	DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	70
3.4.	MACROAMBIENTE	71
3.4.1.	FACTOR DEMOGRÁFICO.....	71
3.4.2.	FACTOR ECONÓMICO	73
3.4.3.	FACTOR TECNOLÓGICO	91
3.5.	MICRO AMBIENTE.....	98
3.5.1.	FACTOR PROVEEDORES.....	98
3.5.2.	FACTOR CLIENTES	100
3.5.3.	FACTOR COMPETIDORES.....	100
3.6.	ANÁLISIS INTERNO	105
3.6.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	105
3.6.2.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	108
3.6.3.	CAPACIDAD FINANCIERA	109
3.7.	ANÁLISIS FODA	114
CAPÍTULO IV		126
ANÁLISIS FINANCIERO		126

4.1. RESULTADOS OPERACIONALES	126
4.1.1 MARGEN FINANCIERO	127
4.1.2 MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES.....	128
4.1.3 MARGEN OPERACIONAL NETO.....	130
4.1.4 OTROS INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES	131
4.1.5 RESULTADOS DEL EJERCICIO	132
4.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	133
4.2.1 ACTIVO.....	134
4.2.2. LIQUIDEZ.....	134
4.2.3. INVERSIONES.....	135
4.2.4. CARTERA	136
4.2.4.1. CARTERA TOTAL.....	136
4.2.4.2. CARTERA POR VENCER	140
4.2.4.3. PROVISIÓN PARA LA CARTERA DE CRÉDITO	143
4.3. PASIVOS	143
4.3.1. OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS (DEPÓSITOS)	143
4.3.1.1. DEPÓSITOS EN LIBRETAS DE AHORRO.....	144
4.3.1.2. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	147
4.3.2. OBLIGACIONES FINANCIERAS	149
4.4. PATRIMONIO.....	150
4.5. ÍNDICES CAMEL	151
4.5.1. INDICADOR DE CAPITAL	151
4.5.1.1. COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	152
4.5.2. CALIDAD DE ACTIVOS	152
4.5.2.1. MOROSIDAD TOTAL BRUTA.....	152
4.5.3. MANEJO ADMINISTRATIVO	153
4.5.3.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	153
4.5.3.2. GRADO DE ABSORCIÓN	154
4.5.3.3. GASTO PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO.....	155
4.5.3.4. GASTO OPERATIVO / ACTIVO TOTAL PROMEDIO.....	156
4.5.4. ÍNDICE DE RENTABILIDAD	156
4.5.4.1. RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA.....	156
4.5.4.2. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO – ROE	157
4.5.5. ÍNDICE DE LIQUIDEZ	157
4.5.5.1. FONDOS DISP. / TOTAL DEP. CORTO PLAZO	158
CAPÍTULO V.....	159
DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	159
5.1. ESTRUCTURA DEL MICROCRÉDITO EN LOS FAMILIARES DE LOS POLICÍAS	159
5.1.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	159

5.1.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	159
5.1.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	159
5.1.4	SEGMENTO – OBJETIVO	161
5.1.5	TAMAÑO DEL UNIVERSO	161
5.1.6	PRUEBA PILOTO.....	161
5.1.7	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	163
5.1.8	ENCUESTA.....	164
5.1.9	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	165
5.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	170
5.2.1	TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS	170
5.3.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	194
5.3.1	DEMANDA HISTÓRICA DEL MICROCRÉDITO DE LA CPN	195
5.3.2	DEMANDA ACTUAL DEL MICROCRÉDITO	195
5.3.3	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	197
5.4.	DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.....	199
5.4.1	OFERTA HISTÓRICA DEL MICROCRÉDITO DE LA CPN.....	200
5.4.2	OFERTA ACTUAL DEL MICROCRÉDITO	200
5.4.3	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	203
5.5.	DEMANDA INSATISFECHA.....	203
5.6.	CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO “MICROCRÉDITO”.....	204
5.7.	PROYECCIÓN FINANCIERA.....	207
5.7.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO “MICROCRÉDITO”	207
5.7.2.	CAPITAL DE TRABAJO.....	211
5.7.3.	PRESUPUESTO DEL INGRESO	214
5.7.4.	PROVISIONES CARTERA DEL MICROCRÉDITO	217
5.7.5.	PRESUPUESTO DE EGRESOS	219
5.7.6.	PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONAL.....	221
5.7.7.	PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	225
5.7.8.	PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS.....	227
5.7.9.	PRESUPUESTO NÓMINA	228
5.8.	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	230
5.8.1.	PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	230
5.8.2.	FLUJO DE CAJA.....	231
5.8.3.	DETERMINACIÓN DE LA TASA MINIMA ACEPTABLE “TMAR”	232
5.8.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO “VAN Y TIR”	232

5.8.5. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	236
5.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	238
5.9.1. ESCENARIO OPTIMISTA	238
5.9.2. ESCENARIO ESPERADO	242
5.9.3. ESCENARIO PESIMISTA	244
5.10. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	248
5.10.1. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	249
5.10.2. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	251
5.10.3. ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ	253
5.10.4. ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR COSTOS.....	255
CAPÍTULO VI	257
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	257
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	259
ANEXO	268

ÍNDICE DE CUADROS

PÁGINAS

CUADRO 1. DATOS DE LA EVOLUCIÓN DEL ACTIVO	8
CUADRO 2. DATOS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO	9
CUADRO 3. DATOS DE COLOCACIONES POR SU TAMAÑO	12
CUADRO 4. DATOS DE CAPTACIONES POR SU TAMAÑO.....	13
CUADRO 5. NÚMERO DE COOPERATIVA	21
CUADRO 6. GENERACIÓN DE EMPLEO EN LAS EPS Y SFPS.....	24
CUADRO 7. UEP A NIVEL NACIONAL.....	24
CUADRO 8. SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	26
CUADRO 9. TASA PASIVA	68
CUADRO 10. TASA PASIVA CAC PARA LA VIVIENDA ORDEN Y SEGURIDAD	68
CUADRO 11. DISTRIBUCIÓN DE MIEMBROS POLICIALES.....	73
CUADRO 12. INFLACIÓN MENSUAL	74
CUADRO 13. INFLACIONES INTERNACIONALES.....	76
CUADRO 14. TASA DE DESEMPLEO INTERNACIONAL	84
CUADRO 15. TASAS DE INTERÉS REFERENCIAL VIGENTES	90
CUADRO 16. TASA DE INTERESES POR SEGMENTOS DE CRÉDITOS	90
CUADRO 17. PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA.....	99
CUADRO 18. SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COMPETENCIA.....	102
CUADRO 19. CESANTÍAS	103
CUADRO 20. COOP. SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL	104
CUADRO 21. COOP. DE VIVIENDA "SAN GREGORIO".....	105
CUADRO 22. ESTRUCTURA INTERNA DE LA COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL	107
CUADRO 23. ANÁLISIS FODA	114
CUADRO 24. FACTORES CLAVES	115
CUADRO 25. MATRIZ RESUMEN.....	116
CUADRO 26. MATRIZ DE PONDERACIÓN	117
CUADRO 27. ESCALA DE MEDICIÓN	120
CUADRO 28. MATRIZ DE ÁREA OFENSIVA - ESTRATEGIA FO (FORTALEZA Y OPORTUNIDADES)	121
CUADRO 29. MATRIZ DE ÁREA DE MEJORAMIENTO - ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)	122
CUADRO 30. MATRIZ DE ÁREA DE RESPUESTA - ESTRATEGIA FA (FORTALEZA Y AMENAZAS)	123
CUADRO 31. MATRIZ DE ÁREA DEFENSA – ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	124
CUADRO 32. MATRIZ DE SÍNTESIS	125
CUADRO 33. ESTADO DE RESULTADOS (USD).....	126
CUADRO 34. INGRESOS FINANCIEROS (USD).....	127
CUADRO 35. INGRESOS OPERACIONALES (USD)	128
CUADRO 36. EGRESOS OPERACIONALES (USD).....	129
CUADRO 37. OTROS GASTOS OPERATIVOS (USD)	129
CUADRO 38. PROVISIONES, AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIONES (USD)	130
CUADRO 39. OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES (USD)	131
CUADRO 40. OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES (USD)	132
CUADRO 41. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO (USD)	134
CUADRO 42. LIQUIDEZ ESTRUCTURAL REQUERIDA POR LA SBS. (USD)	135

CUADRO 43. INVERSIONES (USD)	135
CUADRO 44. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA BRUTA (USD)	137
CUADRO 45. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA BRUTA POR DESTINO DE INVERSIÓN (USD)	137
CUADRO 46. CARTERA TOTAL BRUTA 2013 POR REGIONES (USD)	138
CUADRO 47. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR VENCER (USD)	140
CUADRO 48. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR VENCER POR ZONALES 2013 (USD)	141
CUADRO 49. COMPOSICIÓN DEL PASIVO (USD)	143
CUADRO 50. OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS (USD)	143
CUADRO 51. COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS EN LIBRETAS DE AHORRO (USD)	144
CUADRO 52. DEPÓSITOS EN LIBRETAS DE AHORRO 2013 POR REGIONES (USD)	145
CUADRO 53. COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS A PLAZO FIJO (USD)	147
CUADRO 54. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO 2013 POR REGIONES (USD)	147
CUADRO 55. COMPOSICIÓN DE LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS (USD)	149
CUADRO 56. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO (USD)	150
CUADRO 57. COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	152
CUADRO 58. MOROSIDAD BRUTA TOTAL	153
CUADRO 59. ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTOS	154
CUADRO 60. GASTOS OPERATIVOS / MARGEN FINANCIERO	154
CUADRO 61. GASTOS DEL PERSONAL / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO	155
CUADRO 62. GASTOS OPERATIVOS / ACTIVOS TOTAL PROMEDIO	156
CUADRO 63. RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	157
CUADRO 64. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO – ROE	157
CUADRO 65. FONDOS DISPONIBLES / DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	158
CUADRO 66. SEGMENTACIÓN DE LA COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL	160
CUADRO 67. ENCUESTA PILOTO	162
CUADRO 68. REALIZACIÓN DE MICROCRÉDITO	170
CUADRO 69. ¿CONTRIBUYE LA NORMATIVA A ESTIMULAR LAS MICROFINANZAS? .	171
CUADRO 70. NÚMERO DE ENTIDADES	171
CUADRO 71. LUGAR DE MICROCRÉDITO	172
CUADRO 72. MONTOS DE LAS COOPERATIVAS Y BANCOS 2013-2014	173
CUADRO 73. MONTOS ENTREGADOS EN MICROCRÉDITOS	174
CUADRO 74. CONOCIMIENTO SOBRE LA TASA DE INTERÉS	176
CUADRO 75. BENEFICIOS OBTENIDOS	177
CUADRO 76. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO	178
CUADRO 77. CONOCE LA COOPERATIVA	179
CUADRO 78. TIENE PROYECTOS	180
CUADRO 79. LE INTERESA OBTENER UN PRÉSTAMO	181
CUADRO 80. QUE BENEFICIO LE GUSTARÍA OBTENER	182
CUADRO 81. QUE MONTO NECESITA	183
CUADRO 82. NIVEL DE INGRESOS	184
CUADRO 83. TIENE INGRESOS ADICIONALES	185
CUADRO 84. PLAZO DEL MICROCRÉDITO	186
CUADRO 85. CARACTERÍSTICAS DEL MICROCRÉDITO	187
CUADRO 86. UTILIZACIÓN DEL MICROCRÉDITO	189
CUADRO 87. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 1 Y PREGUNTA 2	190
CUADRO 88. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 1 Y PREGUNTA 2	190
CUADRO 89. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 7 Y PREGUNTA 8	191

CUADRO 90. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 7 Y PREGUNTA 8.....	191
CUADRO 91. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 10 Y PREGUNTA 13.....	192
CUADRO 92. PREGUNTA10 * PREGUNTA13 TABULACIÓN CRUZADA.....	192
CUADRO 93. CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES DE LA PREGUNTA 7 Y PREGUNTA 15.....	193
CUADRO 94. TABULACIÓN CRUZADA PREGUNTA7 * PREGUNTA15.....	193
CUADRO 95. DEMANDA HISTÓRICA	195
CUADRO 96. DEMANDA ACTUAL DE LOS SOCIOS QUE NO HAN REALIZADO UN MICROCRÉDITO.....	196
CUADRO 97. DEMANDA ACTUAL DE LOS SOCIOS QUE HAN REALIZADO UN MICROCRÉDITO.....	197
CUADRO 98. TIPOS DE DEMANDA	197
CUADRO 99. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	198
CUADRO 100. CRECIMIENTO DE LA LÍNEA DE MICROCRÉDITO.....	198
CUADRO 101. OFERTA HISTÓRICA	200
CUADRO 102. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.....	202
CUADRO 103. CÁLCULO DE CRECIMIENTO DE LA OFERTA.....	203
CUADRO 104. PROYECCIÓN DE OFERTA EN 5 AÑOS.....	203
CUADRO 105. DEMANDA INSATISFECHA	204
CUADRO 106. MUEBLES Y ENSERES	208
CUADRO 107. EQUIPO DE OFICINA.....	208
CUADRO 108. EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....	209
CUADRO 109. INVERSIÓN EN ACTIVOS.....	209
CUADRO 110. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	209
CUADRO 111. PROGRAMA DE COMPUTACIÓN.....	210
CUADRO 112. ACTIVO DIFERIDO	210
CUADRO 113. DESEMBOLSOS ANUALES TOTALES	212
CUADRO 114. CAPITAL DE TRABAJO.....	213
CUADRO 115. RESUMEN DEL CAPITAL DE TRABAJO	213
CUADRO 116. INGRESOS POR INTERÉS CARTERA DE CRÉDITO	215
CUADRO 117. PROYECCIÓN POR INTERÉS DE CARTERA DE CRÉDITO	215
CUADRO 118. INGRESOS POR APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	215
CUADRO 119. OTROS SERVICIOS	216
CUADRO 120. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS	217
CUADRO 121. PLAZO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES.....	217
CUADRO 122. CALIFICACIÓN OTORGADA PARA PORCENTAJE DE PROVISIÓN.....	218
CUADRO 123. PROVISIONES CARTERA DE MICROCRÉDITO	218
CUADRO 124. OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	219
CUADRO 125. OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO A LA VISTA.....	220
CUADRO 126. INTERESES DEL FONDEO	220
CUADRO 127. PROYECCIÓN DE EGRESOS.....	221
CUADRO 128. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES EN HORAS TRABAJADAS	222
CUADRO 129. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES EN HORAS TRABAJADAS	222
CUADRO 130. COSTOS DE LA CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS.....	223
CUADRO 131. COSTOS DEL SUELDO GERENTE OPERATIVO (DPTO DE CRÉDITO)	223
CUADRO 132. COSTOS DEL SUELDO DEL OFICIAL DE CRÉDITO	223
CUADRO 133. COSTO MICROCRÉDITO POR CRÉDITO.....	224
CUADRO 134. PROYECCIÓN DEL COSTO MICROCRÉDITOS	225
CUADRO 135. SUMINISTROS DE OFICINA.....	226

CUADRO 136. SUMINISTROS DE LIMPIEZA.....	226
CUADRO 137. OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	227
CUADRO 138. PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	227
CUADRO 139. GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD).....	228
CUADRO 140. PROYECCIÓN GASTOS DE VENTAS	228
CUADRO 141. NÓMINA DE LOS COLABORADORES	229
CUADRO 142. ESTADO DE RESULTADOS	230
CUADRO 143. FLUJO DE CAJA.....	231
CUADRO 144. TASA MÍNIMA ACEPTADA DE RENDIMIENTO	232
CUADRO 145. CÁLCULO DEL VAN.....	234
CUADRO 146. CALCULO DE LA TIR	236
CUADRO 147. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO.....	237
CUADRO 148. PROYECCIÓN DE INGRESOS, EGRESOS, COSTOS Y GASTOS DEL ESCENARIO OPTIMISTA CPN.....	239
CUADRO 149. BALANCE DE RESULTADOS DEL ESCENARIO OPTIMISTA CPN	240
CUADRO 150. FLUJO DE CAJA PROYECTADO OPTIMISTA CPN	241
CUADRO 151. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO OPTIMISTA CPN	241
CUADRO 152. INGRESOS, EGRESOS, COSTOS Y GASTO ESCENARIO ESPERADO CPN ..	243
CUADRO 153. BALANCE DE RESULTADOS DEL ESCENARIO ESPERADO CPN	243
CUADRO 154. FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESPERADO CPN.....	243
CUADRO 155. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO ESPERADO CPN.....	243
CUADRO 156. PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL PESIMISTA CPN.....	245
CUADRO 157. BALANCE DE RESULTADOS DEL ESCENARIO PESIMISTA CPN	246
CUADRO 158. FLUJO DE CAJA PROYECTADO PESIMISTA CPN.....	247
CUADRO 159. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO PESIMISTA CPN.....	247
CUADRO 160. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CPN	248

ÍNDICE DE GRÁFICOS

PÁGINAS

FIGURA 1. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	7
FIGURA 2. PARTICIPACIÓN SEGÚN POR SU ACTIVO EN EL SISTEMA FINANCIERO	8
FIGURA 3. PARTICIPACIÓN SEGÚN POR SU CARTERA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO.....	9
FIGURA 4. CONFORMACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	10
FIGURA 5. COLOCACIONES SEGÚN SU TAMAÑO	12
FIGURA 6. CAPTACIONES POR SU TAMAÑO	13
FIGURA 7. ÍNDICES FINANCIEROS.....	14
FIGURA 8. RESULTADO DE LA COAC.....	15
FIGURA 9. SECTOR EPS	18
FIGURA 10. SECTOR SFSP.....	19
FIGURA 11. PRINCIPIOS DEL SECTOR POPULAR SOLIDARIO.....	20
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE COOPERATIVAS POR GRUPOS	21
FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE ACTIVOS, PASIVOS, PATRIMONIO, Y UTILIDADES DE LAS COAC (MILLONES DE USD).....	22
FIGURA 14. ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO POR GRUPO (MILLONES DE USD)	22
FIGURA 15. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE ASOCIACIONES A NIVEL NACIONAL	23
FIGURA 16. CONFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES	26
FIGURA 17. OBJETIVOS SMART.....	32
FIGURA 18. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	34
FIGURA 19. VALORES DE LA CPN	37
FIGURA 20. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	39
FIGURA 21. MAPA ESTRATÉGICO DE LA CPN	41
FIGURA 22. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	70
FIGURA 23. PRINCIPALES ETNIAS DEL ECUADOR.....	71
FIGURA 24. SEDES REGIONALES.....	72
FIGURA 25 INFLACIÓN, MENSUAL, ANUAL Y ACUMULADA.....	75
FIGURA 26. RIESGO PAÍS.....	77
FIGURA 27. REMESAS.....	78
FIGURA 28. REMESAS PROVENIENTES DE OTROS PAÍSES	79
FIGURA 29. PARTICIPACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS EN LA REMESAS	80
FIGURA 30. INDICADORES LABORALES – NACIONAL URBANO	82
FIGURA 31. TASA DE DESEMPLEO EN LAS 5 CIUDADES	83
FIGURA 32. PIB TRIMESTRAL DEL ECUADOR.....	85
FIGURA 33. CONTRIBUCIONES AL CRECIMIENTO DEL PIB	86
FIGURA 34. TIPO DE CAMBIO NO REGIONAL.....	87
FIGURA 35. TIPO DE CAMBIO REGIONAL.....	88
FIGURA 36. DATOS DE ACCESO A INTERNET A NIVEL NACIONAL	91
FIGURA 37. CAJEROS AUTOMÁTICOS.....	108
FIGURA 38. CARTERA TOTAL BRUTA REGIÓN SIERRA (USD)	139
FIGURA 39. CARTERA TOTAL BRUTA REGIÓN COSTA (USD)	139
FIGURA 40. CARTERA TOTAL BRUTA REGIÓN AMAZÓNICA (USD).....	140
FIGURA 41. CARTERA TOTAL POR VENCER REGIÓN SIERRA (USD).....	141
FIGURA 42. CARTERA TOTAL POR VENCER REGIÓN COSTA (USD).....	142
FIGURA 43. CARTERA TOTAL POR VENCER REGIÓN AMAZÓNICA (USD).....	142
FIGURA 44. CAPTACIÓN EN LIBRETAS DE AHORRO 2013 REGIÓN SIERRA (USD)	145

FIGURA 45. CAPTACIÓN EN LIBRETAS DE AHORRO 2013 REGIÓN COSTA (USD)	146
FIGURA 46. CAPTACIÓN EN LIBRETAS DE AHORRO 2013 REGIÓN AMAZÓNICA (USD)	146
FIGURA 47. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO 2013 REGIÓN SIERRA (USD)	148
FIGURA 48. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO 2013 REGIÓN COSTA (USD)	148
FIGURA 49. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO 2013 REGIÓN AMAZÓNICA (USD)	149
FIGURA 50. PRUEBA PILOTO	162
FIGURA 51. REALIZACIÓN DE MICROCRÉDITO.....	170
FIGURA 52. LUGAR DE MICROCRÉDITO.....	172
FIGURA 53. MONTOS ENTREGADOS, MICROCRÉDITOS	174
FIGURA 54. REALIZACIÓN DE MICROCRÉDITO.....	176
FIGURA 55. BENEFICIOS OBTENIDOS	177
FIGURA 56. CALIDAD DEL SERVICIO	178
FIGURA 57. CONOCE LA COOPERATIVA	179
FIGURA 58. TIENE PROYECTOS	180
FIGURA 59. LE INTERESA OBTENER UN PRÉSTAMO.....	181
FIGURA 60. QUE BENEFICIO LE GUSTARÍA OBTENER.....	182
FIGURA 61. QUE MONTO NECESITA.....	183
FIGURA 62. NIVEL DE INGRESOS	184
FIGURA 63. TIENE INGRESOS ADICIONALES	185
FIGURA 64. PLAZO DEL MICROCRÉDITO	186
FIGURA 65. PLAZO DEL CRÉDITO	187
FIGURA 66. CARACTERÍSTICAS DEL MICROCRÉDITO.....	188
FIGURA 67. UTILIZACIÓN DEL MICROCRÉDITO.....	189
FIGURA 68. BENEFICIOS PARA ACCEDER A UN MICROCRÉDITO	201
FIGURA 69. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	202

RESUMEN

La dinámica actual de mercado y los constantes cambios del ambiente competitivo inciden en todos los espacios organizacionales. En este sentido, las cooperativas están abocadas a cambiar. Agilidad, presupuesto eficiente, uso y adaptación de las previsiones así como un análisis y gerenciamiento eficaz son algunos de los principales presupuestos para gestionar este proceso, a fin de obtener los resultados esperados. Es por ello que el propósito del presente trabajo está dirigido al diseño de estrategias que permitan mejorar el rendimiento financiero y superar a la competencia que rodea a la Cooperativa de la Policía Nacional. El estudio posibilitó definir los indicadores más representativos de la unidad objeto de estudio, su segmento de mercado así como su competencia, mediante el uso de técnicas de investigación como la investigación documental y la aplicación de encuestas. Los principales resultados arrojados, se circunscriben a la favorable situación económica que presenta la Cooperativa, lo cual posibilita el cumplimiento de toda la normativa para la concesión del microcrédito. En este sentido, los clientes potenciales para este crédito son los propios policías, esposas y hermanas de los mismos. De esta forma, la propuesta pretende contribuir a brindar excelentes servicios a los socios y familiares de la Policía Nacional, y favorecer así la maximización de las utilidades de la Cooperativa de la Policía Nacional.

PALABRAS CLAVES:

- **GESTIÓN FINANCIERA,**
- **ESTRATEGIAS,**
- **ANÁLISIS SITUACIONAL,**
- **MICROCRÉDITO,**
- **ESTADOS FINANCIEROS.**

ABSTRACT

Current market dynamics and the constantly changing competitive environment affect all organizational spaces. In this regard, cooperatives are bound to change. Agility, efficient budget, use and adaptation of the forecasts and analysis and effective management are some of the major budgets to manage this process in order to obtain the desired results. That is why the purpose of this paper is aimed to design strategies to improve financial performance and outperform the competition surrounding the Cooperative National Police. This study allowed us to define the most representative indicators of the unit under study, its market segment as well as competence, using research techniques like desk research and conducting surveys. The main results are limited to the favorable economic situation presented by the Cooperative, which enables compliance with all regulations for the granting of microcredit. In this sense, the prospects for this credit are the police themselves, wives and sisters of the same. Thus, the proposal aims to contribute to providing excellent services to partners and family members of the National Police, and thus promote the maximization of profits Cooperative National Police.

KEYWORDS: FINANCIAL MANAGEMENT, STRATEGIES, SITUATIONAL ANALYSIS, MICROFINANCE, FINANCIAL STATEMENTS

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., es creada el 29 de Junio de 1976, con el propósito de ayudar económicamente a sus colegas policías; con la finalidad de satisfacer las necesidades, generando en todo momento productos, servicios y beneficios que conlleven a lograr un crecimiento económico y una mejor calidad de vida, a través de:

- Un servicio personalizado y dirigido a la institución policial
- La disposición de 26 agencias y servicio de cajeros automáticos a nivel nacional
- Implementación de tecnología que agiliza sus requerimientos
- Un seguro de desgravamen
- Las diferentes alianzas: (Telefonía, Línea blanca y accesorios para el hogar, Aseguradora de Vehículos, Pagos de Servicios Básicos, Traslados Interbancarios)
- El manejo de la tarjeta MasterDebit CPN
- La disposición de ayudas sociales en caso de enfermedad & mortuoria
- El acceso de información gracias a la línea

JUSTIFICACIÓN

En la Cooperativa de la Policía Nacional se aplicará un modelo de Gestión Financiera que ayude a proporcionar buenos servicios/productos a sus clientes, mejorando sus precios o tarifas, logrando un óptimo aprovechamiento de los recursos, y contribuyendo a generar valor a toda la cadena: proveedores, clientes, empleados y accionistas, buscando el bienestar de cada uno.

Mediante este modelo se suministrará estrategias claves como son: estrategias de financiamiento, estrategias de corto plazo y largo plazos, estrategia para aumentar la liquidez, estrategia para aumentar los ingresos y estrategia para minimizar costos financieros y gastos operativos, con la finalidad de incrementar los ingresos, reducir los costos financieros y gastos en sus operaciones, de tal modo obtener la maximización de sus utilidades en cada ejercicio económico, y la consecución de la visión, misión, de sus objetivos y valores institucionales sin perder el sentido del cooperativismo por la cual fue creada la Institución.

Al aplicar una buena gestión financiera dentro de CPN se buscará evitar, que en algún futuro corra con algunos riesgos por ejemplo: tomar decisiones inadecuadas, mala inversión de los activos fijos, poca habilidad de gestión (fuentes y usos), deficiente planificación estratégica y operativa; ocasionando una ineficiencia en las decisiones que afecta en gran medida al crecimiento de la Cooperativa, por tal razón es importante el correcto empleo en la Gestión Financiera empleando las técnicas y herramientas necesarias para el buen desenvolvimiento económico- financiero.

IMPORTANCIA

El presente estudio tiene repercusión práctica en aportar información valiosa, que servirá de apoyo y de acción sobre las labores de la gestión financiera de la Institución. El modelo de la Gestión Financiera que se va a proponer servirá para la correcta toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a las políticas, a fin que la Cooperativa pueda tomar las decisiones adecuadas. Finalmente es necesario que tengan una estrategia adecuada, teniendo en cuenta que una asignación eficiente de los recursos es trascendental para su crecimiento.

OBJETIVO GENERAL

➤ Diseñar un modelo de gestión financiera que permita mejorar los recursos económicos maximizando las utilidades en la Cooperativa de la Policía Nacional.

OBJETIVO ESPECÍFICO

➤ Realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa y determinar el FODA.

➤ Efectuar el análisis financiero de la Institución a fin de conocer la situación financiera actual.

➤ Establecer estrategias de financiamiento de corto plazo y largo plazo, que permitan a la cooperativa tener una buena gestión financiera y cumplir con los objetivos estratégicos.

➤ Desarrollar estrategias de ingreso y liquidez que permita incrementar los recursos económicos de la CPN.

➤ Elaborar estrategias que minimizan los costos financieros y gastos operacionales a fin de obtener un margen financiero adecuado.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS INTRODUCTORIO

1.1. EL SISTEMA DEL COOPERATIVISMO

1.1.1. CONCEPTO DE COOPERATIVA

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social, en la La ley de Economía Popular y Solidaria, en el art. 34 establece que:

Las cooperativas son, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, un en sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se sujetara a los Valores de Identidad. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011, pág. 15)

1.1.2. CONCEPTO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Según el propio Ministerio, la Ley de la Economía Popular y Solidaria, en su art. 88 determina que:

Las cooperativas son formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011, pág. 16)

1.1.3. INICIOS DEL COOPERATIVISMO

El sistema cooperativismo surge desde la antigüedad, donde las personas vieron la necesidad de unirse para constituir asociaciones con el objetivo de proporcionar: la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus asociados.

Con el paso del tiempo el cooperativismo, se ha determinado como una doctrina política, y modo de producción, convirtiéndose en un plan económico para los Países; logrando modificar la estructura política de las sociedades.

De acuerdo con Jaramillo, el origen del sistema cooperativismo surge en 1844 “Escocia – Roshdale”, gracias a un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, residentes de la misma ciudad; ellos buscaron la forma de poder controlar su destino económico, por lo cual formaron una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). Fue la primera cooperativa de consumo dedicada al “incentivo de lucro, donde da el origen y la razón de ser de los intermediarios, y el beneficio que daba este sistema es dar un servicio mutuo o cooperación entre sus socios”. (Jaramillo C. , 2005, pág. 55)

Las cooperativas más antiguas, son las de consumo y su objetivo central son: proporcionar la ayuda adecuada para sus socios, dar precios módicos, y servicios que requieran para satisfacer sus necesidades. Pero es necesario indicar que el cooperativismo no se limita a este ámbito, sino que también existen diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del ser humano.

Además las corrientes sociales de pensadores, políticos y religiosos, promovieron a las organizaciones cooperativistas, establecer condiciones de justicia social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

1.2. MICROCRÉDITO

1.2.1. DEFINICIÓN DEL MICROCRÉDITO

Es todo préstamo concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o

servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero, que actúa como prestamista (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010).

1.2.2. TIPOS DE MICROCRÉDITOS

Los microcréditos de acuerdo con el Banco Central del Ecuador, que se ofrecen en el mercado financiero ecuatoriano son de tres tipos (Banco Central del Ecuador, 2011), los cuales mencionamos a continuación:

➤ **Microcrédito Minorista:** Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcrédito a la Institución financiera sea menor o igual a \$3.000,00 otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a \$100.000,00, a trabajadores por cuenta propia, o aún grupo de prestatarios con garantía solidaria (Jiménez, 2012, pág. 23).

➤ **Microcrédito de Acumulación Simple:** Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operaciones y saldo adeudado en microcréditos a la Instituciones Financieras sea superior a \$3.000,00 y hasta \$10.000,00 otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a \$100.000,00 a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos supere los \$3.000,00 pero no supere los \$ 10.000,00 aunque el monto de la operación sea menor o igual de \$ 3.000,00 la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple (Jiménez, 2012, pág. 24).

➤ **Microcrédito de Acumulación Ampliada:** Son aquellas operaciones de créditos superiores a \$10.000,00 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferiores a \$100.000,00 a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcrédito con la Institución Financiera supere los \$10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada (Jiménez, 2012, pág. 24).

1.2.3. MICROCRÉDITOS EN EL ECUADOR

El Microcrédito en el Ecuador se inició por la presencia de actividades económicas informales como son: las empresas de pequeña producción, y los de comercio, etc., provocando conceder tasas de usura. El Estado intenta el rescate económico – social, donde existan elementos de solidaridad. Por esta razón incentiva a las instituciones financieras y bancos públicos “Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento” para que desarrollen el credimicro con tasas subsidiadas.

En el Ecuador se formalizan las operaciones de microcrédito en el año 1986, los bancos que intervinieron son: “Banco Nacional de Fomento, la Previsora y el Banco de Loja”. Al principio, los microcréditos fueron muy reducidos debido al tamaño del monto crediticio y al número de operaciones, provocando que en el año 1988 tuviera efectos negativos.

Para el año 1993, Estado emprende un programa crediticio donde participaron 13 Bancos, 5 Financieras, 2 Mutualistas y 15 ONG’s, pero no tuvieron el éxito que deseaban, y al poco tiempo fue retirado este programa crediticio. Y en 1995 comienzan a otorgar microcréditos la Corporación Financiera Nacional. Pero el sistema financiero en 1998 entregan créditos de forma irresponsable los recursos económicos sin garantía, ni control a los banco, dejando sin liquidez y al borde de la quiebra, iniciando así la crisis financiera en el País.

La crisis financiera del 1999 fue desastroso; por la consecuencia de la falta de controles aplicado en el Sistema Financiero y como vía de solución el Ecuador, vivió la transformación de los sucres a dólares, esto obligo a cambiar el segmento del mercado financiero.

1.3. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR

Las cooperativas se manifestaron en el Ecuador, desde 1910, en la ciudad de Guayaquil, donde se conforman instituciones de carácter social-económico.

En el año 1937, bajo el Gobierno de Gral. Enríquez Gallo; las cooperativas empezaron a desarrollarse a nivel nacional; debido a la creación de la primera ley de cooperativa, con su respectivo reglamento; teniendo como finalidad el controlar y vigilar el desenvolvimiento de las cooperativas en el País, además se debe mencionar que se obtuvo ayuda o el impulso de la Agencia Internacional de Desarrollo “AID” y la Asociación Nacional de Uniones de Créditos de los EEUU “CUNA”. (FLACSO, 2012)

Con la aparición del sistema de COAC trae consigo los objetivos principales que son: auto-ayuda, auto-gerencia, y auto-responsabilidad, y operaban en un área geográfica limitada, con esto podían obtener mayor conocimiento de los socios y de la situación local de los diferentes sectores productivos, captando la liquidez de la misma zona.

El propósito de la COAC, eran dar ayuda a los pobres y aplicaban tasas de interés acorde a criterio sociales que financieros, ya que no tenían como objetivo esencial la generación de utilidades, además una característica que surgía de la COAC, era que carecían de una administración profesional. Por la década del cincuenta al sesenta, tenían presencia en el ámbito nacional, ya que se crearon las organizaciones de primer y segundo piso, en esto intervinieron instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales. Cabe citar también que se desarrollaron los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo.

La Dirección Nacional de Cooperativas es creada, en el año 1961, en el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, con el objetivo de fomentar, controlar y aprobar el desenvolvimiento del sistema cooperativo y sus diferentes clases como son: producción, consumo, créditos y servicio. Así mismo el 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

A fines de los años de 1970, se reduce los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento de las cooperativas.

Además existían cooperativas que cumplían con los parámetros del reglamento, estas debían estar sujetas bajo el control del organismo de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y las que no cumplían, les regulaban la Dirección Nacional de Cooperativas, según como lo dispuso el Estado Ecuatoriano. De esta manera se formaron las cooperativas en el Ecuador; y para su mayor control las dividen en Cooperativas Abiertas y Cerradas:

➤ **Las características de las COAC Abiertas son:** Las operaciones lo hacen con los mismos socios y con el público en general, debían estar controladas por la SBS, la intensidad y alcance de la supervisión es alta y se rigen por capital mínimo de conformación.

➤ **Las características de las COAC Cerradas son:** Las actividades lo realizan solamente con sus socios, dependían de la DNC del MIES, la intensidad y el alcance de la supervisión es casi nulo, se centran solo en aspectos de registros y formalidades legales y debían tener mínimo 11 socios.

Y en la actualidad en el Gobierno del Presidente Eco. Rafael Correa Delgado; creo el 10 de mayo del 2011, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria "LOEPS", mediante esta ley da paso a la creación de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; organismo que tiene como finalidad del control absoluto de las cooperativas, que estaban bajo el control y vigilancia de la SBS y de la DNC del MIES (Grijalva, 2013).

1.3.1. EL SISTEMA FINANCIERO

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros lo conceptualiza al sistema financiero como: Es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Estos recursos permiten el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes, hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010).

IMPORTANCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

El Sistema Financiero proporciona la estabilidad financiera en el Ecuador; de forma eficiente y constante, crea confianza entre los ecuatorianos y permite generar riquezas. Las entidades financieras juegan un rol muy importante ya que este tiene la facultad de canalizar los ahorros y distribuir entre las personas que requieren de créditos para solventar alguna necesidad.

Nuestro sistema financiero ecuatoriano se conforma por Instituciones Financieras Privadas, Públicas, Servicios Financieros y Compañías de Seguros y Auxiliares, y se encuentran bajo el control de la SBS. A continuación se muestra una (tabla 1), donde se detalla cómo se conforma el sistema financiero.



Figura 1. Conformación del Sistema Financiero Ecuatoriano

Fuente: (SBS, 2013)

1.3.2. PARTICIPACIÓN DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

El presente análisis se lo ha realizado a las Instituciones Financieras Privada, tomando en cuenta los activos y cartera de crédito, más adelante se podrá visualizar el comportamiento que tienes cada una de ellas, y determinaremos cuál es la situación del Sector de las Cooperativas que es el tema central.

SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL ACTIVO

La información se ha considerado de los últimos tres años 2010, 2011 y 2012, de los Bancos Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras y Mutualistas.

Cuadro 1.

Datos de la Evolución del Activo

Entidades	Bancos Privados	Cooperativas Ahorro y Crédito	Sociedad Financieras	Mutualistas
Años				
2010	20.595.283,54	2.509.098,76	1.185.421,33	456.328,83
2011	23.865.856,34	3.232.030,19	1.416.847,23	510.586,94
2012	27.875.396,02	3.890.891,29	1.622.857,03	558.029,99
Participación	82,46%	10,98%	4,82%	1,74%

Fuente: (SBS, 2013)

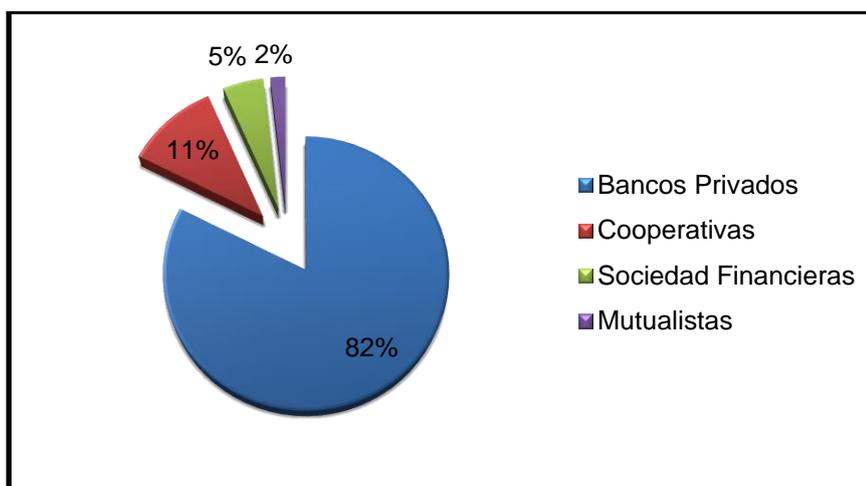


Figura 2. Participación según por su activo en el sistema financiero

Fuente: (SBS, 2013)

Las Instituciones Financieras muestran una tendencia de crecimiento en sus activos año tras año.

Los Bancos Privados juegan un rol importante dentro de la participación en las Instituciones Financieras ocupando el primer lugar con el 82,46%, en el segundo puesto se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito con el 10,98%, en el tercer

sito están las Sociedades Financiera con el 4,82% y por último se encuentran las Mutualistas con el 1,74%.

SEGÚN LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

Las Colocaciones en cada una de las Instituciones Financieras, ha tenido un aumento paulatino en el mercado financiero durante los tres años.

Cuadro 2.

Datos de la evolución de la cartera de crédito

Entidades	Bancos Privados	Cooperativas Ahorro y Crédito	Sociedad Financieras	Mutualistas
Años				
2010	11.361.021,05	1.838.452,18	958.289,95	264.356,95
2011	13.677.337,79	2.553.125,46	1.142.014,15	339.959,89
2012	15.774.595,92	3.125.121,95	1.250.136,98	349.113,29
Participación	77,54%	14,28%	6,37%	1,81%

Fuente: (SBS, 2013)

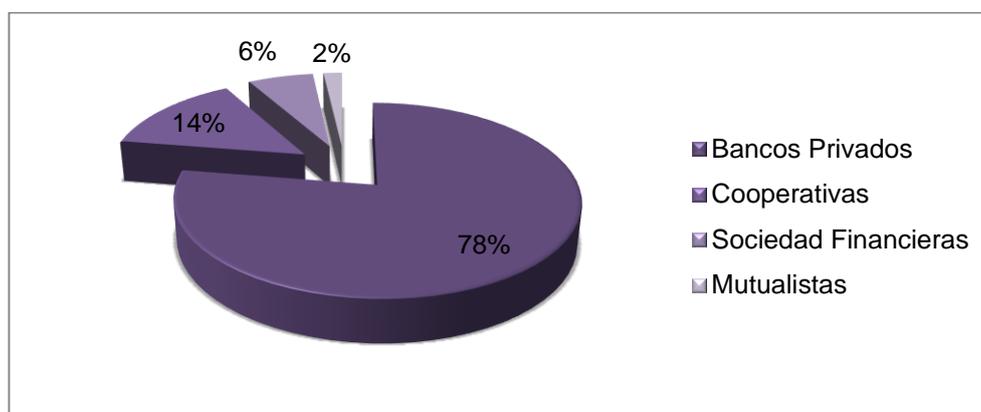


Figura 3. Participación según por su cartera de crédito en el Sistema Financiero

Fuente: (SBS, 2013)

Elaborado: Jessica Quinga V.

Como se observa en la tabla anterior, los Bancos Privados tiene un porcentaje de colocación del 77,54%, en segundo lugar las Cooperativas de Ahorros y Créditos con el 14,28%, en el tercer sitio se encuentran las Sociedad Financieras del 6,37% y finalmente las Mutualistas con el 1,81%.

Las Colocaciones de las Cooperativas de Ahorros y Crédito, se han incrementado desde el año 2010, observándose en cuanto a diciembre 2012 del 81,70%.

1.3.3. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

La Superintendencia de Banco y Seguros es el organismo técnico y autónomo que se encarga del control y vigilancia de las instituciones financiera del sistema financiero público y privado así como de las compañías de seguros y reaseguros, determinadas por la constitución y en la ley.

En el año 2012 la SBS estuvo conformada por:



Figura 4. Conformación de Instituciones Financieras

Fuente: (SBS, 2013)

Elaborado: Jessica Quinga V

La SBS ha consolidado la información del sistema cooperativo de ahorro y crédito desde años atrás convirtiéndose en un mecanismo de apoyo al desarrollo social, y solidaria. Las COAC surgieron paralelamente del sistema bancario para dar apoyo de grupos pequeños que generan recursos productivos y económicos.

Se debe mencionar, que en el 2011 ingresaron al sistema controlado 3 cooperativas que son: Cacpe Loja, Mushuc Runa y San Pedro de Taboada; y por otro lado salió del sistema la Cooperativa Nacional, porque se convirtió en Banco.

La Superintendencia controlaba 39 cooperativas que ofrecían una serie de productos y servicios a nivel nacional, por lo cual tenían 940 punto de atención al cliente y la cobertura ofrecida al sistema cooperativo se componía del 55% de cajeros automático y un 32,5% de agencias, al mismo tiempo la SBS canalizó todos sus esfuerzos para que las COAC cumplan con los requerimiento tecnológico financieros, además la SBS agrupo a las cooperativas en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas a fin de supervisar y vigilar la correcta asignación de los recursos.

En el 2012, el sistema financiero de las COAC, reportaron mediante un análisis financiero la concentración del 11,3% de los Activos; 15,1% de Cartera; 10,8% de Pasivos; 10,8% de Depósitos; 15,2% de Patrimonio; y 12,8% de los Resultados.

La SBS realizó cambios en la normativa que regulan la creación, funcionamiento de las cooperativas, buscando la confianza entre sus asociados, para lo cual las autoridades gubernamentales ponen en vigencia la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, que a su vez se crea la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva. Mismo que tomo el control de las cooperativas que se encontraban bajo en control de la SBS a partir de enero del 2013.

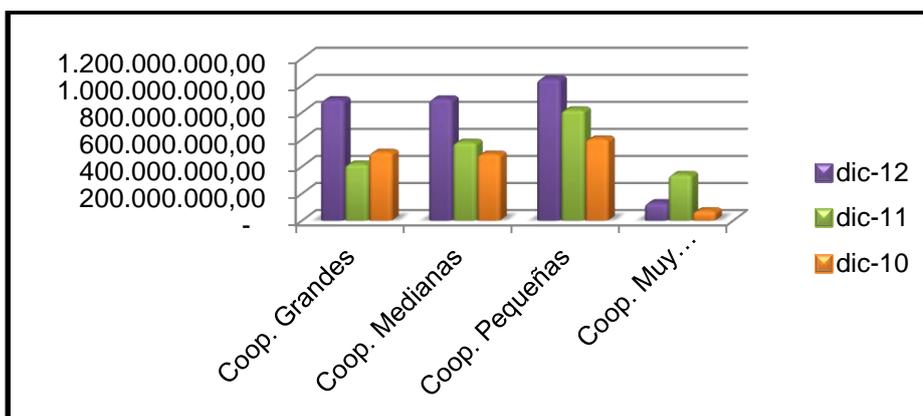
1.3.4. ANÁLISIS DE LAS CAPTACIONES, COLOCACIONES, ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO POR SU TAMAÑO, SEGÚN LA “SBS”

La información de este análisis fue tomado de la base de datos de la SBS al 31 de Diciembre del 2012, a partir de enero 2013, todas las COAC pasan a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Cuadro 3.**Datos de colocaciones por su tamaño**

COOP. SEGÚN SU TAMAÑO	dic-12		dic-11		dic-10	
	en miles	%	en miles	%	en miles	%
Coop. Grandes	892.630.229	30,07%	417.137.548	19,37%	504.120.663	30,24%
Coop. Medianas	898.406.601	30,27%	578.437.247	26,86%	490.178.383	29,40%
Coop. Pequeñas	1.046.399.953	35,25%	817.653.523	37,97%	601.948.579	36,11%
Coop. Muy Pequeñas	130.909.346	4,41%	340.212.414	15,80%	70.871.775	4,25%
T. Colocaciones al año	2.968.346.129	100,00 %	2.153.440.732	100,00 %	1.667.119.400	100,00 %

Fuente: (SBS, 2013)

**Figura 5. Colocaciones según su tamaño**

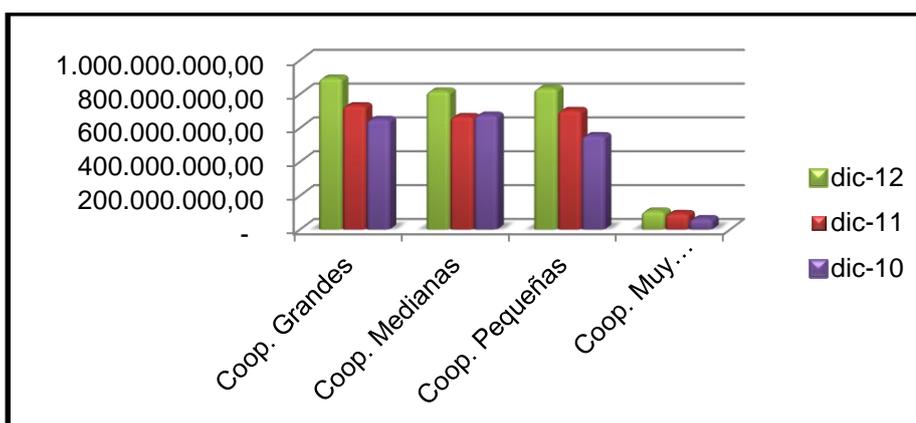
Fuente: (SBS, 2013)

La cooperativas pequeñas es el segmentos que mayor colocaciones a percibido durante los últimos tres años, en comparación con los demás segmentos de cooperativas, obteniendo como resultado en el 2012 el 35,25%; la razón se debe al gran número de cooperativas pequeñas que existen actualmente en el sector financiero cooperativo, de tal modo la demanda de créditos es mayor, ya que se encuentra al alcance de todos sus socios o clientes.

Cuadro 4.**Datos de Captaciones por su tamaño**

COOP. SEGÚN SU TAMAÑO	dic-12		dic-11		dic-10	
	en miles	%	en miles	%	en miles	%
Coop. Grandes	894.221.167	33,71%	730.790.740	33,31%	649.469.168	33,45%
Coop. Medianas	817.503.503	30,82%	666.668.037	30,38%	675.048.928	34,77%
Coop. Pequeñas	832.901.679	31,40%	703.112.868	32,05%	553.912.844	28,53%
Coop. Muy Pequeñas	108.229.610	4,08%	93.524.524	4,26%	63.252.298	3,26%
Captacione s al año	2.652.855.9	100,00	2.194.096.1	100,00	1.941.683.2	100,00
	59	%	69	%	39	%

Fuente: (SBS, 2013)

**Figura 6. Captaciones por su tamaño**

Fuente: (SBS, 2013)

Como podemos observar en el 2012 las Cooperativas grandes tienen mayores captaciones en relación a las demás cooperativas, debido a la gestión del control de los organismos que están sujetas estas cooperativas ya que muestra la solvencia y proporcionan seguridad para sus socios, también se puede mencionar a ayudado el servicio al cliente porque dan al socio mayor conocimiento de sus productos de captación de depósitos a la vista y a largo plazo, esto ha permitido llamar la atención de sus socios.

Además la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista ha aumentado sus captaciones al 42,45% en relación al segmento de cooperativas grandes.

1.3.5. INDICADORES FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS BAJO EL CONTROL DE LA SBS

INDICES				
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (porcentajes)				
	dic-11	dic-12	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
PATRIMONIO TECNICO CONST.(*)	441	532	91,5	20,8%
ACTIVOS POND. POR RIESG.(*)	2.687	3.227	539,6	20,1%
Solvencia 1/	16,4%	16,5%	0,00	
ACTIVOS PRODUCTIVOS	3.051	3.646	594,9	19,5%
TOTAL ACTIVOS	3.184	3.832	648,3	20,4%
Activos Prod. / Total Activos	95,8%	95,2%	-0,7	
Morosidad	3,0%	4,1%	1,0	
Morosidad Comercial	2,7%	5,4%	2,7	
Morosidad Consumo	2,5%	3,4%	1,0	
Morosidad Vivienda	1,6%	1,9%	0,3	
Morosidad Microempresa	4,1%	5,2%	1,1	
Morosidad Educativo	-	-	-	
Cobertra de Cartera Problemática	154,5%	125,3%	-29,2	
ROE	11,1%	10,7%	-0,4	
ROA	1,7%	1,4%	-0,4	
Eficiencia 2/	5,9%	5,8%	-0,1	
Liquidez 3/	19,1%	20,8%	1,8	
Intermediación 4/	106,4%	107,9%	1,5	

1/ Patrimonio Técnico Constituido / Activos y Contingentes ponderados por Riesgo
2/ Gastos de Operación / Total Activos
3/ Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo
4/ Cartera Bruta / Depósitos totales
(*) Información a Noviembre de 2012

Figura 7. Índices Financieros

Fuente: (SBS, 2013).

Elaborado: (SBS, 2013).

➤ **La Solvencia.**- Entendida como la relación Patrimonio Técnico Constituido / Activos y Contingentes ponderados por Riesgo se mantuvo casi sin variación, al mantenerse alrededor de 16,45%, debido básicamente a que los dos elementos que forman el indicador variaron en forma positiva, en similar proporción (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012-2013).

➤ **La Liquidez.**- Por su parte, definida como la relación Fondos Disponibles/Total Depósitos a Corto Plazo, experimentó un incremento de 1,8 puntos porcentuales, al pasar de 19,1% a 20,8%, lo que indica que con los Fondos Disponibles contabilizados a diciembre de 2012, el sistema de cooperativas aumentó su capacidad de respuesta para atender obligaciones de corto plazo (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012-2013).

➤ **La morosidad de la cartera.**- A diciembre de 2012, se ubicó en 4,1%, posición desfavorable respecto a la registrada un año atrás (3,0%). Las líneas de crédito presentaron su índice en el siguiente orden: comercial con 5,4%, microempresa 5,2%,

consumo 3,4% y finalmente la cartera de vivienda con 1,9%; estos valores, respecto a los registrados un año atrás, determinan que todas deterioraron su posición (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012-2013).

RESULTADOS				
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO				
(millones de dólares)				
	dic-11	dic-12	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Intereses y Descuentos Ganados	367	468	101,9	27,8%
Intereses Causados	120	161	41,6	34,7%
Margen Neto Intereses	247	307	60,3	24,4%
Comisiones Ganadas	0	1	0,3	60,8%
Ingresos por Servicios	6	8	1,4	22,5%
Comisiones Causadas	1	1	0,1	6,4%
Utilidades Financieras	1	2	0,4	32,2%
Perdidas Financieras	0	0	0,1	78,7%
Margen Bruto Financiero	254	316	62,3	24,5%
Provisiones	38	57	19,3	50,8%
Margen Neto Financiero	216	259	43,0	19,9%
Gastos de Operación	167	202	35,1	21,0%
Margen de Intermediación	48	56	7,9	16,2%
Otros Ingresos Operacionales	3	3	0,6	22,5%
Otras Perdidas Operacionales	0	0	-0,1	-47,6%
Margen Operacional	51	60	8,6	16,7%
Otros Ingresos	23	23	-0,2	-0,9%
Otros Gastos y Perdidas	4	4	0,1	2,2%
Ganancia o (Perdida) Antes de	71	79	8,3	11,7%
Impuestos y Participación a Emp	24	26	2,2	9,0%
Ganancia o (Perdida) del Ejerci	47	53	6,1	13,1%

Figura 8. Resultado de la COAC

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS , 2010)

Elaborado: (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2010)

➤ **Los resultados.-** Del sistema cooperativo para diciembre de 2012, alcanzaron una cifra de 53 millones de dólares que, comparados con los obtenidos durante 2011, representan un incremento de 13,1%. La absorción del margen neto financiero se ubicó en 78,2%, con lo cual el margen de intermediación se ubicó en 56 millones y el margen operacional en 60 millones (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012-2013).

1.3.6. DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DEL MIES

La Dirección Nacional de las Cooperativas se creó desde 1961, era un organismo técnico y de control descentralizado, encargado de las fiscalización, asesoría, y registrar los distintos tipos de cooperativas.

Mediante Acuerdo Ministerial expedido por él (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2007) y de la Resolución dictada por (Dirección General de Instituciones y Cooperación con la Justicia, 2007), indica que se desconcentra las atribuciones y competencias determinadas en la Ley de Cooperativas para el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Dirección Nacional de las Cooperativas tenía a sus cargo 3 800 cooperativas a escala nacional y 2700 que no han presentado actividad económica dentro de 10 años, sin embargo las cooperativas a escala nacional han dejado alrededor de 10 mil millones de dólares y se conforma con unos 5 millones de socios. Según las estadísticas del Ministerio de Inclusión Económica y Social existían en el país unas 2 800 cooperativas en el sector no financiero, 980 cooperativas en el sector de ahorro y crédito y 1600 asociaciones.

En la actualidad la Dirección Nacional de las Cooperativas ha dejado de funcionar por la aprobación y vigencia de la LOERS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012), publicado mediante el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2011, quedando anulado la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

Todas las cooperativas que estaban a cargo de la DNC; según como lo indica la LOERS, debían realizar el traspaso a la SEPS, entregando la información concerniente de la base de datos poseían dicha Institución; esta información se entregaría depurada de las cooperativas registradas, activas y en operación a nivel nacional. Para que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria sea en organismo que lleve el control y vigilancia de las COAC.

1.3.7. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en 2008 define como el sistema económico como Social y Solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica. El sistema se encuentra integrado por las formas de organización económica: pública, privada, mixta, popular y solidaria.

La SEPS define a la Economía Popular y Solidaria como el conjunto de formas de organización económica-social en las que sus integrantes, colectiva o individualmente, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Por lo tanto la Economía Popular y Solidaria es un sistema económico, que permite integrar a las personas naturales y a organizaciones realizar actividades económicas y sociales que contribuyan con el desarrollo del País.

La finalidad de la Economía Popular Solidario busca: reparar los efectos de las políticas de los neoliberales, proporcionar condiciones de vida de alta calidad para los ecuatorianos y dar alternativas para satisfacer las necesidades materiales, al mismo tiempo establecer lazos fraternales y solidarios, respaldando la generación de riqueza, de esta forma consolidaban los vínculos sociales armónicos entre comunidades (INEC, 2011).

El sector de económico popular y solidario está conformado por las organizaciones de los sectores: cooperativo, asociativo, comunitario, y las personas que son consideradas como unidades económicas populares. A continuación se indicará en qué consiste cada sector mencionado:

➤ **Sector Cooperativo.-** Es la reunión voluntaria de cooperativas con el fin de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales en común. Por medio de una entidad debe otorgar democracia, personería jurídica de derecho privado con interés social.

➤ **Sector Asociativo.-** Son las asociaciones están conformadas por personas naturales con actividades económicas productivas, que tengan como finalidad el producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, se basan en los principios de la economía popular y solidaria.

➤ **Sector Comunitario.-** Es el conjunto de organizaciones, que representan a los grupos de familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades dentro del territorio nacional, teniendo como objetivo principal la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos, enfocándose en los principios de la economía popular y solidaria.

➤ **Unidades Económicas Populares.-** Son las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Adicionalmente al sector económico popular y solidaria se ha dividido en dos sectores que son: el sector Económico Popular y Solidario “EPS” y el Sector Financiero Popular y Solidario.

Se puede destacar que en el sector EPS, encontramos las siguientes organizaciones como:

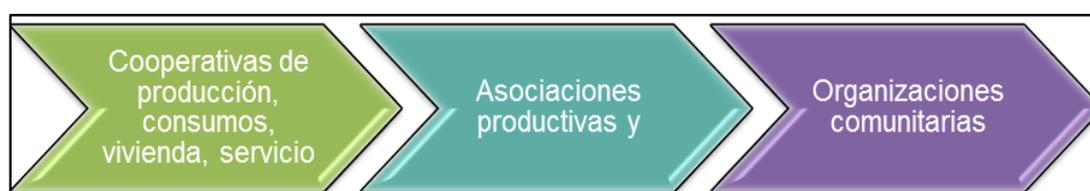


Figura 9. Sector EPS
Fuente: (SBS, 2013)

Mientras que el SFSP se conforman por:



Figura 10. Sector SFSP

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ECONOMÍA POPULAR SOLIDARIA

Los principios ayudan a guiar a los sectores de la EPS y del SFPS, a ser universales y transforman las directrices del desarrollo de las organizaciones en función a los objetivos en común.

La Alianza de Cooperativas Internacional “ACI” ha proporcionado 7 principios que son: libre adhesión, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas, y compromiso con la comunidad, mientras el sector popular y solidario del Ecuador establece 8 principios, a continuación se presentan los principios:

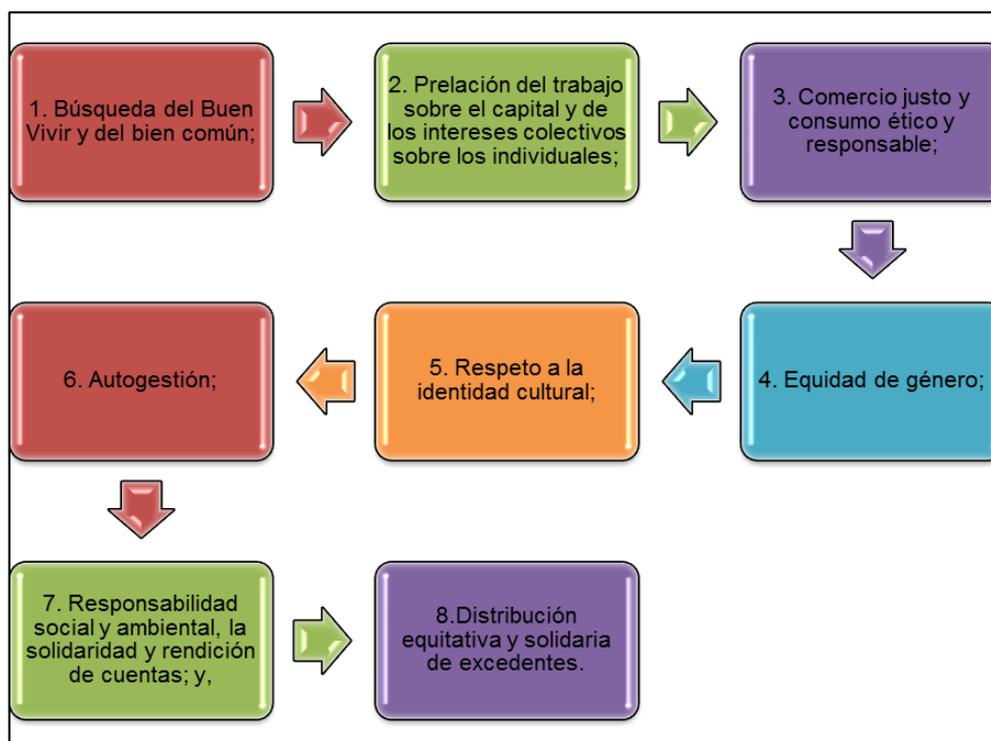


Figura 11. Principios del Sector Popular Solidario

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

El Boletín de Coyuntura No 1, nos ha proporcionado datos estadísticos en cifras del Sector Económico Popular Solidario de Ecuador. A continuación se presenta un resume de los sectores de Cooperativas, Asociativo, Comunitario y Unidades Económicas Populares.

EL SECTOR DE COOPERATIVAS

➤ En el Ecuador existen 3.827 cooperativas operando a nivel nacional, distribuidas en grupos de transporte, ahorro y crédito, vivienda, producción, otros servicios y de consumo. La siguiente tabla se muestra como está conformada por números de las cooperativas a nivel nacional.

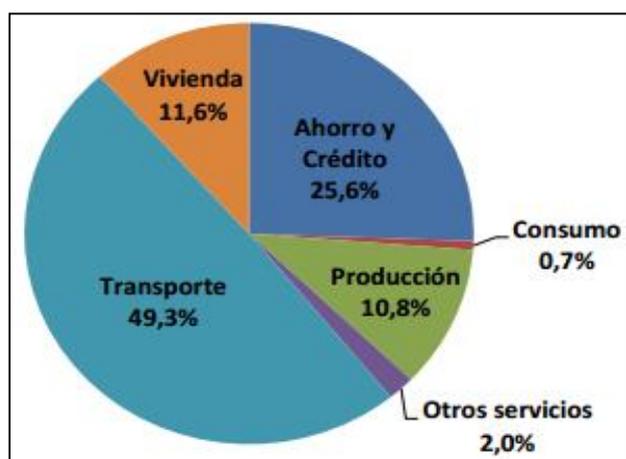
Cuadro 5.
Número de Cooperativa

Grupo	Cantidad de Cooperativas
Transporte	1.882
Ahorro y crédito	981
Vivienda	442
Producción	428
Otros servicios	65
Consumo	29
Total	3.827

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

➤ La distribución las cooperativas está conformada a nivel nacional por: Cooperativas de Transportes, de Producción, de Ahorro y Crédito, de Vivienda, de Consumo, y de Otros Servicios. El siguiente gráfico muestra la posición en porcentaje



que ocupa cada uno de los grupos.

Figura 12. Distribución de Cooperativas por grupos

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO POR LA “SEPS”

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen presencia en el sistema financiero ecuatoriano, en cuanto a sus activos, pasivos, patrimonio y utilidades. En el siguiente gráfico se observa la evolución que ha tenido en los años 2009, 2010, 2011 (SRI, 2011).

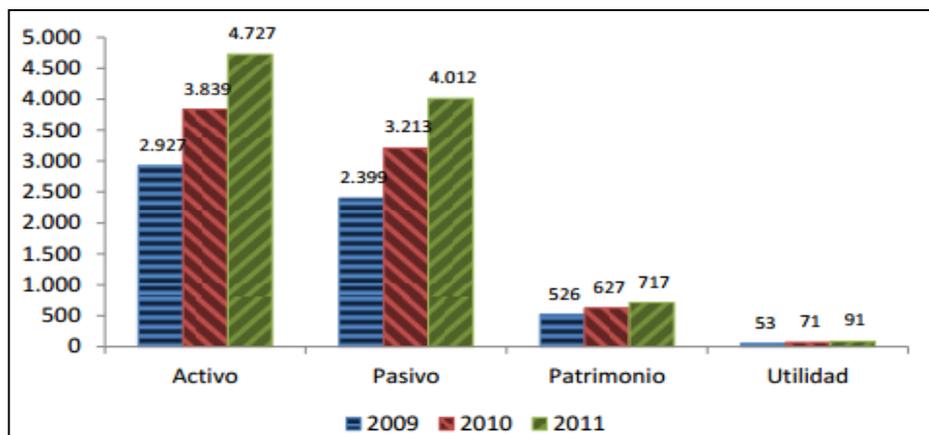


Figura 13. Evolución de activos, pasivos, patrimonio, y utilidades de las COAC (Millones de USD).

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Los activos de las cooperativas de ahorro y crédito ascienden a cerca de 4.727 millones de USD, lo cual corresponde al 95% del total de activos del sector cooperativo. Al cierre del período, este sector mantuvo una cartera total aproximada de 3.622 millones de USD y un saldo de depósitos de alrededor de 3.016 millones de USD.

ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO, PRODUCCIÓN, SERVICIOS, VIVIENDA Y TRANSPORTE POR LA “SEPS”

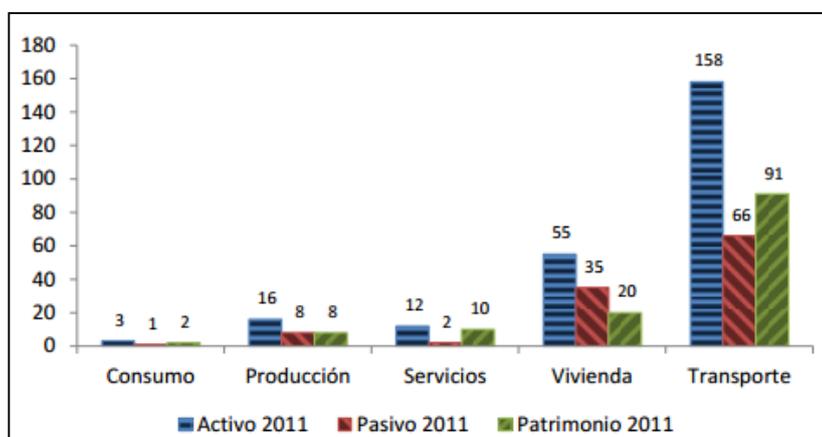


Figura 14. Activos, pasivos y patrimonio por grupo (Millones de USD)

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Las cifras correspondientes a activos, pasivos y patrimonio de los demás grupos de cooperativas (vivienda, consumo, producción, transporte y servicios) están muy por debajo de los niveles de las cooperativas de ahorro y crédito.

EL SECTOR ASOCIATIVO

En el Ecuador se ha presentado 1683 Asociaciones, concentrándose en su mayoría en la región Sierra con el 48,8% de asociaciones. En La provincia de Pichincha se encuentran el 13.4% de las organizaciones de este sector, en segundo lugar se encuentra la provincia de Manabí con el 10.5%, y en tercero está Tungurahua con el 8.4%.

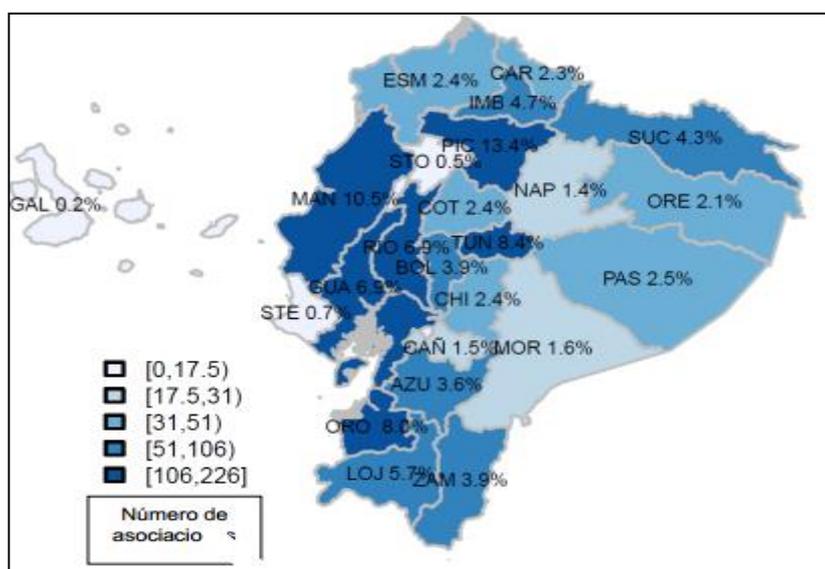


Figura 15. Distribución geográfica de asociaciones a nivel nacional

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

EL SECTOR COMUNITARIO

La característica principal de este sector es la generación de empleos directo / indirecto en las organizaciones EPS y SFPS, por medio de endeudamiento productivo. En este sector comunitario integran 14.600 organizaciones las cuales 12.000 pertenecen a las cajas y bancos comunales.

Cuadro 6.
Generación de Empleo en las EPS y SFPS

Personal Ocupado de las Cooperativas y Asociaciones	
Cooperativas de Ahorro y Crédito	11.495
Cooperativas no Financieras	5.684
Asociaciones	11.307
Total	28.486

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

SECTOR UNIDADES ECONÓMICAS POPULARES

Este sector ha sido identificado los datos estadísticos por: el Censo Nacional Económico (CENEC) 2010, el Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010, y el Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2000 que existen 677.9778 unidades económicas populares en el Ecuador.

Cuadro 7.
UEP a Nivel Nacional

Unidades Económicas Populares en Ecuador	
Unidades Económicas Populares (Censo Nacional Económico 2010)	60.475
Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (Censo de Población y Vivienda 2010)	292.205
Unidades Productivas Agropecuarias (Censo Agropecuario 2000)	325.298
Total	677.978

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

Elaborado: (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

1.3.8. SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Esta nueva Superintendencia inicia sus funciones el 5 de junio del 2012, es creada para dar cumplimiento a lo que establece la Constitución de la República del 2008, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Por tal motivo la SEPS permitirá llevar el control y supervisión de las organizaciones de la economía popular y solidaria, estas entidades deben tener autonomía administrativa y financiera, y personalidad jurídica de derecho privado con el fin de promover la solidez, la estabilidad, el desarrollo y el correcto funcionamiento

del sector económico popular y solidario. Además la Institución persigue los objetivos que se presentan en la LOEPS como:

A. Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;

B. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;

C. Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

D. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,

E. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011)

Esta Superintendencia busca contribuir el buen vivir de sus integrantes precautelando los intereses del sector de las cooperativas en el territorio Ecuatoriano y del sistema económico popular y solidario, sin olvidar de proporcionar el bienestar de la comunidad en general.

Mediante la Ley de SEPS pone en conocimiento que el Sector Financiero Popular y Solidario está integradas por: las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Es decir se conforma por medio de dos sectores, el Sector Financiero Popular y Solidario “SFPP” y el Sector Economía Popular y Solidario. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2011)



Figura 16. Conformación de Organizaciones

Fuente: (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011)

Elaborado: (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2011)

Adicionalmente la resolución de la Junta de Regulación, por medio de la resolución N° JR-STE 2012-003; pone en conocimiento para efectos de ubicar a las cooperativas, que se encontraban reguladas por la DNC, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria manejan segmentos que son:

1. Segmentos uno, dos, tres.- Se toma en cuenta parámetros fijados en la siguiente (tabla 6), conforme orden de prioridad de activos, números de cantones en los que opera y números de socios, y

2. Segmento cuatro.- Se encuentran las cooperativas que estaban controladas por la SBS hasta el 31 de Diciembre de 2012.

Cuadro 8.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Segmento	Activos (USD)	Cantones	Socios
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	hasta 700
Segmento 2	250.000,01 - 1'100.000,00	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.000,01 - 9'600.000,00	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o mas	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100

Fuente: (SBS, 2013)

Elaborado: (SBS, 2013)

1.4. COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL

1.4.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorros y Créditos Policía Nacional Ltda., surge a través de la iniciativa de 35 caballeros de la paz, lo que les unió fue tener una misma visión y un propósito en común, que era el otorgar ayudas económicas a sus colegas que estén en el servicio de la Policía Nacional, destinando sus beneficios, por medio de servicios como: el promover la cooperación económica y social entre sus socios, dando prestación de créditos, beneficios sociales, y, acoger sus ahorros y aportaciones para atender sus necesidades e incentivar el ahorro entre el personal de la Policía, bajo el control y la supervisión de los organismos de Administración y Vigilancia de la matriz y Gerencia General; con la finalidad de buscar el apoyo solidario entre los Policías, contribuyendo al adecuado crecimiento de la Policía Nacional. Por tal razón la CPN es creada jurídicamente el 29 de Junio de 1976.

La Institución inicia sus actividades en la ciudad de Quito en la calles Cuenca y Mideros, mediante el trabajo arduo y esfuerzo contante, logran después de 15 años obtener sus propias oficinas en las calles de la Av. 10 de Agosto N31-218 y Mariana de Jesús, este logro se atribuye al apoyo de la Comandancia de la Policía Nacional. Con el paso del tiempo, la Cooperativa fue creciendo, debido a la gran aceptación de los socios que tuvo desde sus inicios, al punto de ir creando 26 sucursales en las 24 provincias del territorio del Ecuador.

Durante el crecimiento de la Institución, ha tenido que pasar por procesos estrictos de cambios, para consolidarse entre las primeras cooperativas de ahorros y créditos en el Ecuador, basándose en tres aspectos fundamentales que son: ***el personal*** porque se enfocan en ser profesionales altamente calificados y llevan a la consecución de los objetivos y estrategias de la cooperativa, ***los procesos*** ayudan al fortalecimiento de las políticas de calidad, a la innovación y mejoramiento de los procesos implementados, actualmente se está desarrollando la calificación con la certificación de la ISO 9001: 2008, ***la tecnología***, conllevan al crecimiento obteniendo un impacto positivo en las vidas de los socios, sus últimos proyectos que tienen son: la Red de

cajeros automáticos y el desarrollo del Software de Internet Banking para que sus socios realicen transferencias bancarias, consultas de saldos, pagos de servicios, etc.

1.4.2. CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL

La Cooperativa Ahorro y Crédito “POLICÍA NACIONAL LTDA”, es domiciliada en el cantón de Quito, Provincia de Pichincha; constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No 1008 de 28 de junio de 1976, legalmente inscrita en Registro General de Cooperativas con el No. De Orden 2320.

Además la CPN, estaba bajo de control del Ministerios de Trabajo y Bienestar Social de la Dirección Nacional de Cooperativa.

La cooperativa se inició con 35 personas naturales, cuyo objetivo era el de realizar actividades de intermediación financiera y ejercer la responsabilidad social con sus socios.

La estructura interna de la Institución está conformada por la Asamblea General de Socios o de Representantes, Consejo de Administración, Consejos de Vigilancia, Gerencia y Comisiones Especiales; Siendo así que la directiva que conforma la CPN son los señores Santiago Mena Vallejo, Carlos Aguirre Coello y Milton Lascano, Presidente del Consejo de Administración, Presidente del Consejo de Vigilancia y Gerente General respectivamente.

El patrimonio de la CPN está integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las Reservas Facultativas.

1.4.3. BASE LEGAL

La Cooperativa de la Policía Nacional tiene como sustento en sus leyes y reglamentos para sus actividades las siguientes:

➤ **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008.-** Es la ley o norma suprema del Ecuador, donde su fundamento y la fuente de la autoridad jurídica, sustenta la existencia de la República del Ecuador y su gobierno.

➤ **LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.-** Esta ley protege los intereses de los ecuatorianos, estableciendo la regulación, funcionamiento de las actividades del sistema financiero del Ecuador, de igual manera tiene a su amparo los lineamientos de las Superintendencias que actualmente están en vigencia.

➤ **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIO.-** Por medio de esta ley se intensifica la economía popular y solidaria, basándose en la satisfacción de las necesidades, en desarrollar procesos de producción, en la cooperación en el financiamiento, y reciprocidad relaciones de solidaridad, esta ley está orientada al bien y en la generación de una economía estable para los ecuatorianos.

➤ **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNA.-** Esta creada para regular al contribuyente y hace ejercer el derecho que tiene los sujetos activos y pasivos para cumplir con los tributos se genera al realizar actividades comerciales y financieras. Es fundamental tener en cuenta ciertos beneficios y obligaciones que contemplan en esta ley.

➤ **CÓDIGO DE TRABAJO.-** Son normas y regulaciones donde se establece el derecho y obligaciones de los patronos “CPN” con sus empleados.

➤ **ESTATUTO INTERNO DE CPN.-** Señala puntos son imprescindibles para el funcionamiento de las actividades que desempeña la cooperativa, estableciendo las líneas generales de organización y funcionamiento y el reglamento concreta.

➤ **REGLAMENTO DE LA CPN.-** Mediante este reglamento pone en conocimiento las disposiciones normativas obligatorias que tiene que cumplir la cooperativa para el desarrollo de sus actividades habituales.

➤ **REGULACIONES DE JUNTA MONETARIA, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.-** Tiene a su cargo el manejo o disposición de la política monetaria, cumple con la función de control, vigilancia de la liquidez y solvencia del sistema financiero, cambiaria y crediticia del país, busca la estabilidad y consolida el ahorro del país. Además determina la tasa de interés.

1.4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.4.4.1.MISIÓN

La misión describe la realidad que perdura en el tiempo y razón de ser o la naturaleza de la organización y, e identifica a los grupos de personas a la que le sirve, deliñando los principios y valores que la institución desea poner en marcha.

Para elaborar una misión se consideran los siguientes aspectos:

Para realizar la misión de una organización se debe poner en claro la historia de la misma, las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas. Además la misión debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Dónde lo hacemos?
4. ¿Por qué lo hacemos?
5. ¿Para quién trabajamos?

La Misión que se ha planteado la Cooperativa de la Policía Nacional es:

Fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios y clientes, brindando productos financieros innovadores, ágiles, seguros y oportunos para mejorar su calidad de vida.

1.4.4.2.VISIÓN

En la Visión se expresa ideas generales, señala el rumbo y da dirección donde la organización quiere llegar en un futuro ante la vista de los stakeholders.

Para elaborar una visión se consideran los siguientes aspectos:

Por lo general la visión, se lo realiza obteniendo mayor información de la organización y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea conseguir. Para lo cual la visión responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada del negocio?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué haremos en el futuro?
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

La Visión de se ha propuesto la Cooperativa de la Policía Nacional es:

En el 2014 seremos líderes en el sector financiero popular y solidario satisfaciendo las necesidades de nuestros socios y clientes con operaciones

1.4.4.3.OBJETIVOS

Los objetivos se establecen cuando la organización tiene en claro la situación presente, y desee alcanzar una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

Para elaborar los objetivos se consideran los siguientes aspectos:

Para definir correctamente los objetivos una de entidad, es preciso que estos sean elaborados mediante el modelo de SMART, ya que permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido.

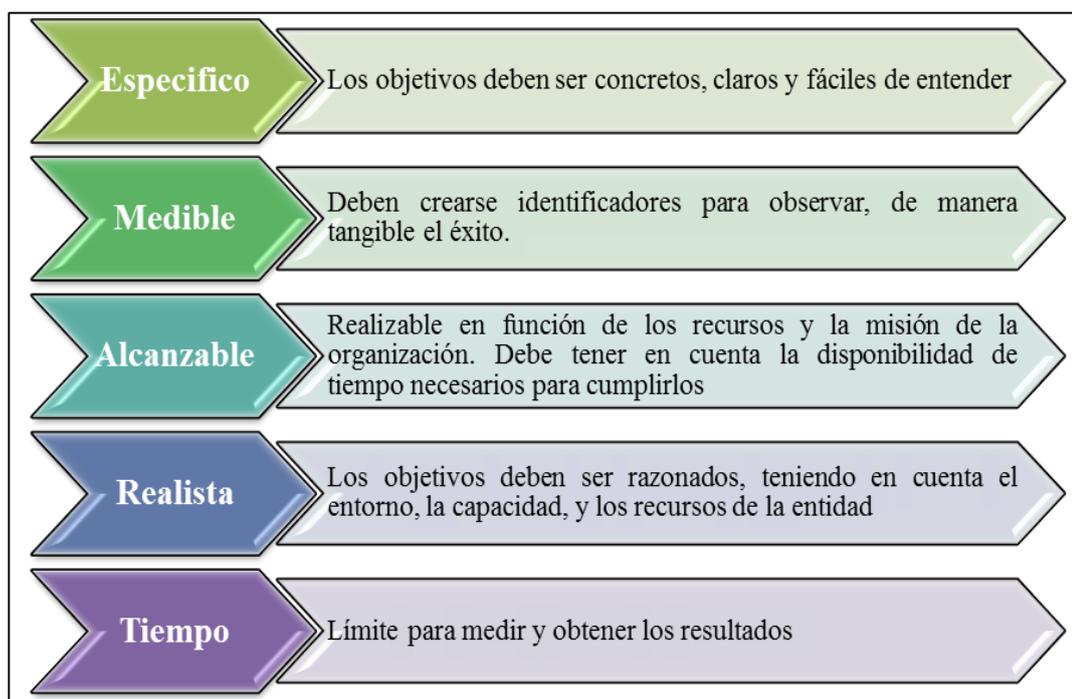


Figura 17. Objetivos SMART

Fuente: (BUSTAMANTE, 2008)

Existen tipos de Objetivos por lo razón se debe tener en cuenta que tipo de objetivo se desea construir:

1. Objetivos de largo plazo (Estratégicos).- A estos objetivos se le conocen como estratégico porque responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización. Además abarcan un rango muy amplio de tiempo, por lo cual se necesita el apoyo de los objetivos tácticos y operativos.

2. Objetivos de mediano plazo (Tácticos).- La característica es que se basa en los objetivos estratégico y se definen por cada departamento de la organización sirviendo así como guía a seguir, hasta llegar a resultados esperados dentro del tiempo determinado.

3. Objetivos de corto plazo (Operacionales).- Se definen las metas particulares a ser alcanzadas para lograr el cumplimiento de los objetivos tácticos. Cada área y departamento de la organización establece los objetivos operativos para alcanzar el objetivo táctico correspondiente.

LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL SON LOS SIGUIENTES:

- Manejar un estándar del 95% de atención a socios en los tiempos establecidos.
- Llegar a un 40% al indicador de excelencia en el nivel de satisfacción del socio.
- Obtener el 95% del perfil mínimo de las competencias en todo nuestro personal.
- Cumplir un 90% en cuanto a las metas de captaciones y colocaciones.
- Evaluar las respuestas de requerimientos solicitados “Consejo de Administración, Consejos de Vigilancia, Gerencia General”, documentos y mails, cantidad de respuesta / comunicación enviadas, objetivos para el año 85%.
 - Controlar los indicadores de procesos.
 - Destinar para responsabilidad social un valor equivalente de hasta el 3% del excelente de la cuenta de Asistencia Social.

1.4.4.4. ESTRATEGIAS

El concepto de estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados de futuros. (Sisman, s.f.)

Estrategias Organizacionales

Las estrategias organizacionales son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional y lograr objetivos, basándose en: cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán, cambios en los tipos de productos/servicios que se van a ofrecer o en nivel de esfuerzo aplicando en reunir a los mercados diferentes. (Clasificación, s.f.)

Clasificación de Estrategias Organizacionales:

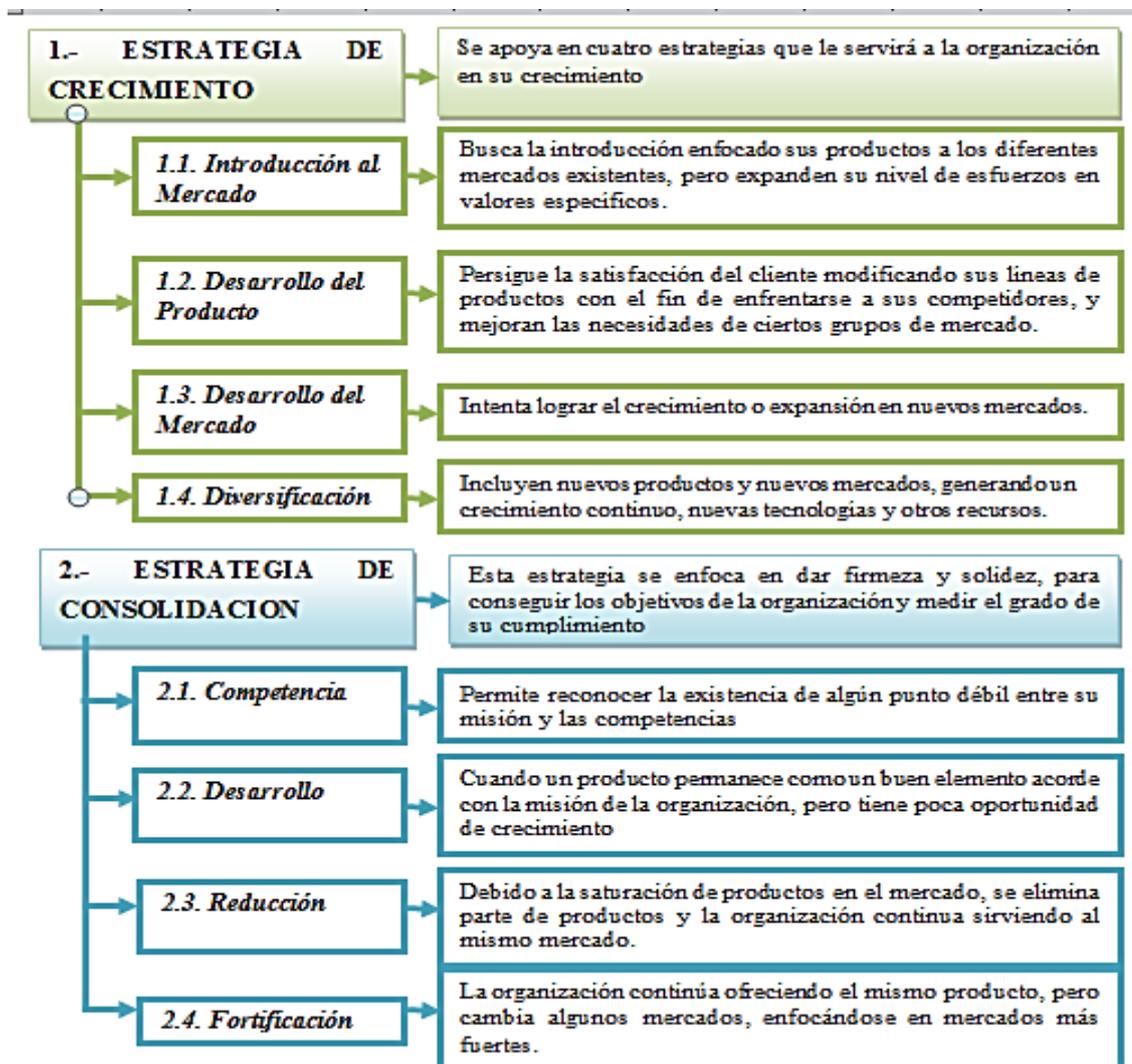


Figura 18. Clasificación de Estrategias Organizacionales

La Cooperativa Nacional ha definidos los siguientes los Objetivos y Estrategias como son:

LAS ESTRATEGIAS QUE HA DEFINIDO LA COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL SON LOS SIGUIENTES:

➤ *La estrategia del Asociado y Cliente.-* Es elevar el nivel de satisfacción del socio, para lo cual se capacitará a los colaboradores de la CPN para que sepan dar una correcta información y satisfagan las necesidades del cliente.

➤ ***La estrategia de Talento Humano la ha definido en:***

1. Incrementar la productividad de la cooperativa a través de un sistema de medición efectivo de cumplimiento de metas e indicadores de gestión.
2. Capacitar a directivos, empleados y socios, asignándoles un tiempo y recursos económicos para los diversos cursos a dictarse.
3. Elevar el nivel de bienestar y satisfacción del Talento Humano, mejorando los beneficios económicos.

➤ ***Las estrategias Financieras son:***

1. Obtener Rentabilidad, mediante un análisis en los gastos que no sean tan necesarios e incrementar los ingresos de las colocaciones.
2. Crecer en Colocaciones, por la cual se analizará al segmento de mercado que no han incurrido en créditos anteriormente en la CPN, generando en los clientes nuevas necesidades que puedan ser cubiertas con el producto otorgado de la cooperativa.
3. Crecer en Captaciones, por medio de la implementación de nuevos productos de interés de los socios.
4. Implementar una gestión integral de riesgo, para lo cual se realizará estudios de los riesgos de mayor y menor impacto.

➤ ***Para los Procesos Internos se han establecido las siguientes estrategias:***

1. Lograr que el sistema de calidad genere una cultura de servicio al cliente; es necesario que el sistema debe ser amigable, sencillo de entender y manejarlo; tanto para los colaboradores y los clientes.
2. Mejorar e innovar productos y servicios, buscando nuevas condiciones que pueda facilitar al cliente en la adquisición de los productos y servicios.
3. Implementar y mejorar tecnología de información, mediante un trabajo en equipo del área de sistemas y capacitando a los colaboradores en su respectivo uso y manejo.

4. Responsabilidad Social, proporcionando la ayuda necesaria y oportuna tanto a los socios como a los colaboradores.

5. Mantener la imagen y prestigio de la Cooperativa, dando los mejores productos de calidad y atención a los clientes.

1.4.4.5. PRINCIPIOS

Los principios son las creencias, normas, valores, dando a conocer la realidad de la cultura, y de la forma de ser de la organización, es decir juegan un rol importante porque son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos. La CPN tiene a su disposición los siguientes principios:

- Adhesión voluntaria;
- Control democrático de los socios;
- Participación económica;
- Autonomía e independencia;
- Educación, entrenamiento e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;

1.4.4.6. VALORES

Los valores enseñan cuales son los juicios éticos sobre situaciones reales a los cuales la organización tiene inclinación del grado de utilidad personal y social. En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Los valores que tiene la CPN son:



Figura 19. Valores de la CPN

Fuente: (COOPERATIVA POLICIA NACIONAL, 2012)

1.4.4.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Mediante el organigrama estructural de la CPN indica la descripción de los puestos de trabajo y de la asignación de responsabilidades. Además establece las relaciones de autoridad y coordinación determinando los niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

En el organigrama estructural de la CPN está conformada por la Gerencia General, que es la máxima autoridad y trabaja conjuntamente con la Dirección Estratégica de Operaciones dando el apoyo necesario para que se tome decisiones adecuadas y asertivas.

Los puestos de Oficial de Cumplimiento, Auditoría Interna, y Asesoramiento Jurídico tienen que responder directamente a la Gerencia General.

Y los siguientes departamentos: Jefatura de Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia de Riesgos, Coordinación de Calidad, Jefatura de Marketing, Jefatura de Sistemas, Trabajadoras Social, están bajo la vigilancia y coordinación de la Dirección Estratégica de Operaciones, lo que busca este puesto; es ayudar a

entrelazar de forma inseparable los departamentos con la Dirección de esta forma se consigue definir los objetivos estratégico, planificar e implementar las estrategias.

Además la Dirección Estratégica de Operaciones no puede desvincularse el temas de las agencias de la CPN, por tal motivo tiene a su cargo los puestos de la supervisión de sucursales de agencias, supervisión de obras civiles, supervisor de los ATMS y Jefaturas de Sucursales y Agencias.

1.4.4.8.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura 20. Organigrama Estructural

1.4.4.9.MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se compone de líneas y objetivos estratégicos permitiendo operatividad cada una de las estrategias que se ha planteado y a su vez aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de las estrategias de la CPN.

Por medio del mapa estratégico la CPN, busca priorizar los objetivos, crear equipos de trabajo que enriquezcan el aprendizaje y entender la importancia de cada objetivo estratégico que tienen en cada perspectiva planteada.

Además el mapa estratégico se construyó con base en cuatro perspectivas que ayudan al proceso de creación de valor que son: Talento Humano, Procesos Internos, Asociación y Cliente, y Financiera.

Por tal motivo en la perspectiva Financiera se enfoca en la rentabilidad que busca la cooperativa, creciendo en las colocaciones y captaciones; en la Asociación y Cliente se encamina en elevar el nivel de satisfacción del socio, en cuanto a la perspectiva de los Procesos Internos busca implementar y mejorar la tecnología de información, innovando en los productos y servicios que ofrecen, logrando que el sistema de calidad genere una cultura de servicios, para esto la institución necesita contar con el personal calificado, efectivo y comprometido; por eso da paso a la siguiente perspectiva del Talento Humano tratando de conseguir elevar el nivel de bienestar y satisfacción del talento humano, capacitando a directivos empleados y socios, al mismo tiempo incrementará la productividad través de un sistema de medición efectivo.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de la Cooperativa de la Policía Nacional.

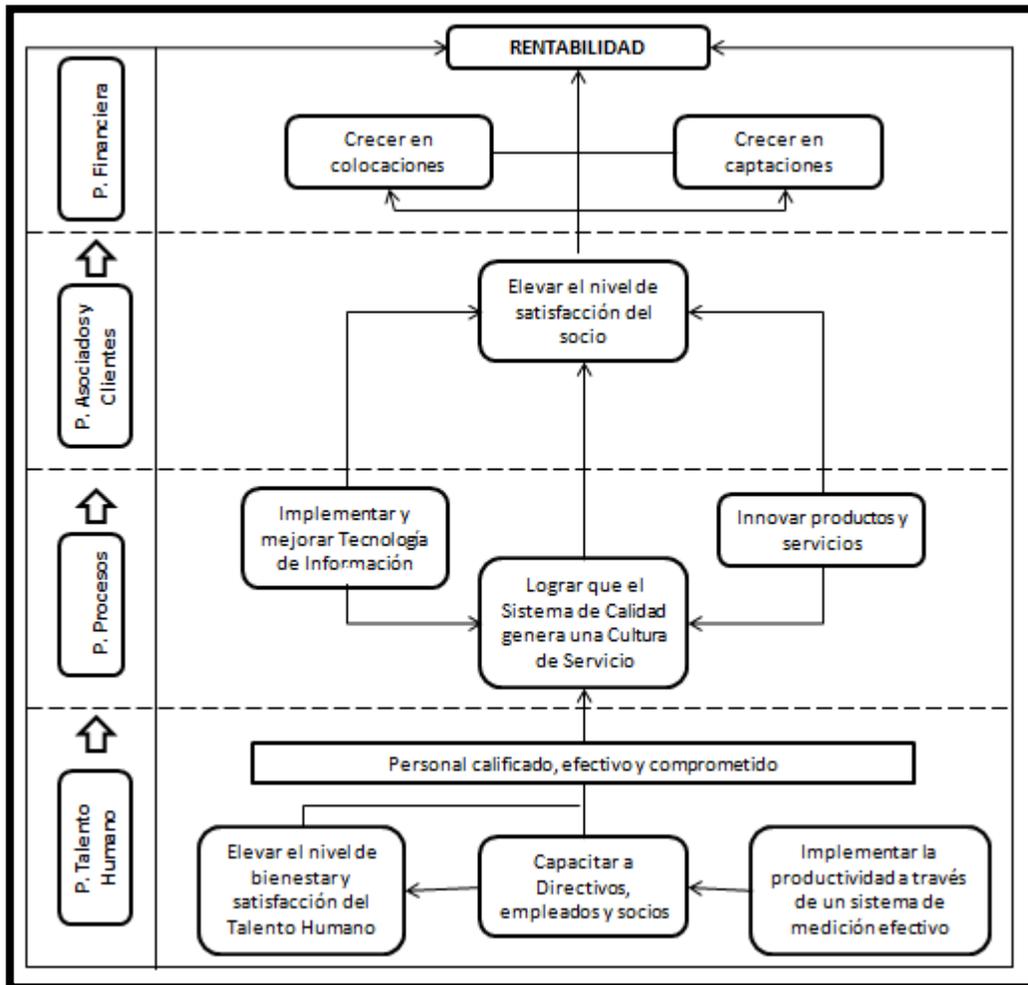


Figura 21. Mapa Estratégico de la CPN

Fuente: (COOPERATIVA POLICIA NACIONAL, 2012)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LAS FINANZAS

2.1.1. DEFINICIÓN

Las finanzas se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. Las empresas suelen tener una dirección o una gerencia específicamente dedicada a los problemas financieros (SISMAN, 2011).

2.1.2. ÁMBITO DE LAS FINANZAS EMPRESARIALES

Las finanzas empresariales son una función que se encarga de la dirección y orientación en relación a cómo una compañía utiliza su capital. Las empresas privadas e instituciones de crédito son los principales usuarios de las finanzas empresariales. Las organizaciones más grandes pueden incluso emplear a un gerente financiero o utilizar un departamento de finanzas para tomar decisiones financieras.

Es por esto, que las finanzas empresariales, por lo general toman en cuenta la información empresarial interna y externa cuando brindan la prestación de apoyo a las decisiones empresariales. (FINANCIALRED, 2013).

2.1.3. ESTADOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS

➤ ESTADOS FINANCIEROS

Permite obtener un fiel reflejo de la situación financiera de una entidad en un periodo determinado, donde se visualizará la estructura financiera, que servirá para entender la evolución de las operaciones y las cuentas de manera que se pueda analizar la tendencia positiva o negativa de la situación y los resultados financieros. Es decir el estado financiero se los considera que es el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros. Con el fin de que estos sirvan a las diferentes personas interesadas en las operaciones de la entidad (Alvarenga, 2010).

Existen estados financieros básicos y complementarios que son:

➤ Estados Financieros Básicos:

Balance General.- Presenta la situación financiera o las condiciones de un negocio, en un momento dado, según se reflejan en los registros contables, es decir muestra la situación de los activos y pasivos de una entidad así como también el estado de su patrimonio.

Estado de Resultados.- Evidencia los Ingresos y los Gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado, generalmente un año.

Estado de Evolución en el Patrimonio Neto.- Muestra los aumentos y disminuciones individuales que fueron registrados durante el período que se reporta, en cada una de las cuenta del Patrimonio de los accionistas.

Estado de Flujo de Efectivo.- Proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se

informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación (Parker, 2012).

➤ **ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una entidad, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis de estados financieros descansa en dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

Interpretación es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones. (Parker, 2012)

Diagnóstico del estado financiero de la empresa, mediante la aplicación de una serie de herramientas, con el fin de realizar la planeación y control financieros y tomar decisiones en general.

Herramientas Financieras

- Análisis horizontal
- Análisis vertical
- Razones financieras (índices, indicadores)

- Estado de fuente y aplicación de fondos
- Puntos de equilibrio
- Apalancamiento operativo y financiero
- Pronósticos financieros

Análisis Horizontal

Lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Razones Financieras

Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Los Indicadores de CAMEL.- Se utilizan en el sector financiero para realizar mediciones de riesgos en las Instituciones, este indicador permite medir y analizar los estados financieros, y tiene la finalidad de evaluar la solidez financiera y gerencial; valora 5 aspectos fundamentales que son: Idoneidad de Capital, Idoneidad de Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades, y Liquidez Administrativa.

Estados de fuente y aplicación de fondos

Es una herramienta más del Análisis Económico /Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas entre dos ejercicios contables con el fin de determinar cuáles han sido las fuentes que se han generado en dicho periodo de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la empresa y en que han sido aplicadas o usadas las mismas.

Pronósticos Financieros

Se define con esta expresión a la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio.

Existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.

2.1.4. FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la administración financiera, con ello se planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonablemente cercanos a las permanentes necesidades de efectivo. Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital durmiente en efectivo.

2.2. GESTIÓN FINANCIERA

2.2.1. CONCEPTO

Es un conjunto de actividades de dirección y administración de recursos económicos o monetarios, convirtiéndose en un mecanismo para la toma de decisiones que permite la maximización de los beneficios económicos y la consecución de objetivos, para que una gestión financiera sea armónica y equilibrada sus índices estructurales deben mostrar crecimiento tanto cuantitativa como cualitativamente de un año a otro, lo que se verá reflejado en las utilidades significativas que se presentan en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

2.2.2. FUNCIONES

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la institución);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Estas funciones tienen el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. Para evaluar el nivel del desempeño de

la gestión financiera dispone de indicadores como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten evaluar y controlar el proceso de Administración financiera mediante diagnósticos periódicos.

Es decir una gestión financiera está encaminada hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico como es el capital, es por esto que se argumenta que la maximización de las utilidades debe servir como un criterio para las decisiones de la gestión financiera.

2.2.3. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La organización toma constantemente decisiones en el desarrollo de sus actividades y tiene la finalidad de generar recursos económicos, para llevar a cabo este propósito la organización trabaja conjunto a un equipo de departamentos propios de la misma, este permite crear procesos como son los procesos administrativos, procesos financieros, de producción, de mercadeo. La función que tiene dentro de la organización son importante que puede impactar al desarrollo corporativo, por tal motivo es importante analizar los inconvenientes, planteando soluciones y examinarlos la causa por los que se llegaron a producirse y evitar que sea que se formen un problema financiero grave.

La gestión en la organización permite tener un análisis o diagnóstico de la situación real de la entidad, y favorece a la toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros, así que la función financiera que contempla entre sus deberes es el logro, el control de los recursos financieros convirtiéndose en una herramienta para resolver problemas.

El modelo de gestión financiera se maneja a base de indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permita maximizar el uso de los recursos financieros, de esta forma se va optimizando su eficiencia y eficacia, afrontando los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos.

Además el modelo de gestión financiera persigue variables financieros, en consecuencia del análisis de la situación actual de la entidad, por ejemplo estos pueden ser: Variables de Dependientes (Estados Financieros e Indicadores Financieros) y Variables Independientes (La demanda y la oferta y variables macro económicas).

El objetivos del modelos de gestión financiera es dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor peso, determinado mediante el análisis financiero aplicado, de esta forma se podrá visualizar las debilidades que ha ocasionado por lo posible ineficiencia optimización de los recursos de la organización.

Estas cuentas contables al ser analizadas y en la cual tiene la aplicabilidad en el modelo son: Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, obligaciones financieras, capital de trabajo, cuentas de ingresos, cuentas de gastos operativos, y cuentas de costos.

Lo que realizara el modelo, es buscar un planteamiento adecuado que permita generar estrategias basados bajos parámetros de la misma entidad y en su entorno, al mismo tiempo guiado por políticas internas o externas. Una vez superado esta etapa el modelo de gestión financiera realizará proyecciones con escenarios distintos como son: el pesimista, el conservador, y el optimista, mediante el análisis de los escenarios respectivos de cada uno ayudará a encontrar una solución acorde a lo que necesita la organización.

2.3. PLANEACIÓN FINANCIERA

2.3.1. DEFINICIÓN

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Tiene tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades. (Planear lo que se quiere hacer).

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. (Llevar a cabo lo planeado).

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros (verificar la eficiencia de cómo se hizo). (Financiera, s.f.).

2.3.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

➤ Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

➤ Adquirir y profundizar, en los conocimientos, técnicas y herramientas que ofrecen las finanzas, con el fin de lograr la eficiencia, tanto en el diagnóstico como en la gestión y la planeación financiera consiguiendo un óptimo manejo en los recursos de la organización y en la generación de riqueza.

➤ Obtener y manejar adecuadamente las herramientas del análisis financiero y de la planeación financiera para el desarrollo de una adecuada gestión financiera.

➤ Conseguir destrezas en el manejo de las matemáticas financieras y en la evaluación financiera de proyectos de inversión. Estudiar las técnicas de valoración de empresas y la administración basada en el valor.

➤ Entender la lógica contable y su importancia en el panorama financiero de la entidad.

2.3.3. TIPOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Existen tres tipos de planificación financiera que son:

➤ **Planificación Financiera a Largo Plazo (Estratégicos - dos a cinco años).**- Determina las tendencias de las magnitudes y sus previsible desviaciones. Estos planes financieros a largo servirán de guía para orientar al resto de las planificaciones.

➤ **Planificación Financiera a Medio Plazo (un año).**- Se tiene en cuenta factores de tipo coyuntural y estacional. Se inicia esta planificación con el establecimiento de los presupuestos de venta, producción, compras, comercial y de gastos generales y financieros.

➤ **Planificación Financiera a Corto Plazo (Operativos - semestre, trimestral, mensual o diaria).**- Se centra principalmente en la confección del presupuesto de tesorería, que reflejará las entradas y las salidas de efectivo, distinguiendo en su elaboración entre los cobros y los pagos de la explotación y aquellos que provienen de actividades atípicas.

2.3.4. CICLO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El ciclo de planificación financiera tiene 4 etapas:

1. EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.- Esta estrategia utiliza como insumos los reportes de las operaciones y de las finanzas generados por la misma entidad, así como la información que se pueda obtener de la competencia y de la industria. La estrategia corporativa recoge, además, el mandato de los accionistas, representados por los directores de la junta o directamente por los dueños en las entidades pequeñas.

2. LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO.- Se deriva el presupuesto que es la herramienta por excelencia para el control de los costos y la medición de los resultados.

3. LA EJECUCIÓN DE LO PLANIFICADO Y SU SEGUIMIENTO.- La entidad pone en marcha los planes: invierte, gasta, produce y vende, y para medir los resultados elabora reportes de operaciones, ventas, ingresos y costos. Estos reportes dan a quienes dirigen la empresa una indicación del estado actual de las operaciones. Si están bien diseñados mostrarán las variables más importantes de los procesos (unidades producidas, unidades vendidas, nivel de los inventarios, y cosas por el estilo) en la jerga propia de cada industria, que le resultará familiar a quienes operan el negocio.

4. LA REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS PLANES.- Esta es una actividad que suelen realizar quienes elaboran la estrategia corporativa y consiste en poner nuevamente en perspectiva el dónde estamos y adónde queremos llegar. Al final del ciclo de la planificación, los directores de la junta directiva o los dueños de la empresa, revisan los resultados alcanzados por la empresa y los comparan con lo planificado, observan nuevamente la situación respecto de la competencia y examinan nuevamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

2.4. PRESUPUESTO

2.4.1. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos del presupuesto son:

- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- **Es indiscutible:** El plan o presupuesto de un departamento, es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

➤ **Coordinador:** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

➤ **Operaciones:** Uno de los objetivos del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

➤ **Recursos:** No es suficiente conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera. (Finanzas, s.f.)

2.4.2. IMPORANCIA DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos son importantes porque:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la entidad en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo por la revisión de políticas y estrategias de la entidad y direcciones hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifica en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas
- Los procedimientos inducen a los especialistas a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas de la importancia necesaria.

➤ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y vertical entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis. (Presupuesto, s.f.)

2.4.3. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

Su clasificación está dada por varios puntos de vista como el que se exponen los siguientes:

1. Presupuesto Base Cero.- El empleo de este presupuesto permite ser aplicado a toda actividad, función u operación donde sea posible determinar la relación costo-beneficio, porque consiste en reevaluar cada año todos los programas y gastos de la entidad, al mismo tiempo obliga a que estos sean justificados todos los gastos para cada nuevo periodo y por cada departamento de la entidad.

VENTAJAS:

- Favorece la eficiente ubicación de fondos, con base en necesidades y beneficios para la organización.
- Evita que los costos salgan de control.
- Permite a los administradores encontrar costo-efectivos para mejorar sus operaciones.
- Incrementa la motivación del personal staff al brindarle mayor iniciativa y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Incrementa la comunicación y la coordinación dentro de la organización.
- Identifica y elimina operaciones obsoletas o innecesarias.

DESVENTAJAS

- Existe cierta dificultad para identificar unidades y paquetes de decisión. Es un trabajo arduo y exhaustivo, que requiere de mucho tiempo.

- Se requiere justificar cada detalle relativo a costos y gastos.
- Se necesita capacitar a los administradores. El presupuesto base cero debe ser entendido por los administradores a varios niveles en la organización.
- Implica utilizar análisis, imaginación y creatividad para programar, defender y fundamentar las acciones a realizar en cada unidad y en la organización.

2. Presupuesto Maestro.- Proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto. El presupuesto maestro es el principal presupuesto de la organización porque es parte planeación que comprende todas las áreas de la entidad ya que muestra el diagnóstico de los diferentes departamentos, este presupuesto tiene normalmente tiene dos partes, el Presupuesto Operativo, y el Financiero.

3. El Presupuesto Financiero.- Muestra las entradas y salidas de dinero en efectivo y otros elementos financieros de posesión de la empresa. Los ingresos y egresos de dinero en efectivo vienen del presupuesto de efectivo. El resultado del presupuesto financiero es el balance general presupuestado. Primero se crean los presupuestos operativos ya que estos tienen la información necesaria para crear los presupuestos financieros.

4. Presupuesto de Operación.- Son estimaciones que en forma directa tiene que ver con la parte Neurológica de la entidad. Estos son de ventas, producción, requerimientos de materiales, mano de obra, gastos de fabricación, gastos de ventas, gastos de administración.

2.5. DECISIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO

2.5.1. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), que es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula

restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo (CONTABILIDAD, 2012).

2.5.2. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, sus objetivos muestra los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes que se les debe poner atención son: la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son: cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

2.5.3. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos más líquidos que, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis

de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos (Sosa, 2012).

2.5.4. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La administración de cuentas por cobrar se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular. A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las entidades deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las entidades las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito, esta inversión se considera como propiedades de un negocio, el dinero, las mercancías y las cuentas por cobrar a los clientes están ligados en una secuencia, ya que el dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciándose así un ciclo que se repite indefinidamente dentro de las actividades de una entidad (Cruz, 2011).

2.5.5. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Para una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna de la entidad que permita tomar decisiones todos los días. La información puede ser:

- Relativa del presupuesto operativo de la entidad
- La información real actual
- Programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.
- Informes sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados y con los que no se está de acuerdo, etcétera.

- Informe de días de inventarios financiados por proveedores y su explicación si el número de días está fuera de parámetros.
- Informe periódico a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizando por día para los próximos 15 días por lo menos. Este informe se efectúa con facilidad a través de un programa en la computadora que agrupe los saldos a proveedores por día de su vencimiento.
- Este informe debe complementarse con los datos de pagos que deban hacerse por concepto de nóminas, impuestos, honorarios y otros para que de esta manera se tenga un programa de pagos y se conozcan las necesidades del efectivo.

2.6. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La Estrategia del Financiamiento, es de responsabilidad de la dirección de obtener eficientemente recursos que contribuyan a minimizar el contenido de capital. Este término hace alusión al costo de las diferentes fuentes de financiamientos de las cuales se respaldan la gestión empresarial. Un negocio en marcha, la comparación de costo de capital con la rentabilidad sobre la inversión permite cuestionar la composición de la mezcla de financiamiento y el nivel en que la rentabilidad da cobertura al costo global de capital.

En consecuencia de costos de capital representa la tasa mínima de rentabilidad necesaria para justificar el uso de fondo, por lo que cualquier empresa debe preocuparse por la fijación de la mezcla óptima de las fuentes de financiamiento internas y externas, ya que la mayor diferencia lograda entre la rentabilidad y el costo de dichas fuentes acarrearán la maximización del valor de la empresa.

Las principales fuentes a las que se puede acudir para financiar las labores normales y los planes de expansión son:

- Créditos comerciales,
- Empréstitos bancarios a corto y largo plazos,
- Acciones comunes y preferentes,
- Bonos y ganancias retenidas.

2.6.1. ESTRATEGIA FINANCIERA DE CORTO PLAZO

Son obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que sean necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la institución. Se origina a causa de la necesidad del financiamiento a corto plazo para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades operativas.

Las instituciones necesitan una utilización adecuada de las fuentes de estrategias de financiamiento a corto plazo para una administración financiera eficiente. Para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

A) SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO.- El capital de trabajo conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Permite conocer, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

1. La estrategia agresiva.- Presupone un alto riesgo en alcanzar el mayor rendimiento posible, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.

2. La estrategia conservadora.- Contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la Institución con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

3. La estrategia intermedia.- Contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la entidad con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tal alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

B) SOBRE EL FINANCIAMIENTO CORRIENTE.- El financiamiento corriente o, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

1. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la entidad un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

2. Las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Además es importante

evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

La entidad se podrá financiarse en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

C) SOBRE LA GESTIÓN DEL EFECTIVO.- El desempeño de la gestión del efectivo, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos (Reyes & Díaz Ketty, 2008).

2.6.2. ESTRATEGIA FINANCIERA DE LARGO PLAZO

El financiamiento a Largo Plazo (no corriente) generalmente puede ser a mayor plazo, son utilizadas como capital de trabajo o para adquirir propiedades o equipo que a su vez sirve como colateral al préstamo. El financiamiento a cambio de patrimonio se tiene que utilizar para llenar los vacíos que no suplen los bancos, para mantener cierto control y para disminuir el riesgo de rechazo a créditos. Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

A). Sobre la inversión.- Existen cuatro tipos de estrategias: Las ofensivas, las defensivas, de reorientación, de supervivencia.

La estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente).

La estrategia financiera a largo plazo reconoce que la evaluación financiera es mejor alternativa resulta tener una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Que son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR). Para la evaluación es recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuanto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

B). Sobre la estructura financiera.- Es el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

En estructura financiera, los métodos que se emplean son:

- Utilidad antes de intereses e impuestos
- Utilidad por acción, Utilidad antes de intereses e impuestos
- Rentabilidad financiera, y
- El método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

C) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.- Se la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los propietarios de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes (Reyes & Díaz Ketty, 2008).

2.6.3. ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA LIQUIDEZ

La estrategia para la liquidez sirve a las entidades e instituciones a cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, etc. Por esta razón la Institución requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber: Capital de trabajo, Prueba ácida, Razón corriente. Estos indicadores permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

2.6.4. ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LOS INGRESOS

Se basa en la generación del capital a través de la venta de servicio que presta la entidad a sus clientes, teniendo como objetivo incrementar sus ingresos, sin que afecten de forma sustancial sus costos y gastos, todo dependerá de las estrategias que se utilicen, de acuerdo a la situación actual, capacidad, habilidades y posición de las empresa, por como son:

- Mejorar los precios de los servicios que ofrece.
- Obtener beneficios adicionales en la adquisición de servicios, a través de negociación directa.
- Identificar ahorros en costos a través de sistemas de costos adecuados, sin afectar la calidad del mismo.
- Identificar necesidades que los clientes buscan satisfacer para poder atenderlos con el mejoramiento de productos y servicios o el desarrollo de nuevos productos a través de procesos de innovación.
- Mejorar los servicios de atención al cliente, incluyendo la post servicio que se requiera, mejorar la comunicación y fidelidad de los clientes.
- Realizar un monitoreo con indicadores financieros para el control y administración adecuada de los ingresos que obtenga la Cooperativa. (Vílchez, 2006).

2.6.5. ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR LOS COSTOS FINANCIEROS Y GASTOS OPERATIVOS

Esta estrategia se enfoca en poder minimizar el costo y el gasto operativos, ya que producen el decremento de los activos o el incremento de pasivos experimenta en la empresa, durante un periodo contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta, o en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y consecuentemente en su capital ganado en su patrimonio contable.

Estrategias para los Costos Financieros:

1. Crear acuerdos con el socio, ofertando nuevos beneficios para minimizar el costo financiero en cada uno de sus productos / servicios.
2. Replantear o realizar un ajuste en los intereses de las tasas pasivas de las captaciones que percibe la Institución.

Estrategia para los Gastos Operativos:

1. Desarrollar un modelo de gestión por cada una de las áreas operacionales de la Institución, orientando hacia la eficacia y eficiencia.
2. Identificar los procesos críticos en la gestión, estableciendo las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal forma que se puedan reducir los costos innecesarios.
3. Disminuir los gastos fijos por concepto de servicios como consecuencia del aumento de los ingresos por los servicios vendidos de la Cooperativa.
4. Utilizar la tecnología de información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresos, comunicación, etc.
5. Reducir el gasto anual de impuesto a la renta, mediante una adecuada planificación tributaria que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria vigente (deducciones de renta, desgravaciones fiscales, métodos alternativos de imposición, etc.).
(Vílchez, 2006)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. PROBLEMÁTICA

La institución necesita de un modelo de gestión financiera que le permita mejorar las actividades diarias, al mismo tiempo le sirva de apoyo para lograr cumplir su misión, visión y los objetivos estratégicos.

La CPN concede a sus clientes tipos de créditos, inversiones, y servicios adicionales. Entre los tipos de créditos que ofrece son: créditos hipotecarios, microcréditos, crédito de consumo. En las inversiones; el plan mi futuro y depósito a plazo fijo, mientras que, en los servicios adicionales: la acreditación del sueldo de los socios policías, anticipos de sueldos, asistencia médica, transferencia del efectivo, red de pagos CPN.

La problemática se presenta actualmente en su producto de inversión (depósito a plazo fijo), ya que, su tasa pasiva tiene un rendimiento el 10% que corresponde a más de 360 días; y la tasa del Banco Central del Ecuador es del 5.35%. “Dato tomado del mes de Octubre del 2013”. Podemos visualizar que el interés de la cooperativa, que ofrece a sus socios es más alto, con una diferencia del 4,65% puntos porcentuales. Esta tasa elevada, afecta los costos financieros, por cuanto el costo de la cartera de crédito es de 13%, obteniendo un margen de utilidad del 3%. “Información proporcionada por el Jefe Financiero”.

El costo financiero se produce por dos causas:

1. El segmento de mercado que tiene la Cooperativa es muy cerrado, porque va dirigido solamente a los socios de la policía nacional en servicio activo, pasivo y a sus

familiares. Esta tasa pasiva se ha fijado desde tiempos anteriores, por lo cual el mercado se ha acostumbrado a este interés.

2. Se ha identificado que la competencia influyen en este producto de inversión. La tasa que se ofertan oscilan del 10% al 11% por lo cual la deuda es muy volátil y sensible a la vez.

A continuación se mencionan las competencias de la cooperativa con su respectiva tasa pasiva que brindan a los socios de la policía nacional:

a) Cooperativa Suboficiales de la Policía Nacional

**Cuadro 9.
Tasa Pasiva**

TASA DE INTERES EN DEPÓSITO A PLAZO	
8%	a 90 días
9%	a 180 días
10%	a 240 días
11%	a 360 días

Fuente: (COOPERATIVA POLICIA NACIONAL, 2012)

b) Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Vivienda Orden y Seguridad.

Cuadro 10. Tasa Pasiva CAC para la Vivienda Orden y Seguridad

TASA DE INTERÉS A PLAZO FIJO	
10%	Anual con capitalización mensual

Fuente: (COOPERATIVA POLICIA NACIONAL, 2012)

Además, otro problema que se crea es al otorgar el Crédito Pymes; este crédito es financiado por la Corporación Financiera Nacional con el 70% y 30% CPN; este financiamiento se los realiza bajo las condiciones que ponga la CFN.

Por otro lado la cooperativa puede cubrir el 100% del financiamiento de este crédito, la complicación se genera cuando el interés de la tasa activa del crédito versus el interés de la tasa pasiva no compensan la utilidad, obteniendo un déficit de alrededor un 0.75%. “Dato proporcionado por el Jefe Financiero”.

Adicionalmente la cooperativa requiere dar un mejor tratamiento a sus gastos operativos, que representan un 70% de su utilidad.

3.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el transcurso de la vida institucional de la Cooperativa de la Policía Nacional, se ha visto afectada su margen neto debido a:

- Altos costos financiero provocados por la disminución del margen financiero por efecto del spread, las tasas pasivas son elevadas y además se encuentran posicionadas en el mercado
- Existen limitantes de mercado por sus leyes rígidas y políticas de cooperativismo cerrado, sin olvidar que sus socios no son el público en general, sino que está dirigido a los miembros de la policía nacional por lo cual este segmento es volátil y sensible.
- La competencia de la cooperativa se ve limitado ya que el mercado es pequeño y ofrecen el mismo producto de inversión a plazo fijo, adicionalmente otorgan alta tasa pasiva para sus socios, esto dificulta la posibilidad de bajar dicha tasa.
- Los gastos operativos son elevados especialmente en los servicios varios, otros gastos operativos y gastos del personal. Esto representa el 70% de su margen neto.

3.3.DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

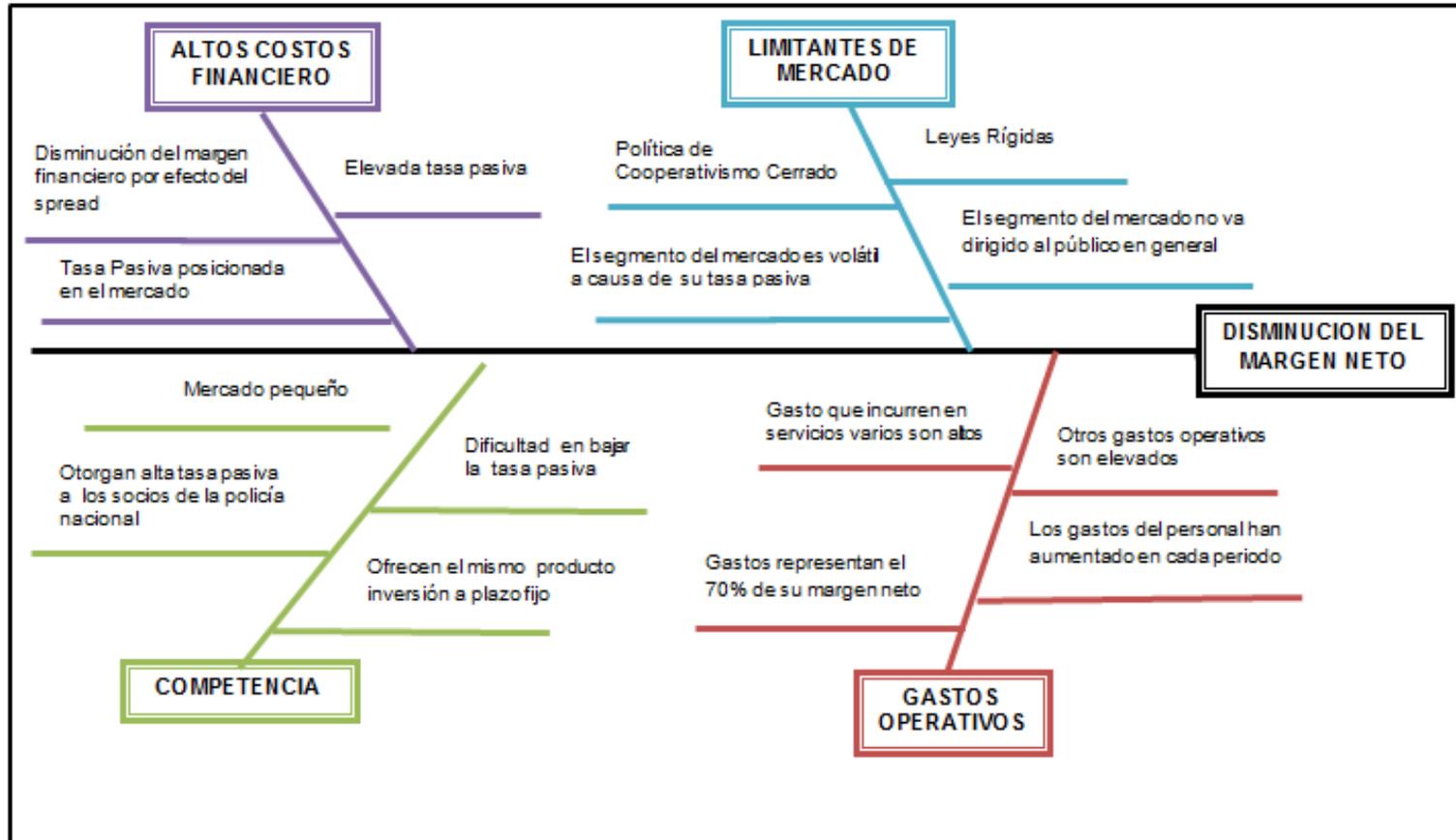


Figura 22. Diagrama Causa-Efecto

3.4. MACROAMBIENTE

3.4.1. FACTOR DEMOGRÁFICO

El factor demográfico en el Ecuador es una herramienta que permite estudiar las poblaciones de los ecuatorianos, tratando de conocer la dimensión, evolución, estructura y características generales. El Ecuador se encuentra dividido por 24 provincias distribuidas en cuatro regiones que son: Costa, Sierra, Amazónica e Insular; la caracteriza principal es ser un País multiétnico y pluricultural, a continuación se muestra las principales etnias.

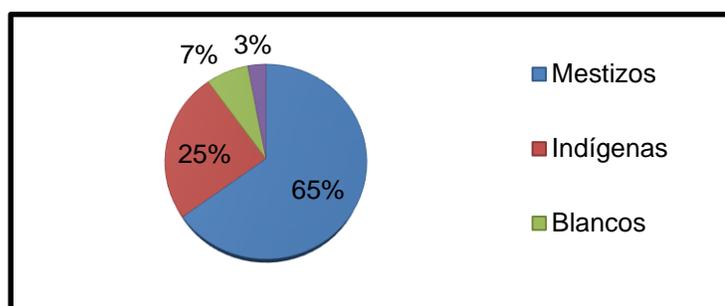


Figura 23. Principales Etnias del Ecuador

Fuente: (INEC, 2011)

A diciembre del 2013, la población del Ecuador asciende a 15.662.527 ecuatorianos, dato proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo.

DEMOGRAFÍA DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR

Mediante la información proporcionada de la Comandancia General de la Policía Nacional y la Dirección Nacional de Educación se reportó que en el año 2013 existen 42.566 efectivos de la policía.

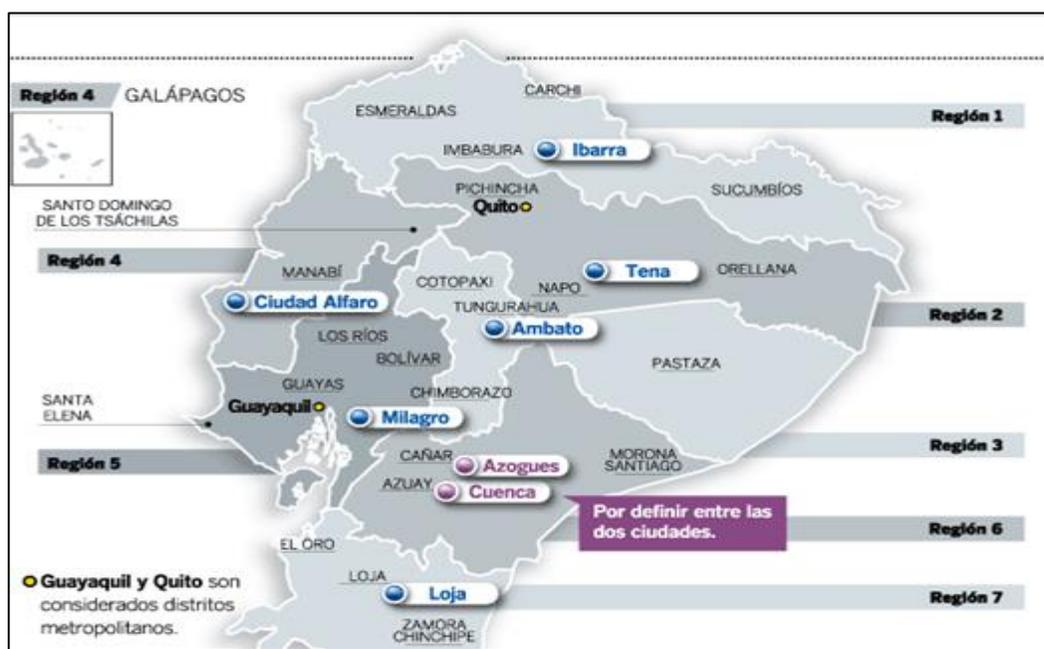


Figura 24. Sedes Regionales

Fuente: (SENPLADES, 2012)

Elaborado: (SENPLADES, 2012)

De los cuales 38.354 son hombres y 4.212 son mujeres, 839 son Oficiales Superiores, 2.419 son Oficiales Subalternos, 39.308 son Clases y Policías, 38.913 son personal operativo que equivale al 91,42% y 3.650 de personal policial que se encuentran desempeñando funciones administrativas, es decir el 08,57% respectivamente y 66 miembros policiales que se encuentran en las diferentes agregaduras que tiene la Policía Nacional.

El personal policial está distribuido a nivel nacional (datos 2013), en las nueve zonas de planificación zona 1 con 9,4%, zona 2 con 18,22%, zona 3 con 8,2% zona 4 con 9,1%, zona 5 con 13,3 %, zona 6 con 5,4%, zona 7 con 6,4%, zona 8 con 13,45, zona 9 con 15,04%. Y en cada año se incorporan 2.000 alrededor de nuevos efectivos.

Cuadro 11.
Distribución de miembros policiales

ZONAS	MIEMBROS POLICIALES
ZONA 1	4.117
ZONA 2	7.758
ZONA 3	3.517
ZONA 4	3.892
ZONA 5	5.817
ZONA 6	2.371
ZONA 7	2.863
ZONA 8	5.762
ZONA 9	6.403
AGREGADOS	66
TOTAL	42.566

Fuente: (SENPLADES, 2012)

IMPORTANCIA DE LA DEMOGRAFIA DE LA POLICÍA NACIONAL EL SECTOR FINANCIERO

La importancia radica en la presencia de densidad de los efectivos que pertenecen a la Policía Nacional ya que a medida en que crece la Institución, se van multiplicando las relaciones, surgen nuevas necesidades, y la CPN podrá aprovechar ofertando los productos y servicios.

3.4.2. FACTOR ECONÓMICO

➤ **INFLACIÓN.-** Mide el comportamiento económico de los precios del mercado versus el poder adquisitivo de la moneda, es decir cuando los precios de bienes y servicios aumentan, disminuye el poder adquisitivo y sufre la pérdida del valor real del medio interno de intercambio y de la unidad monetaria o viceversa.

IMPORTANCIA DE LA INFLACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

Cuando la inflación es alta, afecta al desarrollo del sector financiero, ya que disminuye los volúmenes de colocaciones, se eleva la tasa de interés y crea un ambiente de incertidumbre en los precios de las acciones en el sector privado; esto se debe a la disminución del poder adquisitivo que sufre el cliente.

Además la inflación se utiliza para el cálculo del interés en el sector financiero, porque permite ajustar las tasas de interés nominal con el propósito de mitigar una recesión y de fomentar la inversión en proyectos de capital no monetarios.

Puesto que la tasa de inflación no se conoce de antemano, el tipo de interés real depende de la volatilidad financiera y por tanto esta incertidumbre sobre su valor comporta un riesgo tanto para el prestamista como para el tomador del préstamo.

Cuadro 12. **Inflación mensual**

Inflación Mensual	2012	2013
Diciembre	-0.19 %	0%
Noviembre	0.14 %	0.39 %
Octubre	0.09 %	0.41 %
Septiembre	1.12 %	0.57 %

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

La inflación mensual de mes de noviembre se ubica en 0,39%, comparando el mismo periodo con el 2012 podemos observar que la inflación llegó al 0,14%, es decir la inflación fue menor que en el 2013.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestra la tendencia que ha tenido la inflación mensual, anual, y acumulada al 2013.

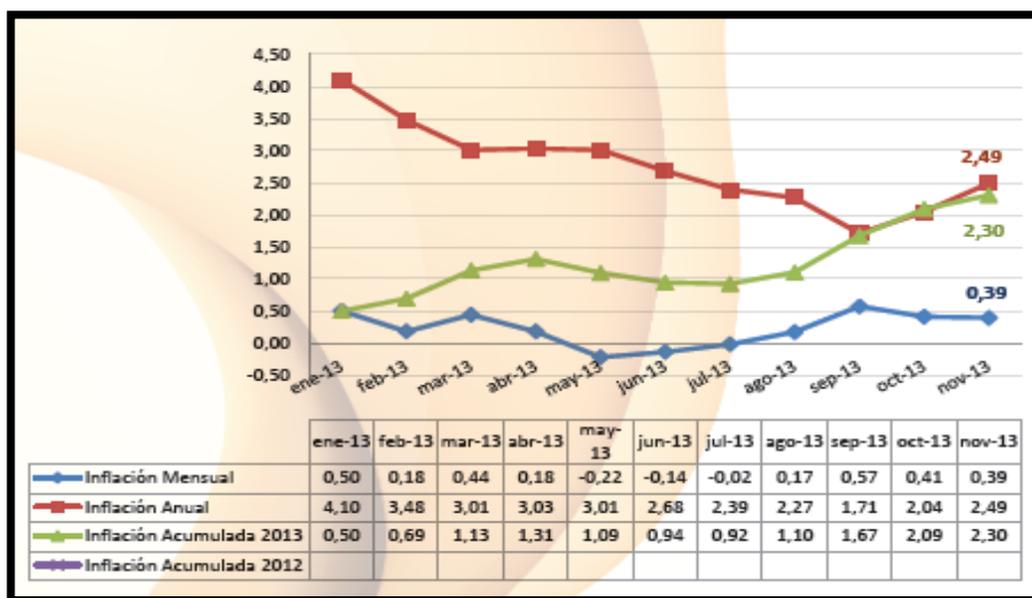


Figura 25 Inflación, Mensual, Anual y Acumulada.

Fuente: (INEC, 2011)

Se observa que la inflación mensual en el mes de septiembre 2013 fue del 0,57%, en octubre al 0,41% y en noviembre del 0,39%, es decir disminuyó durante los tres meses. Mientras que en la inflación anual y la acumulada, muestra que desde el mes de septiembre van en constante aumento.

La Inflación internacional nos permite conocer la situación de nuestro país versus con las inflaciones de otros países como lo veremos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, Perú, y Bolivia. Esta información se presenta a octubre del 2013.

Las inflaciones acumuladas más bajas que se presentan en América son de EEUU con 1,72%, Colombia el 1,89%, Chile del 2,02%, Ecuador del 2,30% y Perú con el 2,91%; mientras que la más altas son de los países de Argentina del 8,39%, Bolivia 6,43%, Brasil del 4,25%.

Cuadro 13.
Inflaciones Internacionales

Inflación Internacional ³				
País	Periodo de Referencia	Mensual	Anual	Acumulada
Argentina	oct-2013	0,89%	10,55%	8,39%
Brasil - INCP	oct-2013	0,61%	5,58%	4,25%
Chile	oct-2013	0,14%	1,53%	2,02%
Colombia	oct-2013	-0,26%	1,84%	1,89%
EE. UU.	oct-2013	-0,26%	0,96%	1,72%
Perú	oct-2013	0,04%	3,03%	2,91%
Bolivia	oct-2013	0,73%	7,51%	6,43%

Fuente: (INEC, 2011)

Elaborado: (INEC, 2011)

➤ **RIESGO PAÍS.-** Es un indicador que mide el riesgo que corre una inversión extranjera que desee invertir en el país, ayuda a entender el entorno del país en cuanto a la situación política, económica social, seguridad pública, impuestos e incluso psicológica y conocer la capacidad de cumplimiento de las obligaciones que tiene el Estado con agentes extranjeros.

IMPORTANCIA DEL RIESGO PAÍS EN EL SECTOR FINANCIERO

Cuando el Riesgo País es alto, se aleja la inversión es decir se escasea las negociaciones con el sector financiero. Además tiene una consecuencia en particular dentro del sector financiero; cuando el riesgo país tiende a ser muy elevado, el costo de los créditos se incrementan y no están al alcance de los clientes o puede disminuir las facilidades de acceder a un préstamo bancario, por tal motivo es importante que este factor sea bajo de esta forma permita el desarrollo adecuado de las actividades financieras y comerciales del Ecuador.

Es decir para el sector financiero, representa la posibilidad de que algún crédito otorgado a los clientes se convierta en deudas impago, esto puede ocurrir por atrasos de la deuda, moratorias, renegociaciones forzadas, o por atrasos técnicos, es decir atrasos producidos por ineficiencias en las transferencias de fondos. Para la entidad financiera significa pérdidas esperadas o pérdidas no esperadas.

En principio, se supone que los “spreads” o diferenciales de tipo de interés sobre el mejor deudor, es el margen que, por consenso del mercado, se aplica para hacer frente al mayor riesgo de impago de un deudor, debido a su lugar de residencia, o a la jurisdicción bajo la que opere.

Sin embargo, el sector financiero conoce que el diferencial de tipo de interés que fijan en el mercado los diferentes Instituciones, puede no ser suficiente, cuando se producen eventos políticos o económicos inesperados, y por eso aparece la práctica de constituir provisiones o incrementar la exigencia de recursos propios frente a algunos activos. (SBS, 2013)

A continuación se muestra el comportamiento del riesgo país en los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2013.

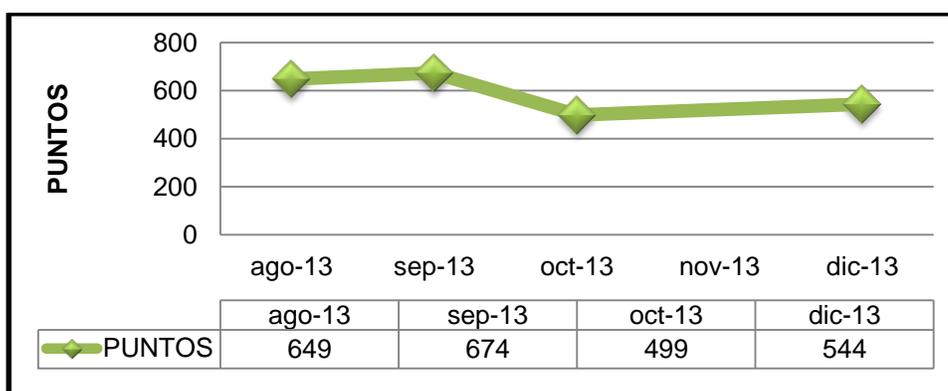


Figura 26. Riesgo País

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

La tendencia del Riesgo País ha sido variable, ya que en el mes de agosto a septiembre ha ido aumentando de 649 y 674 puntos respectivamente, pero en octubre esta

tendencia el riesgo país disminuye en 499 puntos, y en el mes de diciembre alcanzó los 544 puntos.

➤ **REMESAS.-** Es el recurso económico que ingresa al país proveniente del extranjero ya sea por diferentes conceptos.

IMPORTANCIA LAS REMESAS EN EL SECTOR FINANCIERO

Las remesas influyen en el comportamiento de los depósitos en el sistema financiero; el pago de remesas que recibe el país se lo realiza básicamente entre empresas denominadas Courier, Entidades Financieras bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y, algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los recursos de las remesas canalizados a través de las instituciones financieras, permiten a su vez luego ser destinadas a cartera de créditos en los distintos segmentos, sectores, subsectores y actividades económicas, con lo que estas entidades contribuyen a la dinamización de la economía. (Armendáriz, 2011).

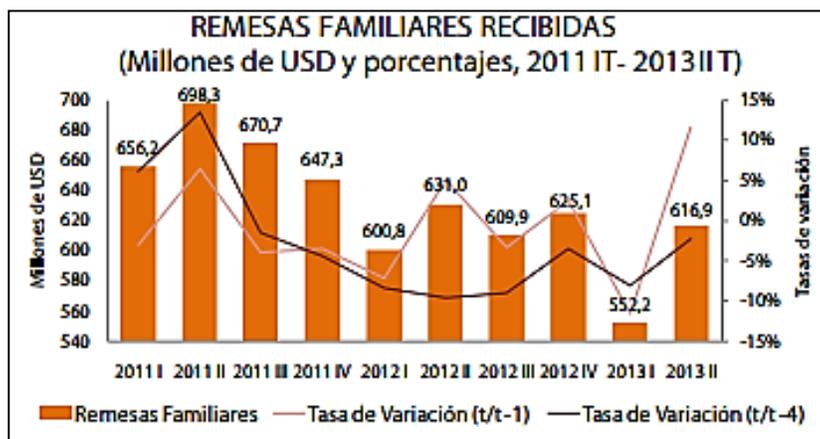


Figura 27. Remesas

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Elaborado: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Las remesas que ingresaron en el Ecuador durante el segundo trimestre de 2013 ascendió a USD 616.9 millones, valor superior en 11.7% en comparación al monto registrado en el primer trimestre de 2013 (USD 552.2 millones) y menor en 2.3%. El

número de giros enviados en el primero trimestre 2013 fue de 1.721852, mientras en el segundo trimestre 2013 fue de 1.919.465, siendo que aumento en un 11,5%.



Figura 28. Remesas provenientes de otros países

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Elaborado: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Durante el segundo trimestre de 2013, USD 302.6 millones de remesas provinieron de los Estados Unidos de América (EUA), (49.0% del monto recibido), cifra superior en 16.5% comparada con el primer trimestre de 2013 (USD 259.6 millones) y menor en 3.5% al cortejarla con el segundo trimestre de 2012 (USD 313.4 millones).

Las remesas procedentes de Italia, durante el segundo trimestre de 2013, ascendieron a USD 42.3 millones (6.9% del monto recibido), que representó una caída de 0.6% (USD 42.5 millones) al cotejarlo con el primer trimestre de 2013 y un aumento de 1.7% frente al segundo trimestre de 2012 (USD 41.6 millones).

El monto de remesas provenientes del Resto del Mundo en el segundo trimestre de 2013 sumó USD 76.2 millones (12.4% del flujo receptado), cifra que representó un aumento de 15.9% al compararla con el primer trimestre de 2013 (USD 65.7 millones) e inferior en 4.9% al relacionarla con el segundo trimestre de 2012 (USD 80.1 millones).

En términos generales, el aumento del flujo de remesas procedente del exterior en el trimestre abril – junio de 2013, experimentó una mejora, debido a la relativa estabilización del entorno económico mundial, evidenciado por el proceso de estabilización de China e indicios de la salida de la recesión de Europa.

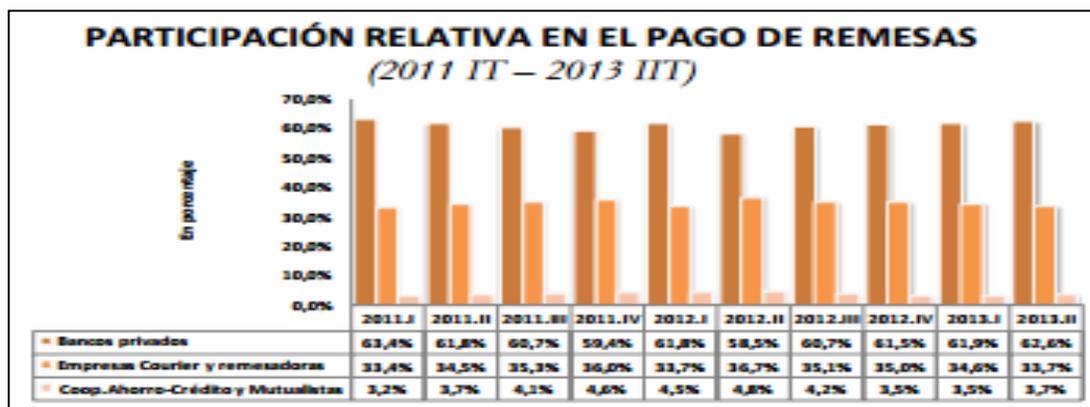


Figura 29. Participación de Instituciones Financieras en la Remesas

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Elaborado: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Las Instituciones financieras juegan un importante papel ya que son las intermediarias entre las remesas del extranjero y al beneficiario mediante la acreditación de cuentas corrientes / ahorros y pagos en efectivo, por lo cual en el segundo trimestre se determinó que los bancos tuvieron una participación del 62,6% que representa USD 386,1 millones, las empresas remesadoras con el 33,7% significando 208,0 millones; mientras que en las cooperativas de ahorro y crédito y asociación mutualista fueron del 3,7% simbolizando el USD 22,8 millones.

En el segundo trimestre 2013 se determinó que la mayor concentración de las remesas recibidas fueron en las provincias de: Guayas, Azuay, Pichincha y Cañar alcanzando USD 449,6 millones representando el 72,9% y las provincias de menor concentración son: Bolívar, Napo, Orellana y Galápagos.

Adicionalmente en el Ecuador existen ciudadanos de otros países que trabajan en actividades económicas como de comercio o de servicios, por lo cual ellos enviaron las remesas a sus países Colombia con USD 13,7 millones, Perú USD 9,1 millones, y el resto de países como China, Argentina entre otros con USD 41,7 millones; el Ecuador es un país dolarizado por tal motivo es muy atractivo para los demás (Banco Central del Ecuador, 2013).

➤ **INDICADORES LABORALES**

Para tener un claro entendimiento de los indicadores laborales que enfrente actualmente el Ecuador a continuación se da una breve descripción de cada una de estos indicadores (INEC, 2013).

1. TASA DE DESEMPLEO.- Permite conocer en porcentaje el número o el nivel de desocupación y de la población económicamente activa.

2. OCUPACIÓN PLENA.- Población constituida por personas ocupadas de 10 años y más que trabajan, como mínimo, la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

3. SUBEMPLEO.- Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de subempleados y la PEA.

4. OCUPACIÓN NO CLASIFICADOS.- Son aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos.

IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES LABORALES EN EL SECTOR FINANCIERO

Cuando existen índices laborales positivos representa para el sistema financiero la posibilidad de otorgar nuevos créditos, e inversiones, pero cuando estos índices muestran lo contrario genera en el sector financiero incertidumbre en cuanto aquellos clientes que hayan contraído alguna deuda, y que no pueda cumplir con las obligaciones adquiridas con la Institución y además no podrían ofrecer sus productos y servicios.

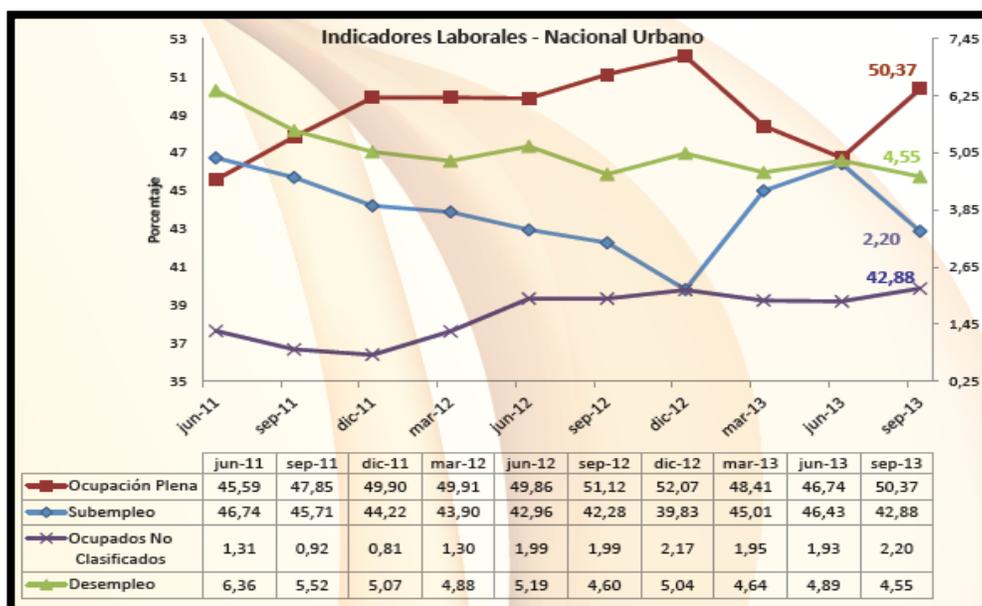


Figura 30. Indicadores Laborales – Nacional Urbano

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

La ocupación plena en diciembre 2012 se ubicó en 52,12%, porcentaje que fue disminuyendo en los meses de marzo y junio 2013, pero en septiembre 2013 tiene un ligero crecimiento del 50,37%.

El subempleo en el Ecuador muestra que en diciembre 2012 a junio 2013 tiene un comportamiento de crecimiento pero en septiembre se registra que el porcentaje del subempleo decae al 42,88%.

La ocupación no clasificados tiene variaciones por ejemplo en diciembre 2012 alcanzó al 2,17% pero para los meses de marzo y junio este porcentaje disminuye al 1,95% y 1,93% respectivamente, sin embargo en septiembre 2013 este dato aumentó el 0,27% puntos porcentuales.

En cuenta al desempleo se evidencia que desde diciembre 2012 ha ido disminuyendo lentamente hasta ubicarse al 4,55% en el mes de septiembre 2013.

A continuación se muestra el nivel de desempleo de 5 ciudades del Ecuador al mes de septiembre 2013 como son: Quito 4,67%, Guayaquil 5,51%, Cuenca 4,29%, Machala 3,18% y Ambato 3,62%.

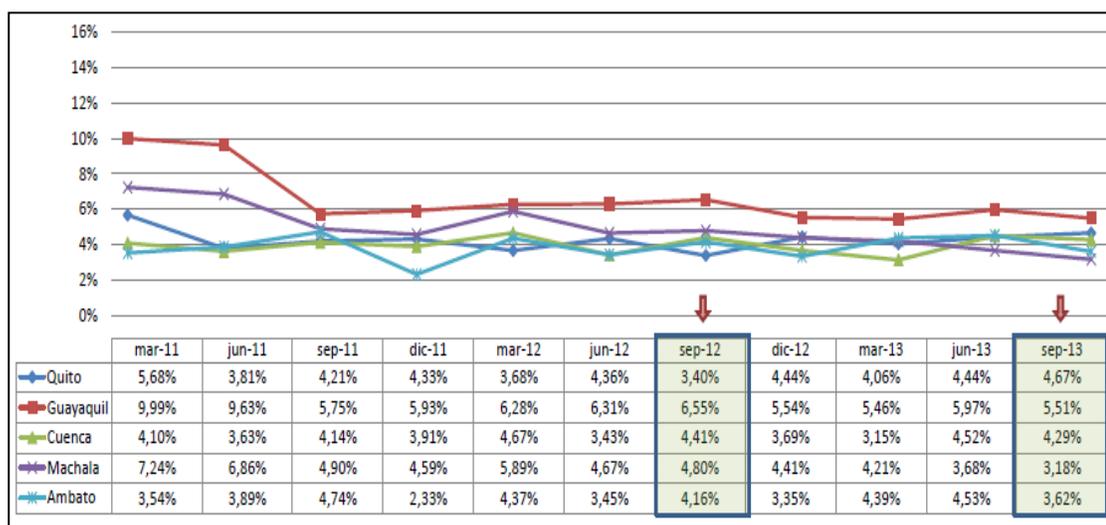


Figura 31. Tasa de Desempleo en las 5 Ciudades

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

Se observa que a septiembre del 2012 y 2013, Guayaquil es la ciudad con mayor porcentaje de tasa de desempleo en relación a las demás ciudades. Esto se debe a que Guayaquil es una ciudad más grande, y tiene una migración interna, es decir atrae a gente de otras provincias. Mientras que en la ciudad de Quito la tasa de desempleo es menor debido a que gran parte de la población trabaja en el sector público.

Mediante la siguiente tabla se muestra la tasa de desempleo de otros países, donde se puede analizar en qué situación se encuentra nuestro país.

Cuadro 14.
Tasa de Desempleo Internacional

Tasas de Desempleo Internacional ⁴		
País	Desempleo	Período de Referencia
Argentina	6,80%	sep-13
Brasil	5,20%	oct-13
Chile	5,80%	sep-13
Colombia	7,80%	oct-13
EE. UU.	7,30%	oct-13
Perú	5,80%	sep-13

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

Se puede observar que Colombia tiene la tasa más alta del 7,80%, seguido por: EEUU con el 7,30% y Argentina con el 6,80%, pero en Chile y Perú muestran que esta tasa están a la par con el 5,80% y por ultimo encontramos a Brasil con el 5,20%.

El Ecuador tiene una tasa desempleo del 4,55%, siendo este porcentaje más bajo en comparación a otros países.

➤ **PIB.**-Es un indicador económico utilizado para medir la producción en un país dado. El objetivo del PIB es dar a conocer el valor total de la producción de riqueza (valor de los bienes y servicios producidos - valor de los bienes y servicios destruidos o transformados durante el proceso de producción) en un determinado país en un año determinado por los agentes económicos que residen dentro del territorio nacional (Mankiw, 2012).

IMPORTANCIA DEL PIB EN EL SECTOR FINANCIERO

La importancia está dada por el comportamiento que vaya adquiriendo el PIB en el país; para el sistema financiero, representa la tendencia que puede adquirir en los

depósitos de ahorros, a plazos, fondos de inversión y créditos, esto se debe a que el PIB del Ecuador, si es alto existe mayor dinero circulante gracias a la generación de riqueza, pero si el PIB es bajo no hay mucho circulante de dinero y se vería afectado los productos y servicios financiero.

En el gráfico siguiente se muestra PIB trimestral del Ecuador de los años 2011 y 2012.

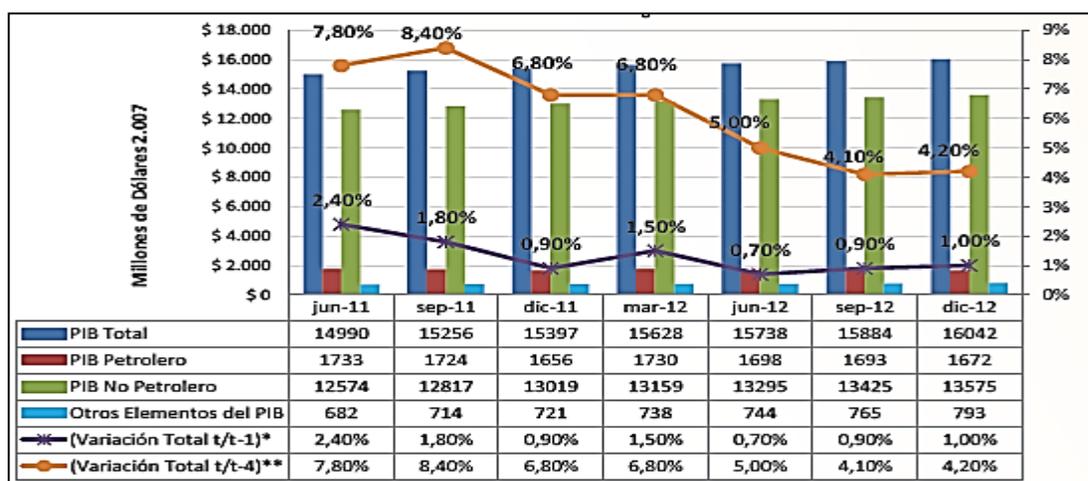


Figura 32. PIB trimestral del Ecuador

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

El PIB total muestra un constante crecimiento en cada trimestre del 2011 y 2012, siendo así que en el diciembre 2012 el PIB total alcanzó los USD 16.042.

El PIB petrolero tiene una tendencia variada, ya que desde el II al IV trimestre del 2011, presenta una disminución, en marzo 2012 tiende a crecer a USD 1.730, pero en el II, III y IV trimestre ha comenzado a decaer, siendo así que en diciembre 2012 llegó a USD 1.6042.

El PIB no petrolero tiene un crecimiento constante en cada trimestres del 2011 y 2012 cerrando así el mes de diciembre con USD 13.575.

Además se debe mencionar que el crecimiento del PIB de 3.5%, se obtuvo en el segundo trimestre de 2013, se explica por el aporte del Sector No Petrolero (4%); mientras que el Sector Petrolero presentó una reducción de - 2.2%.

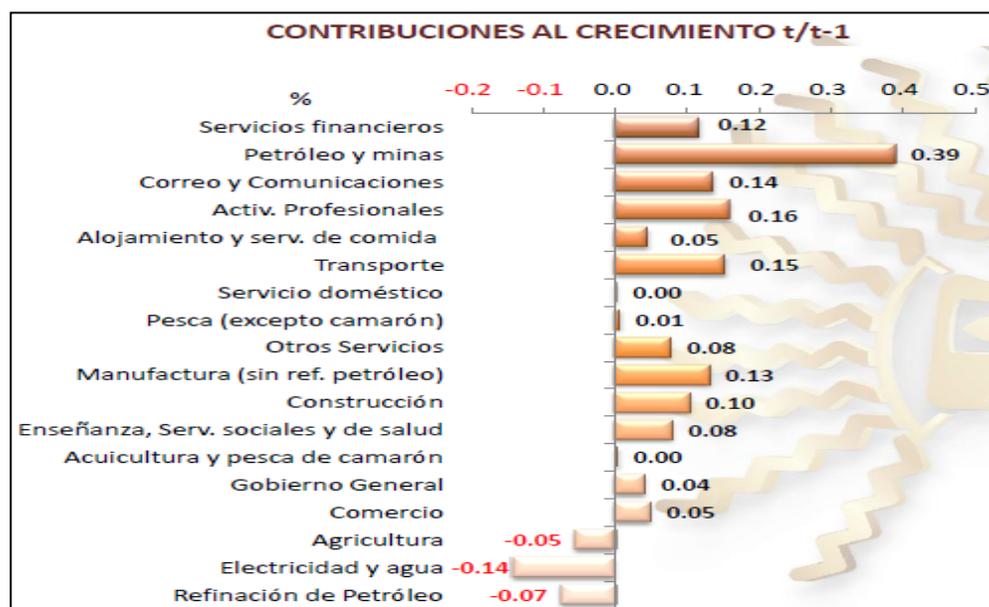


Figura 33. Contribuciones al Crecimiento del PIB

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

En el segundo trimestre de 2013, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación (t/t-1) del 1.2% del PIB fueron: Petróleo y Minas, Actividades Profesionales, Transporte, Correo y Comunicaciones, Manufactura y Servicios Financieros.

➤ **MERCADO CAMBIARIO.-** Es un intercambio de divisas donde las cotizaciones se fijan, en términos generales, en relación a la oferta y demanda. Estas tasas de cambio de una divisa permiten facilitar los intercambios comerciales.

IMPORTANCIA DEL MERCADO CAMBIARIO EN EL SECTOR FINANCIERO

Mediante el mercado cambiario permite a las Instituciones Financieras obtener las transferencias de dinero provenientes del exterior al país; por tal motivo en el sector

financiero tiene mayores depósitos a plazo fijo y de ahorros; pero es importante tomar en cuenta que el mercado cambiario puede variar en el poder adquisitivo.

A continuación se presenta los gráficos del mercado cambiario no regional y del mercado cambiario regional.

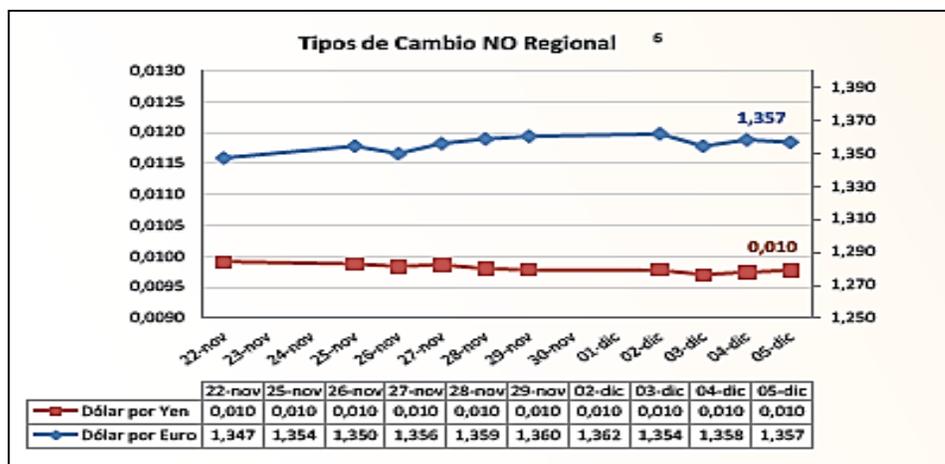


Figura 34. Tipo de Cambio No Regional

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

El Yen y el Euro son los tipos de cambio con mayor frecuencia negociaciones se han realizado en el Ecuador, por tal motivo se puede observar en la gráfica, que el Yen se ha mantenido en 0,010 dólar por Yen desde noviembre a diciembre 2013, es decir no existido alguna variación. Mientras que el Euro ha variado por algunas décimas con respecto a los dos meses que se ha mencionado anteriormente. Siendo así que el Euro se ubicó en 1,357 Dólar por Euro en el mes de diciembre 2013.

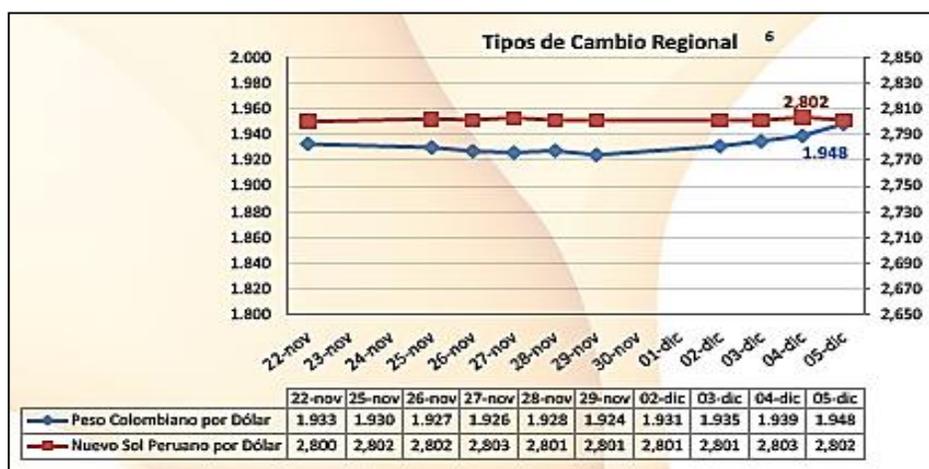


Figura 35. Tipo de Cambio Regional

Fuente: (INEC, 2013)

Elaborado: (INEC, 2013)

En cuanto al Tipo de Cambio Regional se encuentra el peso Colombiano que alcanzó el 1.948 de dólar y el Nuevo Sol perteneciente al Perú se ubicó en 2,802.

➤ **TASA DE INTERÉS.-** Representa un balance entre el riesgo y la posible ganancias de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinada. Es decir la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada.

Las tasas de interés con el cual ha manejado el sistema financiero son:

1. Tasa Básica.- Es el rendimiento promedio ponderado nominal de los títulos de plazo inferior a un año, emitidos y colocados por el Banco Central del Ecuador.

2. Tasa Pasiva.- Corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las instituciones financieras al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos.

3. Tasa Activa.- Corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento productivo corporativo.

4. Legal.- Corresponde a la tasa menor entre la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento productivo corporativo y la tasa de interés activa efectiva máxima del segmento productivo corporativo.

5. Máxima Convencional.- Será igual a la tasa activa efectiva máxima del segmento productivo corporativo.

IMPORTANCIA DE LAS TASAS DE INTERÉS EN EL SECTOR FINANCIERO

Este factor económico es de vital importancia para el sector financiero por los siguientes aspectos que son:

Ayuda al desarrollo del sistema financiero incentivando al ahorro en los clientes mediante las instituciones financieras. Es decir cuando la inversión real tiene una tasa de interés pasiva alta, por consecuencia los niveles de ahorro del socio se incrementen, y facilitando el financiamiento de la inversión, además fomenta el correcto uso del capital y de la producción, permitiendo el desarrollo del mercado lo que estimula el crecimiento de la economía. Pero si las tasas de interés bajarán le representa a la Institución Financiera pagar menos intereses en sus captaciones. Mientras que en sus colocaciones tendrían la oportunidad de que el cliente acceda a un crédito fácilmente por su valor del interés.

En el flujo de capital, cuanto la tasa de interés es alta tiende a reducirse los préstamos y el gasto / costo que genera la transacción por lo tanto, la tasa de interés es un medio de influir sobre las instituciones financieras.

Las tasas de interés en el Ecuador fijan el Banco Central del Ecuador, por lo cual se presenta un resumen del comportamiento que ha tenido en los trimestres de los años 2012 y 2013.

Cuadro 15.
Tasas de interés referencial vigentes

TASAS DE INTERES REFERENCIALES VIGENTES						
VIGENCIA	T. BÁSICA	T. PASIVA	T. ACTIVA	LEGAL	MAXIMA CONVENCIONAL	
2012	MARZO	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	JUNIO	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	SEPTIEMBRE	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	DICIEMBRE	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
2013	MARZO	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	JUNIO	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	SEPTIEMBRE	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33
	DICIEMBRE	0,20	4,53	8,17	8,17	9,33

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Como podemos visualizar en el cuadro las tasas de interés referencial vigentes que: la tasa básica es del 0,20, la pasiva de 4,53%, la activa del 8,17% al igual de la legal pero en la máxima convencional se sitúa en 9,33%; este comportamiento no ha variado, sino que se ha mantenido durante los años del 2012 y 2013.

Cuadro 16.
Tasa de intereses por segmentos de créditos

TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS Y MAXIMAS REFERENCIALES VIGENTES POR SEGMENTOS DE CRÉDITOS																	
VIGENCIA	Segmento Productivo						Segmento Consumo		Segmento Microcrédito						Segmento Vivienda		
	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo PYMES	Máxima Productivo PYMES	Consumo	Máxima Consumo	Microcrédito acumulación ampliada	Máxima Microcrédito acumulación ampliada	Microcrédito acumulación simple	Máxima Microcrédito acumulación simple	Microcrédito Minorista	Máxima Microcrédito Minorista	Vivienda	Máxima Vivienda	
2012	MARZO	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	JUNIO	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	SEPTIEMBRE	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	DICIEMBRE	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
2013	MARZO	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	JUNIO	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	SEPTIEMBRE	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33
	DICIEMBRE	8,17	9,33	9,53	10,21	11,20	11,83	15,91	16,30	22,44	25,50	25,20	27,50	28,82	30,50	10,64	11,33

Fuente: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

En cuanto a las tasas de interés efectivo y máximas referenciales vigentes por segmentos de créditos, muestra que la tendencia de sus tasas no ha cambiado, sino que se han mantenido en cada uno de sus segmentos.

3.4.3. FACTOR TECNOLÓGICO

El Estado Ecuatoriano tiene el firme propósito buscar la reestructurar al país desde sistemas informáticos y aprovechar la Tecnología de Información y Comunicación. Por lo cual crea el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información teniendo como objetivo fortalecer la democratización, diversificación y universalización de los Tecnologías de la Informática y Comunicación.

A través de este Ministerio los ecuatorianos ha tenido grandes avances en el acceso de la tecnología; los cuales los mencionaremos en seguida. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2013)

1. Conexiones a Internet.- Las conexiones a internet es uno de los aspectos con mayor importancia en el Ecuador, porque en cada conexión fija a Internet puede atender a varios usuarios, significando que Ecuador ocupa los primeros puestos a nivel regional respecto del crecimiento de usuarios y conexiones de Internet.

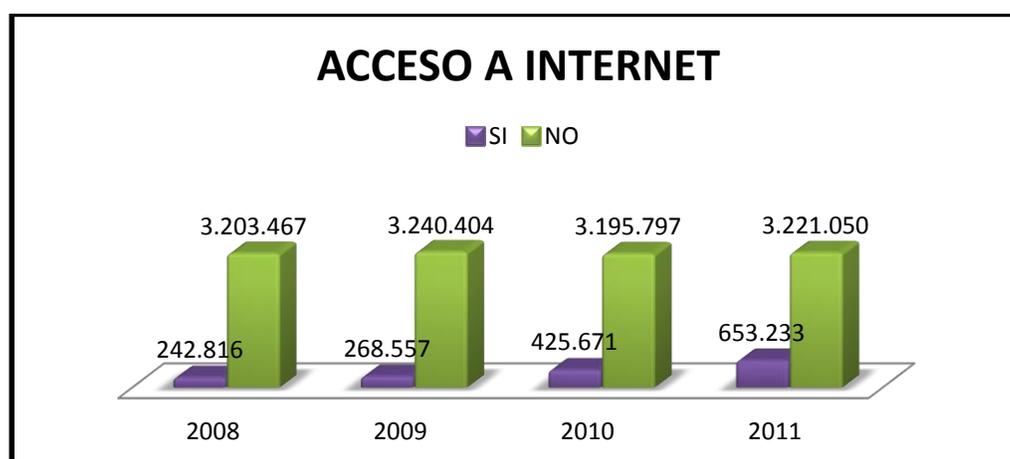


Figura 36. Datos de Acceso a Internet a Nivel Nacional
Fuente: (INEC, 2011)

Según estudios realizados hasta el 2011 del INEC el acceso a internet a nivel nacional muestra que en el 2008 ha tenido acceso a internet solo 242.816 personas y en el 2011 esta cifra se ha incrementado en 653.233 personas, se observa que existe un

crecimiento constante. Pero al mismo tiempo se puede visualizar que existe en el 2011 3.221.050 sin conexión a internet.

Además según datos del Ministerio de Telecomunicaciones indican que en el 2006 contaban con 207.277 conexiones para atender a los usuarios de internet y en marzo del 2013 este número creció a 4.463.390, es decir se multiplico por 21.

2. Internet Móvil.- Acceder a Internet es fundamental para el desarrollo educativo, económico y tecnológico del país. La instalación de Infocentros Comunitarios en todo el país, fomenta la participación, organización y el protagonismo de los sectores populares. Al cierre de diciembre de 2012, existen 373 Infocentros a nivel nacional, un total de 503.669 beneficiarios, y usuarios capacitados y certificados en TIC, 36.136.

3. Banda Ancha.- El crecimiento de la Banda Ancha va acompañado de la extensión de la fibra óptica que, en los últimos años, se multiplicó 10 veces.

4. Regulación y costos.-El Ministerio busca incrementar el acceso y cuidar la economía de quienes contratan el servicio para lograr calidad y precios justos; desde el 2010 el precio del Kbps se disminuyó en un 60% y la velocidad de navegación creció hasta en un 50%.

5. Telefonía móvil.- La telefonía móvil ha tenido un incremento explosivo, alcanzando un total de líneas activas de 17'402.572, que representan el 115.04% de penetración de la población nacional. Además en el sector educativo se ha benefició con las políticas de conectividad escolar, hasta diciembre de 2012, se atendieron a más de 5.040 escuelas fiscales de zonas rurales con servicios de Internet.

REGULACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA FRENTE A LA TECNOLOGÍA

A través de la Resolución No JB-2012-2148 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y actualmente puesto en práctica por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; establecen que las instituciones del sistema financiero deben poner a

disposición controles necesarios para proteger los intereses del público, por lo cual contarán con fuertes medidas de seguridad en la tecnología de información y comunicaciones a fin de que los elementos tecnológicos utilizados para entregar sus productos y/o servicios sean seguros y confiables de esta forma se podrá mitigar el riesgo de fraude por el uso de la tecnología de información y comunicaciones, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, siendo parte de una adecuada gestión de riesgos.

A continuación se dará a conocer en forma de resumen de la disposición de la resolución:

1. Medidas de seguridad en canales electrónicos.- Con el objeto de garantizar que las transacciones realizadas a través de canales electrónicos cuenten con los controles, medidas y elementos de seguridad para evitar el cometimiento de eventos fraudulentos y garantizar la seguridad y calidad de la información de los usuarios así como los bienes de los clientes a cargo de las instituciones controladas, éstas deberán cumplir como mínimo con lo siguiente:

- 1.1.** Las instituciones del sistema financiero deberán adoptar e implementar los estándares y buenas prácticas internacionales de seguridad vigentes a nivel mundial para el uso y manejo de canales electrónicos y consumos con tarjetas, los cuales deben ser permanentemente monitoreados para asegurar su cumplimiento;
- 1.2.** Establecer procedimientos y mecanismos para monitorear de manera periódica la efectividad de los niveles de seguridad implementados en hardware, software, redes y comunicaciones, así como en cualquier otro elemento electrónico o tecnológico utilizado en los canales electrónicos, de tal manera que se garantice permanentemente la seguridad y calidad de la información;
- 1.3.** El envío de información confidencial de sus clientes y la relacionada con tarjetas, debe ser realizado bajo condiciones de seguridad de la información, considerando

que cuando dicha información se envíe mediante correo electrónico o utilizando algún otro medio vía Internet, ésta deberá estar sometida a técnicas de encriptación acordes con los estándares internacionales vigentes;

- 1.4.** La información que se transmita entre el canal electrónico y el sitio principal de procesamiento de la entidad, deberá estar en todo momento protegida mediante el uso de técnicas de encriptación y deberá evaluarse con regularidad la efectividad y vigencia del mecanismo de encriptación utilizado;
- 1.5.** Establecer procedimientos para monitorear, controlar y emitir alarmas en línea que informen oportunamente sobre el estado de los canales electrónicos, con el fin de identificar eventos inusuales, fraudulentos o corregir las fallas;
- 1.6.** Mantener como mínimo durante doce (12) meses el registro histórico de todas las operaciones que se realicen a través de los canales electrónicos, el cual deberá contener como mínimo: fecha, hora, monto, números de cuenta (origen y destino en caso de aplicarse), código de la institución del sistema financiero de origen y de destino, número de transacción, código del dispositivo: para operaciones por cajero automático: código del ATM, para transacciones por internet: la dirección IP, para transacciones a través de sistemas de audio respuesta - IVR y para operaciones de banca electrónica mediante dispositivos móviles: el número de teléfono con el que se hizo la conexión. En caso de presentarse reclamos, la información deberá conservarse hasta que se agoten las instancias legales.
- 1.7.** Las instituciones del sistema financiero deberán poner a disposición de sus clientes un acceso directo como parte de su centro de atención telefónica (call center) para el reporte de emergencias bancarias, el cual deberá funcionar las veinticuatro (24) horas al día, los siete (7) días de la semana;
- 1.8.** Mantener por lo menos durante seis (6) meses la grabación de las llamadas telefónicas realizadas por los clientes a los centros de atención telefónica (call center), específicamente cuando se consulten saldos, consumos o cupos disponibles; se realicen reclamos; se reporten emergencias bancarias; o, cuando

se actualice su información. De presentarse reclamos, esa información deberá conservarse hasta que se agoten las instancias legales;

1.9. Las instituciones del sistema financiero deberán ofrecer a los clientes el envío en línea a través de mensajería móvil, correo electrónico u otro mecanismo, la confirmación del acceso a la banca electrónica, así como de las transacciones realizadas mediante cualquiera de los canales electrónicos disponibles, o por medio de tarjetas;

1.10. Las tarjetas emitidas por las instituciones del sistema financiero que las ofrezcan deben ser tarjetas inteligentes, es decir, deben contar con microprocesador o chip; y, las entidades controladas deberán adoptar los estándares internacionales de seguridad y las mejores prácticas vigentes sobre su uso y manejo.

2. Cajeros automáticos.- Con el objeto de garantizar la seguridad en las transacciones realizadas a través de los cajeros automáticos, las instituciones del sistema financiero deberán cumplir como mínimo con lo siguiente:

2.1. Los dispositivos utilizados en los cajeros automáticos para la autenticación del cliente o usuario, deben encriptar la información ingresada a través de ellos; y, la información de las claves no debe ser almacenada en ningún momento;

2.2. Los cajeros automáticos deben ser capaces de procesar la información de tarjetas inteligentes o con chip;

2.3. Disponer de un programa o sistema de protección contra intrusos (Anti-malware) que permita proteger el software instalado en el cajero automático y que detecte oportunamente cualquier alteración en su código, configuración y/o funcionalidad. En una situación de riesgo deben emitir alarmas a un centro de monitoreo o dejar inactivo al cajero automático hasta que se realice la inspección por parte del personal especializado de la institución;

2.4. Puntos de venta (POS y PIN Pad).- Con el objeto de garantizar la seguridad en las transacciones realizadas a través de los dispositivos de puntos de venta, las instituciones del sistema financiero.

3. Banca electrónica.- Con el objeto de garantizar la seguridad en las transacciones realizadas mediante la banca electrónica, las instituciones del sistema financiero que ofrezcan servicios por medio de este canal electrónico deberán cumplir como mínimo con lo siguiente:

- 3.1.** Implementar mecanismos de seguridad incluyendo dispositivos tales como IDS, IPS, firewalls, entre otros, que reduzcan la posibilidad de que la información de las transacciones de los clientes sea capturada por terceros no autorizados durante la sesión;
- 3.2.** Establecer un tiempo máximo de inactividad, después del cual deberá ser cancelada la sesión y exigir un nuevo proceso de autenticación al cliente para realizar otras transacciones;
- 3.3.** Se deberá informar al cliente al inicio de cada sesión, la fecha y hora del último ingreso al canal de banca electrónica;
- 3.4.** La institución del sistema financiero deberá implementar mecanismos para impedir la copia de los diferentes componentes de su sitio web, verificar constantemente que no sean modificados sus enlaces (links), suplantados sus certificados digitales, ni modificada indebidamente la resolución de su sistema de nombres de dominio (DNS);

4. Banca móvil.- Las instituciones del sistema financiero que presten servicios a través de banca móvil deberán sujetarse en lo que corresponda a las medidas de seguridad.

5. Sistemas de audio respuestas (IVR).- Las instituciones del sistema financiero que presten servicios a través de IVR deberán sujetarse en lo que corresponda a las medidas de seguridad.

6. Corresponsales no bancarios.- Las instituciones financieras controladas que presten servicios a través de corresponsales no bancarios deberán sujetarse en lo que corresponda a las medidas de seguridad.

EI SECTOR FINANCIERO VERSUS POLÍTICAS DEL ECUADOR

Las políticas del Ecuador aplicadas al sector financiero son de verdadera importancia ya que permite crear la estabilidad financiera y desarrollo del sistema financiero cuidando que sus funciones principales no sean interrumpidas o desviadas por intereses individuales sino por intereses del bien común de los ecuatorianos.

Así podemos mencionar algunas leyes, reglamentos que se encuentran vigentes y se aplican al sector financiero.

- La Constitución de la República del Ecuador 2008
- La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado;
- Ley para La Transformación Económica del Ecuador;
- Resoluciones de La Junta Bancaria;
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario – Financiera;
- Ley de Mercado de Valores;
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera;
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos;
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero; y,

➤ Estatuto, Regulaciones y Resoluciones que dicta el Directorio del Banco Central del Ecuador.

3.5.MICRO AMBIENTE

3.5.1. FACTOR PROVEEDORES

El factor de los proveedores es vital ya que al tener excelentes relaciones con ellos la institución puede obtener grandes beneficios por ejemplo se puede conseguir mejores precios y condiciones en el plazo de pago favorables para la cooperativa.

La Institución ha trabajado con proveedores conocidos por mucho tiempo, por lo cual, el departamento de procuraduría cuenta con un proceso de selección para los proveedores, a continuación describo los pasos que realiza el dpto., mencionado.

Todos los suministros que necesita la Cooperativa es reportado por las diferentes áreas con la respectiva autorización de los jefes o directivos a cargo, siguiendo el órgano regular donde estable los parámetros para realizar las adquisiciones al departamento de procuraduría, donde ellos realizan los correspondientes trámites para la adquisición.

Por lo cual el Dpto. de procuraduría solicita tres proformas de cada proveedor, para realizar un análisis de calidad, precios, tiempo de entrega y beneficios adicionales que le puedan proporcionar cada proveedor, mediante este proceso se escoge al proveedor más conveniente. Adicionalmente el departamento maneja el sistema COBI, donde en su base de datos tienen registrados a los proveedores según el tipo de productor que brinda al cliente.

Los proveedores más concurrentes de la Cooperativa son:

Cuadro 17.
Proveedores de la Cooperativa

No	Proveedores
1	ALEX SOFT S.A.
2	ALMACENES BOYACA S.A.
3	ASEGURADORA DEL SUR
4	ASESORIA DE IMAGEN INSTITUCIONAL
5	ASISTECOOPER S.A.
6	BOKADITOS KELLER`S
7	CASABACA S. A.
8	COMERCIAL KYWI S.A.
9	CORPORACION DE SERVICIOS TBL S.A.
10	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT E.
11	ECLIPSOFT
12	ECUASANITAS SA
13	EL COMERCIO
14	IMPORTADORA EL ROSADO CIA. LTDA.
15	LAERSEC SEGURIDAD PRIVADA CIA .LTDA.
16	OTECEL S. A.
17	PA.CO Comercial e Industrial S.A.
18	PAPELESA CIA LTDA.
19	PUBLIASORES
20	PUNTONET S.A.
21	PYCCA
22	RADIO CANELA S.A.
23	RADIO EVENTOS S.A.
24	RAMONA RENTERIA (Servicio de Almuerzos)
25	RESTAURAT LA CARRETA
26	SCANNEREXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA
27	SPEDGRAPH IMPRENTA CIA LTDA.
28	TELCONET S.A.

3.5.2. FACTOR CLIENTES

La Cooperativa es una entidad de orden cerrado; mediante los Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda establece que sus socios son personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de ser:

1. Servidores y servidoras de la Policía Nacional en servicio activos y pasivos, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.
2. Empleados civiles de la Policía Nacional y del Ministerio del interior que presten sus servicios en la Policía Nacional con nombramiento;
3. Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Créditos “Policía Nacional” Ltda;
4. Beneficiarios de montepío de la Policía Nacional
5. Personas jurídicas sin fines de lucro conformadas por servidores o servidoras de la Policía Nacional en servicio activo o pasivo.

3.5.3. FACTOR COMPETIDORES

La competencia para la Cooperativa de la Policía Nacional se la reconoce por dos grupos externa e interna.

La externa se la denomino de esta forma porque constituyen todas las Institución Financieras Nacional como son: Bancos, Cooperativas, Mutualista, etc. Esto se da por la presencia del segmento de mercado “de los familiares de los policías”, ya que antes no eran socios de la cooperativa, pero tienen antecedentes o un historial financiero en alguna otra Institución Financiera.

La interna se le reconoce de esta manera, porque existen Instituciones internas que han nacido dentro de la Institución Policial la cual se dedican a dar sus servicios y

productos financieros, al mismo segmento de mercado de la Cooperativa de la Policía Nacional. Esta competencia es de mayor importancia.

Pero la competencia que siempre ha estado presente en la CPN está conformada por instituciones financieras internas que han nacido dentro de la institución policial, así como también externas que forman parte del sistema financiero nacional.

A continuación se menciona las Instituciones Financieras internas y sus antecedentes:

➤ **Isspól.-** En el Decreto de Emergencia No. 33, y Registro Oficial No. 220 de 1962, los fondos que la Policía Civil Nacional mantenía en la Caja Militar de las Fuerzas Armadas se separaron, los cuales pasaron a ser administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En 1995, mediante Registro Oficial No. 707 La Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional, en la cual se crea el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), como un organismo autónomo con finalidad social y sin ánimo de lucro, con personería jurídica y patrimonio propio. (SBS, 2013)

➤ **Cesantía.-** Mediante Registro oficial No 91 del año 1960 se le conocía como “La Cooperativa de la Cesantía de la Policía Nacional”, A través de los años se realizaron reformas a la Ley de la Cooperativa de Cesantía de la Policía Nacional; y, en el Registro Oficial No. 131 del año 1963 se transformó en el “**Servicio de Cesantía de la Policía Civil Nacional**”. Y hoy por hoy es una entidad con personería jurídica, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, encargada de recaudar los aportes personales y patronales, para ser administrados de manera eficaz y solidaria, a fin de otorgar equitativamente el seguro de cesantía o devolución de aportes a todos los miembros cesantes de la Policía Nacional. (SBS, 2013).

➤ **Cooperativa Suboficiales de la Policía Nacional.-** Constituida el 15 de enero de 2014, bajo el auspicio de 12 Suboficiales de la Policía Nacional, su estructura está conformada por directivos, personal de funcionarios y empleados. La Cooperativa otorga

préstamo y ahorros a nivel nacional, actualmente cuenta con 2,741 socios. (Suboficiales, 2013).

➤ **Cooperativa De Vivienda “San Gregorio” Ltda. de la Policía Nacional.-** También conocida como Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Vivienda Orden y Seguridad. Fundada en 1980, dieron atención al público por primera vez en una oficina al interior del Regimiento Quito. Inicialmente, la Cooperativa arrancó con programas de vivienda que consistieron en la adquisición de bienes inmuebles (terrenos) para su urbanización, escrituración y entrega a cada uno de los socios. En la actualidad, la Institución se encarga, además, de la elaboración de planes de vivienda con lo que se solventa parte de las necesidades habitacionales del personal policial activo, pasivo y sus familiares. (Gregorio, 2013).

Servicios y Productos Financieros de la competencia:

ISSPOL:



Cuadro 18.

Servicios y Productos Financieros de la Competencia

<p><i>Los servicios sociales que otorga el ISSPOL, son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Salud; - Subsistencia; - Vivienda; - Crédito; - Asilo; - Educación; - Capacitación; - Cultura; - Recreación; - Rehabilitación; - Asignaciones Familiares; y, - Saneamiento Ambiental. 	<p><i>Las prestaciones que concede el ISSPOL a sus afiliados, corresponden a los seguros de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retiro, Invalidez y Muerte; - Enfermedad y Maternidad; - Vida; - Accidentes Profesionales; - Mortuoria; - Fondos de Reserva; y, - Indemnización Profesional
--	--

CESANTÍAS:



Cuadro 19.
Cesantías

PRÉSTACIONES	PRÉSTAMOS
<p>-Devolución de Aportes.- Los Oficiales, Clases y Policía o sus derecho-habientes en caso de fallecimiento del titular, producido fuera de actos de servicio, que no hubieren cumplido con los requisitos para obtener el Seguro de Cesantía tendrán derecho a la devolución de los aportes personales, con el interés promedio fijado por el B C E.</p> <p>- El Seguro de Cesantía.- Es una prestación de carácter social, a la que tiene derecho el miembro de la Institución que se separa del servicio activo en forma definitiva</p>	<p>-Emergentes: Tasa de Interés al 10,93 % Desde 600 a 3.000 dólares</p> <p>-Quirografarios: Ordinario.- Se les otorgan a los miembros policiales en servicio activo con más de dos años de servicio SIN GARANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde 300 a 30.000 dólares. • 140% de los aportes registrados para quienes no tienen derecho al Seguro de Cesantía. • Plazo: de 6 meses a 8 años. • Tasa de Interés Actual: 10,93% • Seguro de Desgravamen 1,50 %. • Gastos Administrativos 1,00 %. <p>Extraordinario.- CON GARANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde 300 a 30.000 dólares. • 280% de los aportes registrados para quienes no tienen derecho al Seguro de Cesantía. • Plazo: de 6 meses a 8 años. • Tasa de Interés Actual: 10,93% • Seguro de Desgravamen 1,50 %. • Gastos Administrativos 1,00 %. <p>-Prendarios.- Se otorgan a los miembros policiales en servicio activo con un mes de aportaciones para compra de vehículos nuevos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Interés al 9,36 %. • Seguro de Desgravamen 0,56 %. • Gastos Administrativos 0,25 %. • Para la compra de vehículos nuevos (0 Km). • Monto: desde 5.000 hasta 35.000 dólares. • Plazo: de acuerdo al monto solicitado del préstamo. <p>-Hipotecarios.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Interés al 7,98 %. • Seguro de Desgravamen 0,56 %. • Gastos Administrativos 0,25 %. • Para la compra de: casa, departamento, terreno, oficina o local comercial. • Monto: desde 5.000 hasta 130.000 dólares. • Plazo: desde 3 años hasta 30 años plazo. • 100% del crédito cubre el Servicio de Cesantía.

COOP. SUBOFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL:



Cuadro 20.

Coop. Suboficiales de la Policía Nacional

PRÉSTAMOS	INVERSIONES	AHORROS
<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Ordinario – Emergente.- Desde USD 80.00, USD 500.00 hasta USD 1.000.00 • Crédito Extraordinario – Quirografario.- Desde USD 1.001.00 a USD 1.500.00 según disponibilidad, directo o a través de convenio con la Cámara de Comercio. • Crédito de Consumo – Alivio.- Desde USD 1.501.00 a USD 3.000.00, por medio de convenio con la Cámara de Comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado a Plazo Fijo.- Tasa de interés en depósitos a plazo: <ul style="list-style-type: none"> 8% a 90 días 9% a 180 días 10% a 240 días 11% a 360 días • Certificado Especial.- Ahorro proyectado con Certificado de \$500,00 negociable y endosable: <ul style="list-style-type: none"> 8% a 90 días 9% a 180 días 10% a 240 días 11% a 360 días 	<ul style="list-style-type: none"> • A la vista.- Depósitos y retiros cualquier momento • Bono Financiero.- Ahorra USD 100.00 y USD 160.00, al 10 % mediante cobros de cupón de interés y capital cada 3 meses. • Bono Especial.- Con un mínimo de aporte mensual tiene acceso a un Fondo que le permite una Jubilación, Cesantía Planificada, Vivienda y Educación, ahorrando USD 500.00 al 11%. • Acción Empresarial.- Negocios Empresariales dirigidos a nivel de grupo, individual y familiar, con tasas de interés al 12% • Bono.- Es bono de Ahorro Financiero de USD 100.00 se retira cada 3 meses con un cupón desprendible que tiene un valor de USD 27,37 en el cual se incluye el 10% de interés.

COOP. DE VIVIENDA "SAN GREGORIO"



Cuadro 21.
Coop. de Vivienda "San Gregorio"

CRÉDITO	AHORRO PROGRAMADO	PLAZO FIJO
<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Emergente.- Cubre cualquier tipo de imprevistos de manera oportuna y eficiente. Monto: \$500 Plazo: Hasta 6 meses • Crédito Ordinario.- Para la vivienda, remodelaciones, adquisición de terreno, cuota de entrada para el pago de vivienda. Monto: Desde \$501 hasta \$5.000 Plazo: Hasta 36 meses • Crédito Ordinario Especial.- Destinado para viviendas en programas de Cooperativa San Gregorio e Instituciones afines. Monto: Desde \$5001 hasta \$9.000 líquidos. Plazo: Hasta 42 meses 	<p>Son aportes de USD 65, en un periodo de 5 años con una tasa de interés del 10% anual</p>	<p>Son aporte a partir de USD 65, a plazos de 5, 10 y 15 años, con una tasa de interés del 10% anual</p>

3.6. ANÁLISIS INTERNO

3.6.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La capacidad administrativa permite planear estratégicamente, organizar, y controlar los recursos que tiene a su disposición, además ajustar los resultados de acuerdo con los cambios y demandas del ambiente. Con el fin de cumplir los objetivo planteados por la cooperativa.

La Cooperativa de la Policía Nacional Ltda., posee una estructura interna que está conformada por: el Gobierno, Dirección, Administración y Control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio del siguiente organismo.

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

La CPN se encuentra posicionada en el mercado a nivel nacional y cuenta con la agencia matriz ubicada en la ciudad de Quito, además tiene 26 sucursales en las ciudades de: Quito (Matriz, Quicentro Sur y El Condado), Guaranda, Ambato, Babahoyo, Cuenca, Riobamba, Sto. Domingo, Ibarra, Loja, Machala, Guayaquil, Tulcán, Quevedo, Lago Agrio, Portoviejo, Puyo, Latacunga, Zamora, Esmeralda, Morona Santiago, Orellana, Napo, Santa Elena, Azogues. La Cooperativa ha planteado los procesos claves, en los cuales se asignan tareas y actividades para cada proceso, con el fin de optimizar sus recursos y cubrir las necesidades de la Institución.

Cuadro 22.
Estructura Interna de la Cooperativa Policía Nacional

AREAS	PROCESOS	SUBPROCESOS
Consejo de Administración	Aprobar políticas institucionales y metodología de trabajo – Clave	
Consejo de Vigilancia	- Controlar las actividades económicas de la cooperativa - Clave - Vigila que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes – Clave	
Gerencia General	- La Planificación -Clave - La Organización - Clave - La Ejecución - Clave - El Control – Clave	- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos -Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos) -Comparar los resultados con los planes generales
Dirección Estratégica de Operaciones	- Vigilancia y control de los departamentos de la Cooperativa – Clave	-Supervisión de sucursales - Supervisión de los cajeros automáticos -Análisis de operaciones
Auditoría Interna	- Evaluación de EEFF y procesos aplicado en la cooperativa – Claves	- Pruebas pilotos
Cumplimiento	Cobranzas - De Apoyo	- Lavado de Activos
Gerencia Financiera	- Gestión de recursos Financieros – Claves	-Ventanillas -Agencias - Sucursales
Contabilidad	- Sistema Contable - Claves	-Tesorería -Nómina -Bancos -Impuestos - Activos Fijos
Calidad	- Elaboración del POA - Clave - Control de Calidad - De apoyo	
Talento Humano	- Selección del Personal – Clave	
Sistemas	- Diagnostico de los equipos - De apoyo - Administración de la Base de Datos - De apoyo	- Dar soporte al sistema de la cooperativa
Marketing	- Coordinación de Ventas- Claves	- Call Center

3.6.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

El tipo de tecnología que utiliza la CPN es una la tecnología de producto ya que de acuerdo a ciertas características específicas, reglas y técnicas que se utilizan para generar un servicio que luego es entregado a los clientes y socios de la institución.

Para los cajeros automáticos, manejan los ATMs que están instalados en la CPN usan la tecnología de leer tarjetas con banda magnética, tarjeas con chip, y huella digital.

Actualmente la CPN dispone de tarjetas de banda magnética y retiros a través de la huella digital de los socios, el proyecto de EMB entrará en funcionamiento a partir del año 2014 con lo cual se asegura que las tarjetas no sean clonadas.

La cooperativa ha dispuesto a disposición de 50 cajeros automáticos instalados a nivel nacional, para el 2014 se instalarán 30 ATM's más ubicados en sitios estratégicos.



Figura 37. Cajeros Automáticos

Fuente: (COOPERATIVA POLICIA NACIONAL, 2012)

La función que cumple la tecnología de CPN, es llevar todos los servicios que otorga a sus socios hasta el hogar (créditos, transferencias, retiros ATM's) el objetivo de la CPN es utilizar la tecnología para que el socio únicamente se presente en la entidad

financiera a reuniones y asambleas, el resto de servicios se pretende que el usuario los acceda por cualquier medio tecnológico, ya sea por internet, uso ATM's o *smartphone* con esto el socio con un solo *click* o desde su hogar puede acceder a todos los servicios que ofrece la CPN ahorrando de esta manera tiempo y dinero.

El principal Software financiero contable de la Cooperativa es el COBIS, pero se utiliza un sistema satelital para los diferentes departamentos o áreas permitiendo realizar su trabajo eficientemente, como por ejemplo el área de Riesgos tiene un software llamado FRM para análisis de riesgos, el departamento de cumplimiento utiliza un software de lavado de activos. Además se puede mencionar que el Software de los cajeros automáticos se llama el Extreme Web para el control de transacciones de ATMs, y tercerizado con la empresa BANRED para el monitoreo de ATM.

3.6.3. CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera determina las posibilidades que tiene la cooperativa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez, rentabilidad, endeudamiento y margen de utilidad de operaciones.

3.6.3.1.INDICADOR DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de pago que tiene la cooperativa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la institución, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

La imagen que proyecta la CPN frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la cooperativa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las

necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

a) Fondo Disponible / Total de Depósitos.- Permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el corto plazo. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

$$FD/TD = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósito Ahorro} + \text{Depósito Plazo Fijo}}$$

$$FD/TD = \frac{30.543.790,02}{79.792.508,23 + 103.708.851,54}$$

$$FD/TD = 16,64\%$$

La cooperativa tiene el 16,64% de participación de los fondos disponibles en el total de depósitos, el sector cooperativista del segmento 3 tiene 37,4%, por lo tanto el porcentaje presentado por la cooperativa es bajo en comparación con el sistema, por lo que disminuye la capacidad de respuesta frente a requerimientos de efectivo de costo plazo.

b) Liquidez Ampliada.- Son los fondos de mayor liquidez, sumados a otros fondos que poseen una liquidez alta. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

$$LA = \frac{(\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones Financieras})}{(\text{Depósito Ahorro} + \text{Depósito Plazo Fijo})}$$

$$LA = \frac{(30.543.790,02 + 2.698.543,79)}{(79.792.508,23 + 103.708.851,54)}$$

$$LA = 18,12\%$$

El 18,12% refleja la capacidad de la institución para responder en el costo y largo plazo ante sus depositantes respecto a depósitos en ahorros y depósitos a plazo Fijo.

INDICADOR DE RENTABILIDAD

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la institución, con respecto a la utilización de sus fondos. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

a) **Resultados sobre el Patrimonio.-** Este ratio mide el rendimiento que obtiene la cooperativa de los fondos invertidos en préstamos otorgados. (Hernandez, 2004)

$$RSP = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio en el Periodo}}$$

$$RSP = \frac{3.808.091,37}{57.582.682,60}$$

$$RSP = 6,61\%$$

Por cada dólar de patrimonio o recursos propios de la cooperativa genera 6,61 centavos de dólares de utilidad.

b) **Resultado sobre el Activo.-** Esta razón se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control. (Hernandez, 2004)

$$RSA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activos Totales Promedio en el Periodo}}$$

$$RSA = \frac{3.808.091,37}{313.733.831,40}$$

$$RSA = 1,21\%$$

El rendimiento esperado sobre el total de activos promedio en el periodo es de 1.21%, es decir que por cada dólar invertido en activos se tiene una utilidad de USD 0.0121 dólares un valor relativamente bajo.

3.6.3.2.INDICADOR DE CAPITALIZACIÓN – SOLVENCIA

Representa la capacidad financiera de una entidad para afrontar situaciones adversas que produzcan pérdidas que tengan el efecto de reducir su capital. El capital es la defensa contra la quiebra.

Este indicador no solo informa el respaldo de la entidad, sino su capacidad de crecimiento. Se debe evaluar la capacidad de aumento patrimonial que tiene la entidad ya sea vía aportes y/o excedentes.

a) Patrimonio / Total Pasivos.- Mide el grado de independencia financiera en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza. Indica por cada unidad monetaria de recursos ajenos cuanto emplea la cooperativa de recursos propios. (Educativa. cadedu, 2015)

$$P/TP = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$P/TP = \frac{70.835.851,01}{242.897.980,39}$$

$$P/TP = 29,16\%$$

Por cada dólar de recursos ajenos (clientes), la cooperativa emplea USD 0.2916 dólares propios de la entidad.

3.6.3.3. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

a) Razón de Endeudamiento.- Mide el grado de endeudamiento de una empresa en relación a sus activos. (Area de Pymes , 2005)

$$RE = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$RE = \frac{242.897.980,39}{313.733.831,40}$$

$$RE = 77,42\%$$

La razón de endeudamiento se sitúa en 77.42%, significa que la cooperativa está dejando a terceros su financiamiento, en términos empresariales quiere decir que pierde autonomía, pero debido a que es una cooperativa de ahorro y crédito el 77.42% corresponde a recursos de los socios.

Conclusión:

Los indicadores financieros que se ha presenta mediante el análisis de la Cooperativa de la Policía Nacional Cía. Ltda. Se determinó que situación la institución es estable, ya que demuestra que tiene los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones, aunque la rentabilidad sea baja.

3.7. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la entidad, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas. (Díaz, 2005, pág. 105)

Esto se logra evaluando e identificando los puntos fuertes y débiles de la cooperativa. Las siglas FODA es un acróstico que significa:

Cuadro 23.
Análisis FODA

FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Son aspectos positivos propios de la entidad. • Eficiencia y eficacia en el funcionamiento. • Ventajas competitivas reales y potenciales
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Son situaciones favorables para el negocio, no solo a una empresa en especial. • Indican posibilidades de crecimiento del mercado. • Aprovecha la tecnología, etc.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Son aspectos negativos propios de la entidad. • Falta optimización en el funcionamiento. • Desventajas competitivas reales y potenciales.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones desfavorables para el negocio. • Existe riesgo del ambiente. • Desafíos competitivos. • Situación Económica Mundial

El principal aporte del análisis FODA, consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos aspectos: una interna y otra externa.

Aspecto Interno.- Esta directamente involucrado con el grado de control que pueda tener la entidad, por la cual se identifica las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos. (Díaz, 2005, pág. 106).

Aspecto Externo.- Muestra las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de directivos el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas. (Díaz, 2005, pág. 106).

En el siguiente cuadro se indican los aspectos Internos y Externos del análisis FODA anteriormente mencionados.

MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de fácil entendimiento, sencilla de manejarlo; tiene como finalidad el de desarrollar estrategias para lograr ventajas competitivas en el mercado y equilibra las fuerzas exógenas.

Cuadro 24.
Factores claves

FACTORES CLAVES		
Contexto	Factores Positivos	Factores Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

El presenta análisis FODA, es necesario realizar una depuración de las conclusiones, para lo cual nos apoyaremos bajo el criterio de Porter mediante las cinco matrices que propone, sin embargo para este caso se aplicara solo cuatro matrices.

1. MATRIZ RESUMEN.- Consiste en exponer los resultados del análisis FODA orientándolo hacia una solución o reforzamiento.

Cuadro 25.
Matriz Resumen

FACTORES INTERNOS	
No.	FORTALEZAS
F1.	La cooperativa da un continuo aprendizaje a sus colaboradores.
F2.	La credibilidad de la CPN ha permitido crear la confianza de los socios.
F3.	Mantienen un adecuado empleo de la Tecnología en la cooperativa.
F4.	El nivel de liquidez de la CPN permite cubrir las deudas a corto plazo.
F5.	Cuenta con el apoyo de línea de Crédito en la CFN.
No.	DEBILIDADES
D1.	Reducido espacio para la documentación física.
D2.	Las tasas de interés pasivas son altas.
D3.	El segmento del mercado es cerrado.
D4.	Falta un análisis adecuado en la calificación de créditos.
D5.	No se registran adecuadamente las quejas.
FACTORES EXTERNOS	
No.	OPORTUNIDADES
O1.	El segmento del mercado es más amplio por la presencia de los familiares de la Policía Nacional.
O2.	Accesos a los Cajeros automáticos propios
O3.	La institución tiene una conciencia de Responsabilidad Social
O4.	La cartera del microcrédito no es muy explotado por los socios de la CPN.
O5.	Proporciona a sus socios con adecuado servicio de Tarjetas de débito y crédito
No.	AMENAZAS
A1.	No todos los socios tienen la cultura de invertir y de ahorrar.
A2.	Nueva Ley y órgano regulatorio.
A3.	Inestabilidad Política.
A4.	Bajo costo de los recursos de la competencia.
A5.	Bajas remuneraciones influyen en las decisiones de los socios en incurrir a los productos y servicios que presta la Institución.

2. MATRIZ DE PONDERACIÓN.- En esta matriz mide el impacto de cada Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenazas, con la finalidad de identificar la gestión organización y priorizar las urgencias o factibilidades de gestión.

Según Pico plantea, existen tres tipos de Impactos: El primero es el Impacto Alto trata de las complicaciones considerables que se presenta en la Gestión del Negocio, el

segundo es un Impacto Bajo son aquellos que causan limitaciones, aislados o muy pocos duraderos y el tercero es un Impacto Medio se utiliza cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores, tiene un comportamiento de análisis ambiguo son profundidad considerable. (Pico, 2012) A continuación se resume en los tres Impactos.

Cuadro 26.
Matriz de Ponderación

PONDERACIÓN DEL IMPACTO - FIJAR PARAMETROS DE MEDICIÓN -	
ALTO	Amplia Incidencia
MEDIO	Relativa Incidencia
BAJO	Poca Incidencia

FACTORES INTERNOS

<i>FORTALEZA</i>	<i>IMPACTO</i>		
	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
F1. La cooperativa da un continuo aprendizaje a sus colaboradores	X		
F2. La credibilidad de la CPN ha permitido crear la confianza de los socios	X		
F3. Mantienen un adecuado empleo de la Tecnología en la cooperativa		X	
F4. El nivel de liquidez de la CPN permite cubrir las deudas a corto plazo	X		
F5. Cuenta con el apoyo de línea de Crédito en la CFN	X		

<i>DEBILIDADES</i>	<i>IMPACTO</i>		
	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
D1. Reducido espacio para la documentación física			X
D2. Las tasas de interés pasivas son altas	X		
D3. El segmento del mercado es cerrado	X		
D4. Falta un análisis adecuado en la calificación de créditos		X	
D5. No se registran adecuadamente las quejas.		X	

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
O1. El segmento del mercado es más amplio por la presencia de los familiares de la Policía Nacional.	X		
O2. Accesos a los Cajeros automáticos propios	X		
O3. La institución tiene una conciencia de Responsabilidad Social		X	
O4. La cartera del microcrédito no es muy explotado por los socios de la CPN.	X		
O5. Proporciona a sus socios con adecuado servicio de Tarjetas de débito	X		

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
A1. No todos los socios tienen la cultura de invertir y de ahorrar.		X	
A2. Nueva Ley y órgano regulatorio		X	
A3. El índice de desempleo e inestabilidad política del País afecta las actividades de la CPN	X		
A4. Bajo costo de los recursos de la competencia.	X		
A5. Bajas remuneraciones influyen en las decisiones de los socios en incurrir a los productos y servicios que presta la Institución.		X	

Elaborado por: Jessica Quinga V.

3. MATRIZ DE ACCIÓN.- Cuando se parametriza impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la institución, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio. (Pico, 2012)

La matriz de acción funciona con cuatro matriz, cada una cumple con una función en específica, en la cual la detallamos a continuación.

➤ **Matriz de Área Ofensiva - Estrategia FO (fortaleza y oportunidades).**- Constituye las ventajas o posiciones a favor y puedan ayudar a provechar las oportunidades relevantes.

➤ **Matriz de Área Defensa – Estrategia DA (debilidades y amenazas).**- Define las debilidades más relevantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

➤ **Matriz de Área de Respuesta - Estrategia FA (fortaleza y amenazas).**- Determina los puntos fuertes para enfrentar a las amenazas más relevantes.

➤ **Matriz de Área de Mejoramiento - Estrategia DO (debilidades y oportunidades).**- Determina los puntos débiles y deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.

Mediante estas matrices determina las estrategias que permitan obtener un óptimo incremento en la rentabilidad, eficacia y eficacia de la Cooperativa. Donde las fortalezas y oportunidades ayudan a identificar las potencialidades, las fortalezas con las amenazas determina el riesgo, las debilidades y las oportunidades reconoce los desafío y por ultimo las debilidades frente a las amenazas reflejan las limitaciones de la Institución.

¿Cómo Funcionan las Matrices?

El autor Pico indica que las matrices tiene tres etapas que deben cumplir que son:

1. Construcción de las Matrices de Acción.- Las matrices se construyen en base al resultado de las Matrices de ponderación del Impacto, dado así la preferencia a los impactos considerados como altos para estructurar tanto filas como en las columnas a compararse.

2. Escala de Medición.- Se utiliza para comparar y es preferible que se base en rangos impares no muy altos de diferencia entre sí, tiene la finalidad de que las interacciones presenten diferencias. Al igual que en las matrices de ponderación de impacto se debe evitar los impactos medios por las razones ya citadas. (Pico, 2012)

Cuadro 27.
Escala de Medición

ESCALA DE MEDICIÓN	
IMPACTO ALTO	= 5
IMPACTO MEDIO	= 3
IMPACTO BAJO	= 1

3. Gestión de la Matriz.- Una vez ponderada de acuerdo a las escalas fijadas las relaciones entre los aspectos internos y externos evaluados se procede a obtener sumas aritméticas tanto de filas como de columnas, promediando estos resultados en cada caso, es decir un promedio en filas, y un promedio de columnas y se obtiene como resultado los aspectos estratégicos cuyos totales están sobre el promedio obtenido.

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filás o columnas

N_F = Número de filas

N_c = Número de columnas

Las Matrices para la Cooperativa de la Policía Nacional, son las siguientes:

Cuadro 28.**Matriz de Área Ofensiva - Estrategia FO (fortaleza y oportunidades)**

Matriz de Área Ofensiva - Estrategia FO (fortaleza y oportunidades)							
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1	OPORTUNIDADES O1. El segmento del mercado es más amplio por la presencia de los familiares de la Policía Nacional. O2. Accesos a los Cajeros automáticos propios O3. La institución tiene una conciencia de Responsabilidad Social O4. La cartera del microcrédito no es muy explotado por los socios de la CPN. O5. Proporciona a sus socios con adecuado servicio de Tarjetas de débito-						TOTAL
		FORTALEZA					
F1. La cooperativa da un continuo aprendizaje a sus colaboradores	5	5	3	5	5	23	
F2. La credibilidad de la CPN ha permitido crear la confianza de los socios	5	5	3	3	5	21	
F3. Mantienen un adecuado empleo de la Tecnología en la cooperativa	5	5	3	3	5	21	
F4. El nivel de liquidez de la CPN permite cubrir las deudas a corto plazo	3	5	3	5	5	21	
F5. Cuenta con el apoyo de línea de Crédito en la CFN	5	5	3	5	5	23	
TOTAL	23	25	15	21	25	109	

Promedio Matrices	
P.F.=	21,80
P.C.=	21,80

Cuadro 29.**Matriz de Área de Mejoramiento - Estrategia DO (debilidades y oportunidades)****Matriz de Área de Mejoramiento - Estrategia DO (debilidades y oportunidades)**

PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1	OPORTUNIDADES O1. El segmento del mercado es más amplio por la presencia de los familiares de la Policía Nacional. O2. Accesos a los Cajeros automáticos propios O3. La institución tiene una conciencia de Responsabilidad Social O4. La cartera del microcrédito no es muy explotado por los socios de la CPN. O5. Proporciona a sus socios con adecuado servicio de Tarjetas de débito y crédito						TOTAL
		DEBILIDADES					
D1. Reducido espacio para la documentación física	1	3	3	1	3	11	
D2. Las tasas de interés pasivas son altas	5	1	5	3	5	19	
D3. El segmento del mercado es cerrado	5	5	5	5	3	23	
D4. Falta un análisis adecuado en la calificación de créditos	5	5	3	3	5	21	
D5. No se registran adecuadamente las quejas.	3	1	3	3	1	11	
TOTAL	19	15	19	15	17	85	

Promedio Matrices	
P.F.=	17,00
P.C.=	17,00

Cuadro 30.**Matriz de Área de Respuesta - Estrategia FA (fortaleza y amenazas)**

Matriz de Área de Respuesta - Estrategia FA (fortaleza y amenazas)							
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1	AMENAZA	A1. No todos los socios tienen la cultura de invertir y de ahorrar.	A2. Nueva Ley y órgano regulatorio	A3. El índice de desempleo e inestabilidad política del País afecta las actividades de la CPN	A4. Bajo costo de los recursos de la competencia.	A5. Bajas remuneraciones influyen en las decisiones de los socios en incurrir a los productos y	TOTAL
		FORTALEZA					
F1. La cooperativa da un continuo aprendizaje a sus colaboradores		3	3	3	5	1	15
F2. La credibilidad de la CPN ha permitido crear la confianza de los socios		3	3	5	3	3	17
F3. Mantiene un adecuado empleo de la Tecnología en la cooperativa		3	3	1	5	3	15
F4. El nivel de liquidez de la CPN permite cubrir las deudas a corto plazo		5	3	5	1	3	17
F5. Cuenta con el apoyo de línea de Crédito en la CFN		3	3	3	5	5	19
TOTAL		17	15	17	19	15	83

Promedio Matrices	
P.F.=	16,60
P.C.=	16,60

Cuadro 31.
Matriz de Área Defensa – Estrategia DA (debilidades y amenazas)

Matriz de Área Defensa – Estrategia DA (debilidades y amenazas)							
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1	AMENAZA	A1. No todos los socios tienen la cultura de invertir y de ahorrar.	A2. Nueva Ley y órgano regulatorio	A3. El índice de desempleo e inestabilidad política del País afecta las actividades de la CPN	A4. Bajo costo de los recursos de la competencia.	A5. Bajas remuneraciones influyen en las decisiones de los socios en incurrir a los productos y	TOTAL
		DEBILIDADES					
D1. Reducido espacio para la documentación física		3	3	1	1	1	9
D2. Las tasas de interés pasivas son altas		3	5	3	5	3	19
D3. El segmento del mercado es cerrado		5	3	5	3	3	19
D4. Falta un análisis adecuado en la calificación de créditos		5	3	5	5	3	21
D5. No se registran adecuadamente las quejas.		1	3	1	1	3	9
TOTAL		17	17	15	15	13	77

Promedio Matrices	
P.F.=	15,40
P.C.=	15,40

4. MATRIZ DE SÍNTESIS.- En esta matriz resumen de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder. Esta matriz constituye la clave para la formulación de directrices y estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 32.
Matriz de Síntesis

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	<u>FORTALEZA</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<p>La estrategia a corto es aprovechar el nuevo segmento de mercado (Familiares de los Policías), los cajeros automáticos, el servicio de tarjetas de débito, el aprendizaje continuo a los colaboradores para aumentar la credibilidad en los socios.</p>	<p>La estrategia a mediano plazo, es utilizar el algo grado de conciencia de Responsabilidad Social de la Cooperativa en sus socios, el nuevo segmento de mercado, para mejorar el análisis crediticio e implementar nuevos controles en este proceso</p>
<u>AMENAZAS</u>	<p>La estrategia a largo plazo es explotar la credibilidad, de los clientes, el apoyo de la CFN y el índice de liquidez para cubrir las deudas a C/P, para dar transparencia contable/financiera, y esté al alcance de los socios, nos ayudará a protegernos de la inestabilidad política del país.</p>	<p>La estrategia a largo plazo es fomentar en los socios una cultura de ahorro e inversión, apoyándonos en la Ley y Órgano Regulatorio para evitar las altas tasas pasivas y mejorar el análisis de créditos.</p>

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.RESULTADOS OPERACIONALES

La historia de los resultados operacionales de la Cooperativa CPN registra ganancias recurrentes, lo que fortaleció la eficiencia de su Patrimonio Técnico; hasta el año 2013 estas fueron consecutivas: USD 2`512.222 en 2011, USD 2`235.655 en 2012 y USD 3`808.091 en 2013.

La evolución positiva que han experimentado los activos productivos en los últimos años, derivados de la reactivación del crédito, las inversiones financieras generadas por las captaciones de fondos, los recursos provenientes de la capitalización, el saneamiento de la estructura financiera, el crecimiento de los servicios cooperativos, la reducción y control de costos ha dado como resultado que en los tres últimos años se registre resultados positivos.

Cuadro 33.
Estado de Resultados (USD)

CUENTAS	2011	2012	2013	%	%	%	SECTOR
				2011	2012	2013	%
Promedio Cartera + Inversiones	172.150.181	178.983.526	246.096.625	100%	100%	100%	100%
(+) Ingresos Financieros	19.887.982	24.481.176	29.620.689	11,45%	13,68%	12,04%	23,32%
(-) Egresos Financieros	7.491.719	10.339.332	12.086.640	4,35%	5,78%	4,91%	9,51%
Margen Bruto Financiero	12.396.264	14.141.845	17.534.049	7,20%	7,90%	7,12%	13,80%
(+) Ingresos Operacionales	470.064	545.679	522.342	0,27%	0,30%	0,21%	0,41%
(-) Egresos Operacionales	7.842.356	9.529.815	9.396.414	4,56%	5,32%	3,82%	7,40%
Margen Operacional antes Prov.	5.023.971	5.157.709	8.659.977	2,92%	2,88%	3,52%	6,82%
(-) Prov., Deprec, Amortiz.	1.513.759	1.967.263	3.250.620	0,88%	1,10%	1,32%	2,56%
Margen Operacional Neto	3.510.212	3.190.446	5.409.357	2,04%	1,78%	2,20%	4,26%
(+)Otros Ingresos no Operacionales	282.082	277.763	434.308	0,16%	0,16%	0,18%	0,34%
(-) Otros Egresos No Operacionales	48.677	32.556	99.938	0,03%	0,02%	0,04%	0,08%
Utilidad antes de Imp. y Particip	3.743.617	3.435.653	5.743.728	2,17%	1,92%	2,33%	4,52%
(-) Particip. Empleados e Impuestos	1.231.395	1.199.999	1.935.636	0,72%	0,67%	0,79%	1,52%
Resultados del Ejercicio	2.512.222	2.235.655	3.808.091	1,46%	1,25%	1,55%	3,00%

Fuente: (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

4.1.1 MARGEN FINANCIERO

Los Ingresos Financieros están compuestos de Intereses Ganados por los créditos concedidos, de las inversiones y los intereses de mora y comisiones ganadas por los diferentes productos financieros.

Cuadro 34.
Ingresos Financieros (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Intereses Ganados	19.820.256	22.691.613	26.062.822
Comisiones Ganadas	67.726	181.563	618.535
Rendim. por Fideicomiso Mercantil		1.608.000	2.939.332
Ingresos Financieros	19.887.982	24.481.176	29.620.689

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

La relación Ingresos Financieros sobre Cartera Promedio más Inversiones, que incluye la rentabilidad obtenida en las inversiones financieras y la recuperación de los intereses de mora presenta una tendencia creciente al inicio y luego decreciente al pasar del 11,55% en el 2011, al 13,68% en el 2012, para luego registrar 12,04 % en el año 2013, situación que obedece a la aplicación de políticas que han determinado el decaimiento de las tasas de interés, especialmente por factores de índole político, que le han obligado a la Institución a colocar préstamos con tasas inferiores a la de su equilibrio.

Las comisiones ganadas han presentado una tendencia creciente en los últimos dos años, situación que se remarca en el año 2013 a pesar de la aplicación de lo estipulado en el artículo 201 de la Ley de General de Instituciones del Sistema Financiero que textualmente dice: "...se prohíbe a todo acreedor cobrar cualquier tipo de comisión en las operaciones de crédito". A diciembre de 2011 la participación fue de 0,34%, a Diciembre de 2012 se ubicó en 0,79% y a Diciembre 2013 representan el 2,32% del total de ingresos financieros.

La relación egresos financieros sobre la cartera promedio más inversiones presenta una tendencia decreciente en los últimos dos años, a Diciembre de 2013 es de 4,91% disminuyendo en 0,87 puntos porcentuales respecto a Diciembre 2012 (5,78%).

El margen financiero obtenido en el proceso de intermediación a Diciembre de 2013 es de 7,12%, disminuyéndose en 0,78 puntos respecto a Diciembre de 2012 debido a la reducción de la participación de los ingresos financieros sobre el activo productivo.

El margen financiero promedio del Sector Cooperativista (Segmento 3), al cual pertenece la CPN es del 13.80%, por lo tanto podemos deducir que la Cooperativa mantiene un margen de rentabilidad bruta inferior a la media de su segmento. La Institución debería incrementar su margen de rentabilidad bruta, en 6.68%, para poder igualar al porcentaje referencial del sector. La organización tiene un margen de rentabilidad bajo, debido a que posee un segmento de clientes cerrado, en consecuencia no puede ofrecer sus servicios al público en general, sino a miembros y familiares de la Policía Nacional.

4.1.2 MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES

Los ingresos operacionales están compuestos por las cuentas de manejo y cobranzas, servicios cooperativos, otros servicios y otros ingresos operacionales:

Cuadro 35.
Ingresos Operacionales (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Manejo y cobranzas	5.147	3.494	4.628
Servicios Cooperativos	10.743	11.953	-
Otros Servicios	444.519	517.299	475.031
Otros Ingresos Operacionales	9.655	12.933	42.683
Ingresos Operacionales	470.064	545.679	522.342

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

La tendencia de los ingresos operacionales en los últimos dos años es decreciente, a Diciembre de 2013 la cuenta “Otros Servicios”, principal componente del rubro disminuyó en un 8,17% por efecto de un ajuste en la valuación del costo de la tarjeta Visa

Electrón y en la comisión por retiros en cajero local; La cuenta de “Otros Ingresos Operacionales” se incrementó del año 2012 al 2013 en 70% debido a las comisiones compartidas en tarjetas de crédito y tarjetas de débito MasterCard.

Cuadro 36.
Egresos Operacionales (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Gastos del Personal	3.413.707	3.812.120	3.941.676	41,95%
Honorarios	541.350	597.010	440.346	4,69%
Servicios Varios	1.284.654	1.447.463	1.712.515	18,23%
Imp, Contribuc. y Multas	35.758	65.689	63.736	0,68%
Otros Gastos Operativos	2.566.887	3.607.533	3.238.141	34,46%
Egresos Operacionales	7.842.356	9.529.815	9.396.414	100%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Los egresos operacionales están constituidos por las cuentas de “Gastos de Personal”, “Honorarios”, “Servicios Varios”, “Impuestos” y “Otros Gastos Operativos”. La tendencia creciente de los egresos operacionales en los dos últimos años se debe a los altos costos operativos que tiene la Institución, como consecuencia del incremento sustancial de sus operaciones por la ampliación de la cobertura de cajeros automáticos y varias nuevas agencias.

Los gastos de personal a Diciembre 2013 representan el 42% de los egresos operacionales, el sub-rubro de remuneraciones mensuales es el mayor dentro de los gastos de personal, registra 2,8 millones de los 3,9 que se detalla en la tabla 4; la cuenta de gastos del personal también desglosa beneficios sociales, aportes al IESS, Impuesto a la renta asumido por la cooperativa, pensiones, jubilaciones, fondos de reserva y otros. A su vez la cuenta de “Otros gastos Operativos” están integrada por:

Cuadro 37.
Otros Gastos Operativos (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Suministros Diversos	295.933	311.491	323.991
Donaciones	60.121	75.164	92.248
Mantenimiento de Equipos	244.073	231.951	486.629
Otros	1.966.760	2.988.928	2.335.273
Otros Gastos Operativos	2.566.887	3.607.533	3.238.141

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Como resultado de lo expuesto el margen operacional antes de provisiones a Diciembre de 2013 es de 3,52% disminuyéndose en 0.64 puntos respecto al índice registrado a Diciembre de 2012, el mismo que es suficiente para dar cobertura a las provisiones de la cartera vencida, lo que releva a la institución de la necesidad de ampliar el margen financiero a través del incremento de activos productivos.

El margen operacional antes de provisiones en el Segmento 3 alcanza el 6.82%, mientras que la Cooperativa es del 3.52%, en la cual se compone de los egresos e ingresos operacionales de 3.82% y 0.21% respectivamente; por lo que podemos concluir que los egresos operaciones son superiores a los ingresos, sin embargo hay que acotar que por el margen financiero se logra cubrir éste déficit.

4.1.3 MARGEN OPERACIONAL NETO

A diciembre 31 de 2013 las provisiones, depreciaciones y amortizaciones representan 1,32% del activo productivo promedio, incrementándose en 0.22 puntos respecto al valor registrado en Diciembre de 2012, con un valor de USD 1.967.263 miles de dólares. Este resultado se debe al crecimiento de la cartera; es el criterio expresado por el Ing. Marcos Díaz, Jefe Financiero de la CPN, en la entrevista realizada en marzo de 2014.

Cuadro 38.

Provisiones, Amortización y Depreciaciones (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Comisiones Causadas	1.446	-	146.858
Provisiones	944.212	1.244.684	2.211.989
Depreciaciones	417.345	541.781	613.234
Amortizaciones	150.756	180.798	278.539
Provisiones, Amrt. Y Deprc.	1.513.759	1.967.263	3.250.620

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

Como consecuencia de lo expuesto, el margen operacional neto alcanzado a Diciembre 2013 es de 2,20%, incrementándose en 0,42 puntos respecto al índice registrado a Diciembre 2012 que fue de 1,781%.

Las depreciaciones crecieron porque se aplicó el plan operativo anual (POA), donde se dio operatividad a la visión de comprar o ampliar la tecnología de la red de cajeros automáticos; Las amortizaciones registran USD 278.539 en 2013 por los gastos realizados en adecuaciones de agencias, programas de computación, y concesión de locales comerciales y por el proyecto TD y TC MC o "Proyecto de tarjeta de débito y Tarjeta de Crédito MasterCard" que por el momento absorbió todos los gastos que incurrieron en la implementación de las tarjetas (Díaz, 2014).

El margen operacional promedio neto del Sector de las Cooperativas es del 4.26%, en cuanto a la CPN se ubica en el 2.20%, lo que significa que nuestra cooperativa se encuentra en un margen por debajo de la media del Segmento 3, ya que el mercado es más amplio y cuenta con mayor variedad productos financieros por lo tanto el volumen de los créditos son superiores a la Institución, como consecuencia tiene un mayor porcentaje de provisión.

4.1.4 OTROS INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES

Los otros ingresos no operacionales provienen de los siguientes rubros y registra el siguiente comportamiento:

Cuadro 39.

Otros Ingresos No Operacionales (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Utilidad en Venta de Bienes	10.499	-	-
Recuperación Activos ejerc anteriores	137.551	117.604	244.984
Otros Ingresos Extraordinarios	134.032	160.160	189.324
Otros Ingresos No Operacionales	282.082	277.763	434.308

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

La recuperación de activos financieros tiene una participación importante en el rubro de otros ingresos no operacionales en los años analizados, a diciembre de 2013 representa el 56,41% del total y principalmente corresponde a reversión de provisiones e intereses y comisiones de ejercicios anteriores.

Los otros egresos no operacionales corresponden a pérdidas obtenidas por circunstancias ajenas al giro normal del negocio o por circunstancias especiales que siendo propias de la actividad, han influido en los activos de la entidad.

Cuadro 40.
Otros Egresos No Operacionales (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013
Pérdida en Venta de Bienes	-	-	33.092
Intereses y Comisiones Devengados	35.226	30.254	49.970
Otros (Baja Activos Fijos)	13.450	2.302	16.875
Otros Egresos No Operacionales	48.677	32.556	99.938

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Las utilidades antes de impuesto y participaciones promedio del Sector es del 4.52%, mientras que el de la Cooperativa se ubica en 2.33%. Se puede observar que el sector cooperativista se encuentra sobre el valor de la Institución, ya que el promedio de ingresos y egresos no operacionales es del 0.34% y 0.08, mientras que estos mismos porcentajes en la CPN es de apenas 0.18% y 0.04% respectivamente. Lo que significa que el promedio del segmento 3 representa una mayor rentabilidad.

4.1.5 RESULTADOS DEL EJERCICIO

La Institución refleja una utilidad de USD 3'808.091 que a su vez representa el 1,55% de la cartera promedio más inversión (ver Cuadro 39).

El crecimiento que se refleja en los balances es debido al crecimiento de la cartera de crédito. La CPN decidió implementar una nueva política en cuanto a los montos de crédito, es decir antes se daba créditos ordinarios o de consumo hasta USD 8.000 pero a partir de septiembre 2013 el monto se dio de USD 20.000. Además los ingresos

financieros aumentaron porque la CPN decidió titularizar parte de la cartera de consumo (calificación AAA+) lo cual rindió grandes ganancias. El motivo que originó la titularización de esta cartera fue la necesidad de fondearse para otorgar más créditos. (Díaz, 2014)

El porcentaje promedio de Resultados del Ejercicio en Sector Cooperativista (Segmento 3), presenta el 3.00%, en comparación de la Cooperativa alcanza el 1.55%, obteniendo una diferencia del 1.45%, por lo tanto podemos observar se encuentra por debajo de la media de su segmento. La Institución necesita obtener mayores recursos de colocación y captación para generar más ingresos y poder igualar al porcentaje promedio del Sector.

4.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 41.

Balance de Situación Financiera

CUENTAS	2011	2012	2013	%	Sector
ACTIVOS					
Fondos Disponibles	24.553.089	41.958.760	30.543.790	9,74%	11,03%
Inversiones	3.701.779	5.813.843	2.698.544	0,86%	3,62%
Cartera de Crédito	168.448.402	173.169.682	243.398.081	77,58%	75,84%
Cuentas por Cobrar	1.793.558	2.006.560	2.956.901	0,94%	1,99%
Propiedades y Equipo	5.686.634	6.525.611	6.878.094	2,19%	3,80%
Otros Activos	1.797.094	32.538.465	27.258.421	8,69%	3,33%
Total de Activos	205.980.556	262.012.921	313.733.831	100%	100%
PASIVOS					
Obligaciones con los Socios	103.663.983	142.763.925	183.501.359	58,49%	72,72%
Cuentas por Pagar	2.977.996	3.705.252	4.987.766	1,59%	2,61%
Obligaciones Financieras	32.525.435	37.500.102	35.735.849	11,39%	7,71%
Otros Pasivos	13.830.938	16.226.383	18.673.006	5,95%	1,99%
Total del Pasivo	152.998.352	200.195.662	242.897.980	77,42%	85,03%
PATRIMONIO					
Capital	44.583.088	52.416.797	57.582.683	18,35%	10,31%
Reservas	5.205.730	6.483.643	8.765.149	2,79%	3,54%
Donaciones	1.236	1.236	-	0,00%	0,28%
Superavit de Valuaciones	679.928	679.928	679.928	0,22%	0,39%
Resultados	2.512.222	2.235.655	3.808.091	1,21%	0,57%
Total de Patrimonio	52.982.204	61.817.259	70.835.851	22,58%	15,08%
Total Pasivos + Patrimonio	205.980.556	262.012.921	313.733.831	100%	100%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y solidaria, 2015)

4.2.1 ACTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., a diciembre 2011 registró un activo valorado en USD 205.980.556 financiados en un 76% por Pasivo y 24% por Patrimonio. Con respecto a los saldos registrados a diciembre de 2012, estos se aumentaron en 27,20% debido al incremento de las operaciones, inversiones y la cartera de crédito, los principales rubros del activo son los siguientes:

Cuadro 41.
Composición del Activo (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Fondos Disponibles	24.553.089	41.958.760	30.543.790	9,74%
Inversiones	3.701.779	5.813.843	2.698.544	0,86%
Cartera de Crédito	168.448.402	173.169.682	243.398.081	77,58%
Cuenta por Cobrar	1.793.558	2.006.560	2.956.901	0,94%
Propiedades y Equipo	5.686.634	6.525.611	6.878.094	2,19%
Otros Activos	1.797.094	32.538.465	27.258.421	8,69%
Total Activo	205.980.557	262.012.922	313.733.831	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

De los rubros descritos a diciembre 2011 la cartera bruta total representaba el 81,78% del total de activos, a diciembre 2012 representaba 66,09% a diciembre 2013 registro el 77,58%. Por su parte los fondos disponibles e inversiones a diciembre de 2011 representaban el 11,92% y se incrementaron a razón de 4,09 puntos porcentuales el 2012 y decreció en 6,27 hacia el 2013 situándose en 9,74%.

4.2.2. LIQUIDEZ

Acorde a los requerimientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Cooperativa cubre las exigencias de liquidez de primera y segunda línea; Así como la liquidez mínima referente al 50% de los 100 mayores depositantes es cubierta por la liquidez de segunda línea.

Cuadro 42.
Liquidez Estructural Requerida por la SBS. (USD)

CONCEPTO	2011			
	Porcentajes		Montos Millones	
	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido
2 veces volatilidad	-	-	-	-
2,5 veces volatilidad	-	-	-	-
Minimo requerido 50% 100>Dep.	-	-	-	-
CONCEPTO	2012			
	Porcentajes		Montos Millones	
	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido
2 veces volatilidad	38,70%	8,68%	41.958.209	41.958.209
2,5 veces volatilidad	31,22%	10,86%	47.664.304	47.664.304
Minimo requerido 50% 100>Dep.	-	-	-	4.194.894
CONCEPTO	2013			
	Porcentajes		Montos Millones	
	Liquidez	Requerido	Liquidez	Requerido
2 veces volatilidad	33,05%	10,19%	42.931.717	42.931.717
2,5 veces volatilidad	22,50%	12,73%	42.937.772	42.937.772
Minimo requerido 50% 100>Dep.	-	-	-	7.208.354

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

4.2.3. INVERSIONES

El portafolio de inversiones a diciembre 2013 tiene la siguiente distribución:

Cuadro 43.
Inversiones (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Mantenidas al Vencimiento	3.701.779	5.698.843	2.583.128	95,72%
Disponibilidad Restringida	-	115.000	115.416	4,28%
Total Inversiones	3.701.779	5.813.843	2.698.544	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

El portafolio de inversiones de la CPN ascendió a 2.69 millones a Diciembre de 2013, respecto a los valores registrados a Diciembre de 2012 se han disminuido en 53,58%; han generado un rendimiento promedio equilibrado, y se encuentran colocadas a plazos acordes a la maduración de los pasivos. El 95,72% del portafolio corresponde a títulos Mantenidos al Vencimiento Negociación, el 4,28% a Disponibilidad Restringida.

La cuenta contable 1305 Mantenidas al Vencimiento corresponde a inversiones que se hacía solo en bancos privados, pero a partir del 2012, la Ley de Economía Popular y Solidaria sugiere que las cooperativas deben invertir en el sector "Economía Popular y Solidaria", por tal razón en ese año la CPN invierte en las cooperativas COSCU y COOPROGRESO. El 4,28% en la cuenta de Disponibilidad Restringida es a consecuencia del convenio que se hizo para las tarjetas de MasterCard débito y crédito. Una decisión que tomó la cooperativa, fue disponer de una parte de las inversiones que tenían en esta cuenta para cubrir las solicitudes de créditos de los socios, por tal motivo las inversiones bajaron (Díaz, 2014).

A diciembre 2011 el total de inversiones fue USD 3.701.779 y creció al 57.06% hacia el 2012, registrando USD 5.813.843 sin embargo se observa un decrecimiento de este rubro hacia el 2013 en un 50% cerrando en USD 2.698.544.

El promedio de las Inversiones del Segmento 3 es del 3.62% y de la CPN se ubicó en el 0.86%, lo que significa que la Institución debería incrementar en sus Inversiones en 2.76% para poder igualar al porcentaje referencial del Sector. La Cooperativa tiene una inversión baja, debido al convenio de tarjetas MasterCard (débito) por lo cual dispone de sus inversiones para la ejecución de este nuevo servicio que ofrece a sus socios, por esta razón este indicador es inferior.

4.2.4. CARTERA

4.2.4.1. CARTERA TOTAL

La Cartera Bruta de Créditos de la institución a diciembre 2013 fue de USD 249.992.097 y representa el 79,68% de los activos; esta cifra en el 2013 revela un crecimiento respecto del 2012 en el orden del 40,69% (USD 177.695.161).

Cuadro 44.
Composición de la Cartera Bruta (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	% Incr
Cartera por Vencer	169.144.926	174.957.071	240.618.193	37,53%
Cartera que No devenga Inter.	2.336.998	2.354.606	8.266.909	251,10%
Cartera Vencida	245.162	383.484	1.106.995	188,67%
Total Cartera Bruta	171.727.086	177.695.161	249.992.097	40,69%
TOTAL ACTIVOS	205.980.557	262.012.922	313.733.831	
% ACTIVO TOTAL	83,37%	67,82%	79,68%	

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

La cartera total bruta por destino de inversión tiene la siguiente composición

Cuadro 45.
Composición de la Cartera Bruta por Destino de Inversión (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	% Part.
Cartera Comercial	-	-	3.406.749	1,36%
Cartera Consumo	113.954.979	110.954.123	175.797.442	70,32%
Cartera de Vivienda	52.859.374	60.698.782	65.845.174	26,34%
Cartera Microempresa	4.912.732	6.042.257	4.942.731	1,98%
Total Cartera Bruta	171.727.086	177.695.161	249.992.097	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

De acuerdo a la clasificación de la SIB, el 1,36% de la cartera se califica como cartera comercial, el 70,32% es cartera de consumo, el 26,34% es cartera de vivienda y el 1,98% es cartera para la Microempresa.

La cartera comercial son créditos concedidos a pequeñas y medianas iniciativas y emprendimientos, solo se registraron cifras en 2013.

Los préstamos contabilizados como cartera de consumo son créditos otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso del deudor.

Los créditos para la microempresa son otorgados a personas naturales o jurídicas destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o

servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Las garantías de las operaciones son personales, prendarias e hipotecarias. Es importante señalar que en los últimos años la política ha sido conceder créditos con un plazo máximo de 4 años con recursos propios y con la línea de fondeo de la CFN a un plazo de hasta 6 años. Cabe indicar en la actualidad la Cooperativa de la Policía, solo operan con líneas de financiamiento de generación propia y que provienen de la recuperación de cartera y de captación de depósitos.

La cartera total bruta por zonales se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 46.
Cartera Total Bruta 2013 por Regiones (USD)

REGION SIERRA	CARTERA	REGION COSTA	CARTERA	REGION AMAZONICA	CARTERA
Matriz	55.654.609	Guayaquil	33.558.675	Puyo	4.175.663
Santo Domingo	17.532.423	Portoviejo	11.343.344	Tena	3.495.528
Uvs-Quicentro	14.638.747	Quevedo	9.942.487	Lago Agrio	3.223.684
Condado	10.432.863	Esmeraldas	8.902.683	Agencia Coca	2.608.266
Loja	10.416.350	Machala	8.216.706	Zamora	2.034.157
Riobamba	7.334.730	Babahoyo	6.173.809	Agencia Macas	1.713.241
Ibarra	7.103.138	Santa Elena	2.894.527	Subtotal	17.250.538
Cuenca	6.985.475	Subtotal	81.032.230		
Ambato	6.668.482				
Latacunga	4.877.037				
Tulcán	4.762.061			Región Sierra	151.709.329
Guaranda	3.693.745			Región Costa	81.032.230
Azogues	1.609.667			Región Amazónica	17.250.538
Subtotal	151.709.329			Consolidado	249.992.097

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

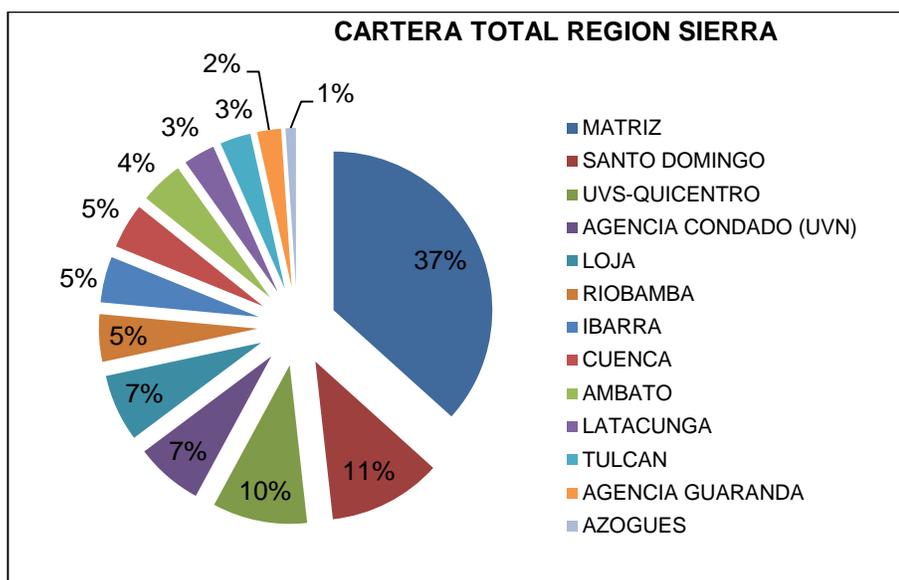


Figura 38. Cartera Total Bruta Región Sierra (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

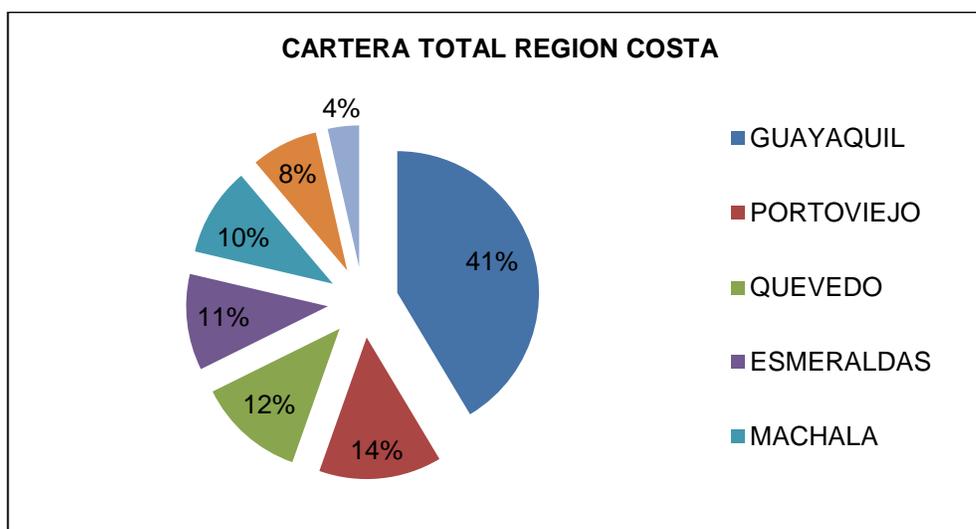


Figura 39. Cartera Total Bruta Región Costa (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

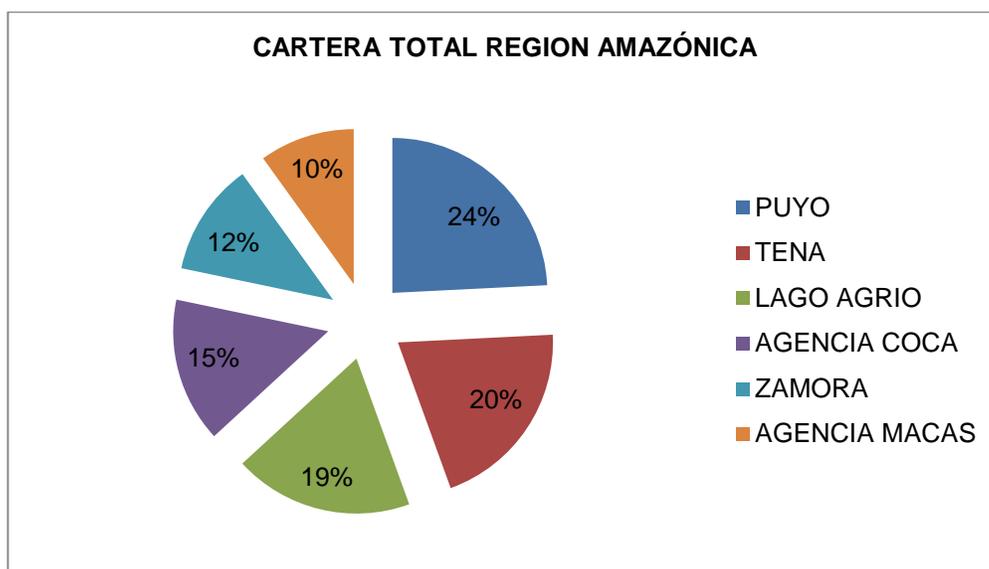


Figura 40. Cartera Total Bruta Región Amazónica (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

4.2.4.2. CARTERA POR VENCER

La Cooperativa de la Policía Nacional durante el año 2013 concedió USD 249 millones de dólares en sus operaciones de crédito. El principal destino económico es el crédito de vivienda a pesar de que se advierte una mayor diversificación por el impulso dado a la línea de consumo con una estrategia de diversificación de riesgo y mejora de ingresos.

Cuadro 47.

Composición de la Cartera por Vencer (USD)

CONCEPTO	2013	Cart. x	Activo
Cartera de Crédito Comercial	3.406.749	1,42%	1,09%
Cartera de Crédito de Consumo	167.820.822	69,75%	53,49%
Cartera de Crédito de Vivienda	64.750.696	26,91%	20,64%
Cartera de Crédito de Microempresa	4.639.926	1,93%	1,48%
CARTERA POR VENCER	240.618.193	100,00%	76,70%
TOTAL ACTIVOS	313.733.831		
CARTERA TOTAL BRUTA	249.992.097		

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

A diciembre de 2013, el activo productivo constituido por la cartera de préstamos originales por vencer representa el 76,70% del total del activo. Del cual el 69,75% corresponde a la Cartera de Consumo, el siguiente mayor rubro es de la Cartera de Crédito de Vivienda con el 26,91% equivalente al 20,64% del Activo.

La cartera por vencer por regiones está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 48.
Composición de la Cartera por Vencer por Zonales 2013 (USD)

REGIÓN SIERRA	CARTERA	REGIÓN COSTA	CARTERA	REGIÓN AMAZÓNICA	CARTERA
Matriz	52.925.112	Guayaquil	32.153.219	Puyo	4.054.130
Santo Domingo	16.682.001	Portoviejo	10.855.754	Tena	3.305.769
Uvs-Quicentro	14.065.537	Quevedo	9.750.247	Lago Agrio	3.021.704
Loja	10.294.745	Esmeraldas	8.321.113	Agencia Coca	2.521.815
Condado	10.223.161	Machala	8.098.503	Zamora	1.947.231
Riobamba	7.115.241	Babahoyo	6.031.298	Macas	1.647.626
Ibarra	6.873.218	Santa Elena	2.787.185	Subtotal	16.498.276
Cuenca	6.855.082	Subtotal	77.997.319		
Ambato	6.367.589				
Latacunga	4.803.978				
Tulcán	4.723.475				
Guaranda	3.670.525			Región Sierra	146.122.598
Azogues	1.522.935			Región Costa	77.997.319
Subtotal	146.122.598			Región Amazónica	16.498.276
				Consolidado	240.618.193

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

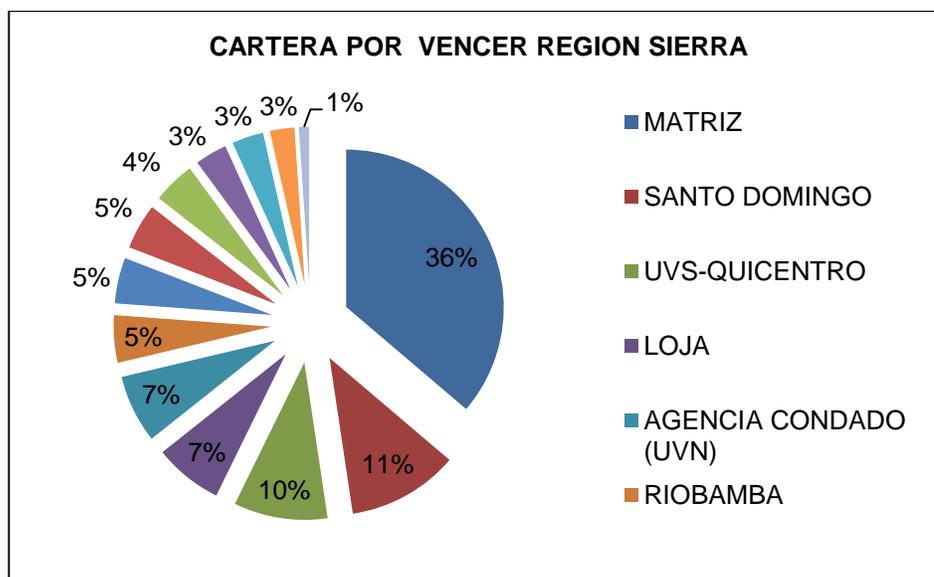


Figura 41. Cartera Total por Vencer Región Sierra (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

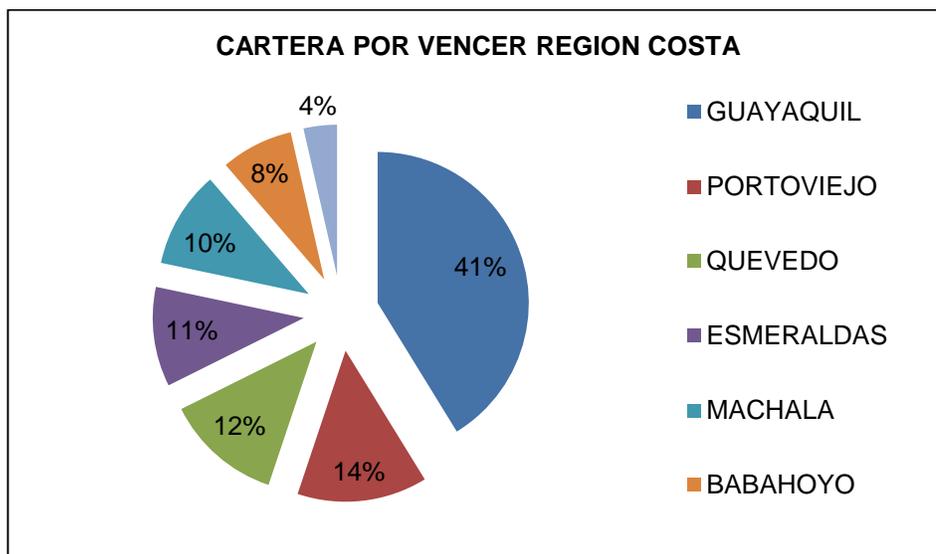


Figura 42. Cartera Total por Vencer Región Costa (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

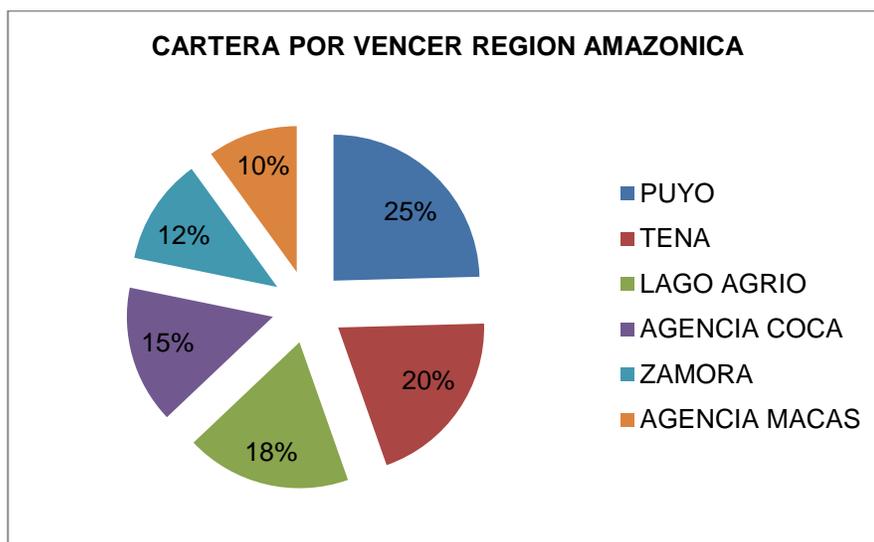


Figura 43. Cartera Total por Vencer Región Amazónica (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

El porcentaje promedio de la Cartera de Crédito en el Segmento 3, es del 75.84%, en comparación a la Cooperativa alcanza el 77.58%, se observa que la Institución consigue un aumento del 1.74%, posicionándose por encima del Sector. La razón del incremento, se debe a la alta demanda de los Créditos de Consumos, ya que los socios tienen mayor preferencia por este tipo de crédito, sin embargo en el año 2013 la CPN pone

a disposición a sus asociados la Cartera Comercial, se debe señalar que los clientes tiene una buena acogida por este producto financiero.

4.2.4.3. PROVISIÓN PARA LA CARTERA DE CRÉDITO

Las provisiones para la cartera de crédito mostraron las siguientes cifras para los años 2011, 2012 y 2013: USD 3.278.683, 4.525.478 y USD 6.594.015 respectivamente. Estas cifras representan a su vez el 1,95%, 2,61% y 2,71% del monto del riesgo.

4.3. PASIVOS

A noviembre de 2013, los pasivos totales de la institución ascendieron a USD 242.897.980 monto que representa el 64% del activo, incrementándose en 21,33% respecto del valor registrado a diciembre de 2012. La estructura de los pasivos es la siguiente:

Cuadro 49.

Composición del Pasivo (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Obligaciones con los Socios	103.663.983	142.763.925	183.501.360	75,55%
Cuentas por Pagar	2.977.996	3.705.253	4.987.766	2,05%
Obligaciones Financieras	32.525.436	37.500.102	35.735.850	14,71%
Otros Pasivos	13.830.938	16.226.383	18.673.006	7,69%
Total del Pasivo	152.998.352	200.195.663	242.897.980	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

4.3.1. OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS (DEPÓSITOS)

Cuadro 50.

Obligaciones con los Socios (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Depósitos en Libretas de Ahorro	54.531.868	66.998.212	79.792.508	43,48%
Depósitos a Plazo Fijo	49.132.115	75.765.713	103.708.852	56,52%
Obligaciones con los Socios	103.663.983	142.763.925	183.501.360	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

Las obligaciones con los socios presentan una participación importante en el total de los pasivos, a Diciembre de 2013 significaban el 58,49% constituyéndose en una de las

principales fuentes de fondeo. Las cuentas que se registran en este rubro son Depósitos en libretas de ahorro y Depósitos a plazo fijo en partes iguales alrededor del 43,48% y 56,52% respectivamente.

4.3.1.1. DEPÓSITOS EN LIBRETAS DE AHORRO

Constituyen todos los recursos recibidos del público exigibles en un plazo menor a treinta días, podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre la institución y el depositante.

Como podemos observar en la tabla 18, los depósitos en libretas de ahorros tienen una participación del 43,48%, en el 2011 fue algo menor la participación de este rubro en el total de Obligaciones con los Socios (USD 54'531.868) pero viene creciendo a una tasa promedio del 20,96%.

En el subgrupo de los depósitos en libretas de ahorro existen dos rubros adicionales con un porcentaje de composición menor al 1% entre las dos cuentas: Otros depósitos y Depósitos por confirmar. El siguiente cuadro describe los rubros que componen los depósitos en libretas de ahorro. A continuación se presentan graficados los componentes analíticos que describen las cifras de depósitos en cuentas de ahorro para los años de estudio.

Cuadro 51.
Composición de los Depósitos en Libretas de Ahorro (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Depósitos de Ahorro	53.731.224	66.244.590	79.439.920	99,56%
Cuentas de Ahorro Activas	36.717.514	45.782.864	55.675.768	70,09%
Cuentas de Ahorro Inmovilizadas	133.957	110.394	123.591	0,16%
Ahorro Program. Plan mi futuro	16.732.392	20.051.139	22.750.511	28,64%
Ahorro Program. Plan mi futuro	147.361	300.194	314.923	0,40%
Ahorro Guardadito	-	-	575.126	0,72%
Otros Depósitos	714.492	667.077	162.326	0,20%
Depósitos por Confirmar	86.153	86.545	190.263	0,24%
DEP. LIBRETAS DE AHORRO	54.531.868	66.998.212	79.792.508	100%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Los depósitos de ahorros por regiones en el 2013 están distribuidos así:

Cuadro 52.

Depósitos en Libretas de Ahorro 2013 por Regiones (USD)

REGION SIERRA	CTAS. AHORRO	REGION COSTA	CTAS. AHORRO	REGION AMAZÓNICA	CTAS. AHORRO
Matriz	46.717.998	Guayaquil	6.986.650	Lago Agrio	605.783
Cuenca	2.210.442	Portoviejo	3.231.034	Tena	561.698
Loja	2.030.309	Machala	2.153.052	Puyo	254.848
Ibarra	1.998.181	Quevedo	1.410.989	Macas	202.797
Riobamba	1.985.091	Babahoyo	936.715	Zamora	159.863
Uvs-Quicentro	1.824.150	Esmeraldas	579.635	Coca	149.153
Santo Domingo	1.442.739	Santa Elena	185.766	Subtotal	1.934.142
Ambato	926.695	Subtotal	15.483.841		
Condado (Uvn)	923.388				
Tulcán	801.298				
Latacunga	529.087			Región Sierra	62.021.937
Guaranda	462.657			Región Costa	15.483.841
Azogues	169.902			Región Amazónica	1.934.142
Subtotal	62.021.937			Consolidado	79.439.920

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

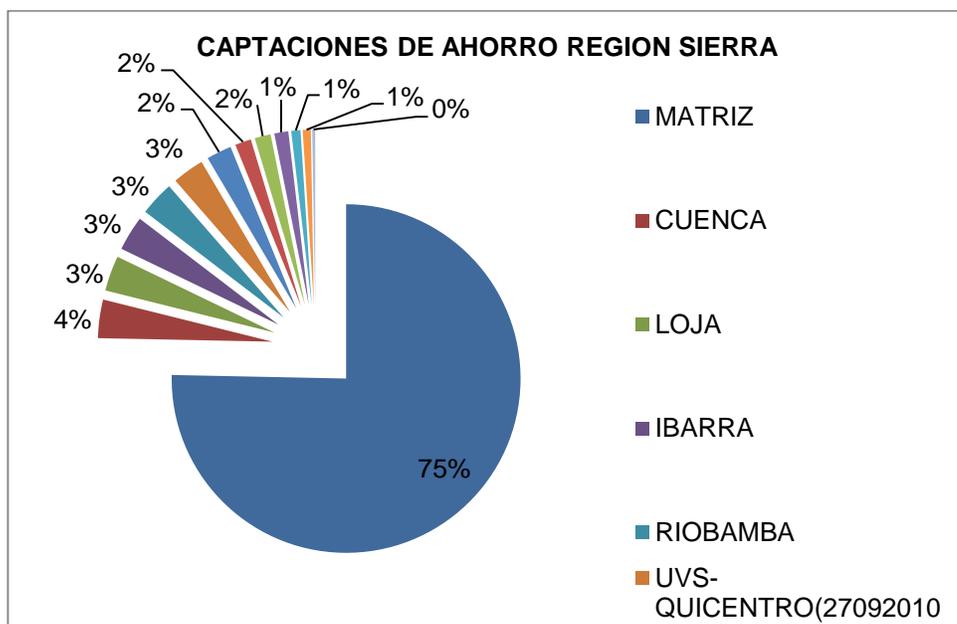


Figura 44. Captación en Libretas de Ahorro 2013 Región Sierra (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

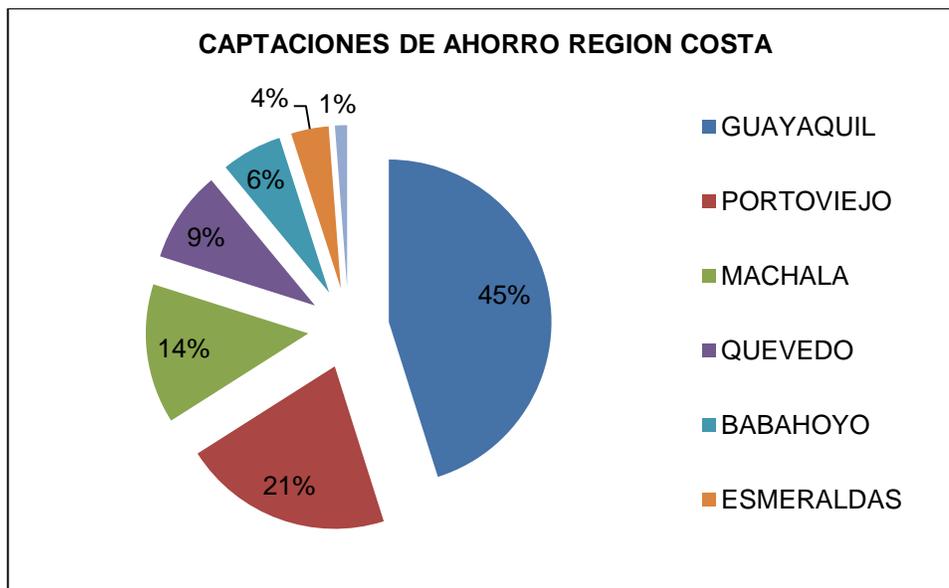


Figura 45. Captación en Libretas de Ahorro 2013 Región Costa (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

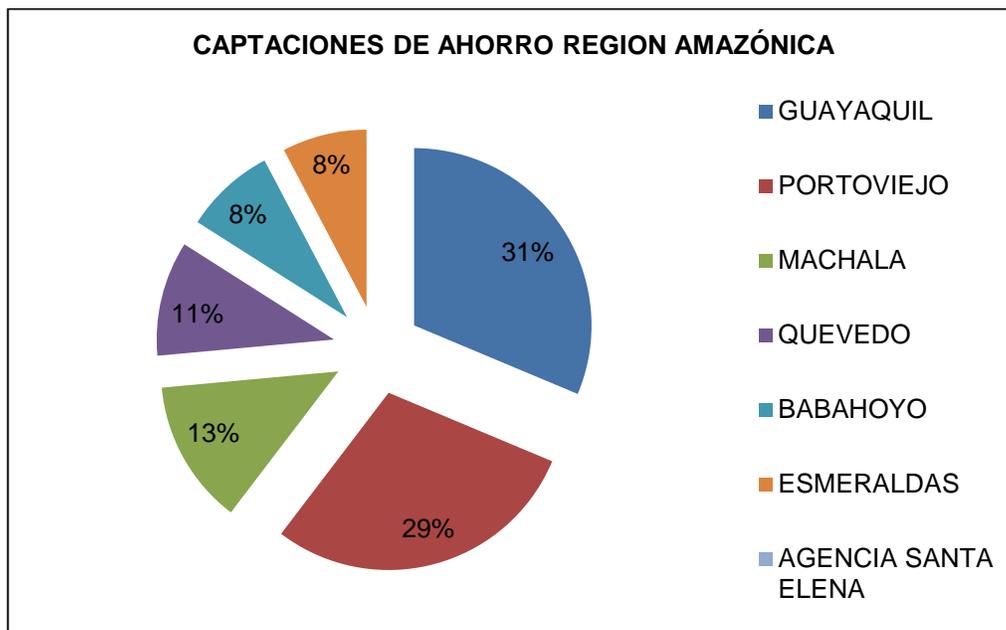


Figura 46. Captación en Libretas de Ahorro 2013 Región Amazónica (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

4.3.1.2. DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

La composición de los depósitos a plazo fijo es la siguiente:

Cuadro 53.

Composición de los Depósitos a Plazo Fijo (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
DPF De 1 a 30 días	7.649.250	12.494.342	17.996.742	17%
DPF De 31 a 90 días	16.284.903	21.690.725	30.031.701	29%
DPF De 91 a 180 días	11.809.880	21.346.106	26.830.134	26%
DPF De 181 a 360 días	13.113.122	19.667.477	27.084.825	26%
De más de 361 días	274.959	567.062	1.765.450	2%
Total Depósitos A Plazo	49.132.115	75.765.713	103.708.852	100%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Los depósitos a plazo han adquirido mayor importancia en los últimos años y su tendencia es creciente, a Diciembre 2011 su participación en el total de las obligaciones con los socios fue 47,403% (Ver cuadro 18) a Diciembre 2012 representó el 53,07% y a Diciembre 2013 suman USD 103'708,852 que representan un 53,07% y como se puede apreciar en el cuadro son captaciones cuya mayor concentración corresponde a plazos de 31 hasta 90 días. Los depósitos a plazo por regiones se describen de la siguiente manera:

Cuadro 54.

Depósitos a Plazo Fijo 2013 por Regiones (USD)

REGIÓN SIERRA	DEPÓSITOS	REGIÓN COSTA	DEPÓSITOS	REGIÓN AMAZONICA	DEPÓSITOS
Matriz	40.453.178	Guayaquil	11.847.733	Lago Agrio	208.903
Cuenca	4.235.502	Portoviejo	2.959.808	Tena	444.771
Loja	3.892.782	Machala	3.574.476	Puyo	668.883
Riobamba	1.840.706	Quevedo	1.827.031	Zamora	397.760
Santo Domingo	3.103.226	Esmeraldas	1.395.828	Coca	25.396
Ibarra	2.384.187	Babahoyo	996.470	Macas	213.808
Tulcan	1.086.174	Santa Elena	456.044	Subtotal	1.959.522
Ambato	1.943.863	Subtotal	23.057.388		
Condado (Uvn)	3.839.548				
Latacunga	2.186.284				
Uvs+Quicentro	9.802.646		Región Sierra		78.691.941
Guaranda	601.104		Región Costa		23.057.388
Azogues	3.322.741		Región Amazónica		1.959.522
Subtotal	78.691.941		Consolidado		103.708.852

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

La Matriz concentra el 39,01% de los depósitos a plazo fijo, Guayaquil es la segunda zona con mayor porcentaje de captación de depósitos a plazo fijo con el 11,42%. Las 10 zonas con mayor captación de depósitos a plazo fijo representan el 73,40% de toda la captación del 2013.

De la información descrita se obtiene que Casa Matriz tiene 47% del total de depósitos a plazo de los 10 Zonales más grandes, Guayaquil 14% y UVS + Quicentro 11%. Los 10 Zonales más grandes captan el 83,92% de los depósitos a Plazo Fijo a nivel nacional, existen 26 zonales de la CPN en todo el país.

La distribución porcentual de los depósitos a plazo fijo para el año 2013 es:

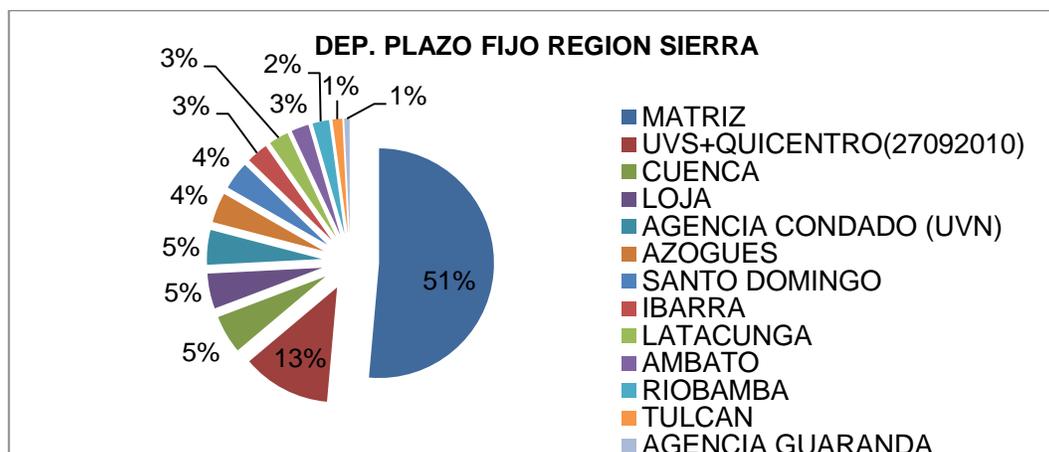


Figura 47. Depósitos a Plazo Fijo 2013 Región Sierra (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

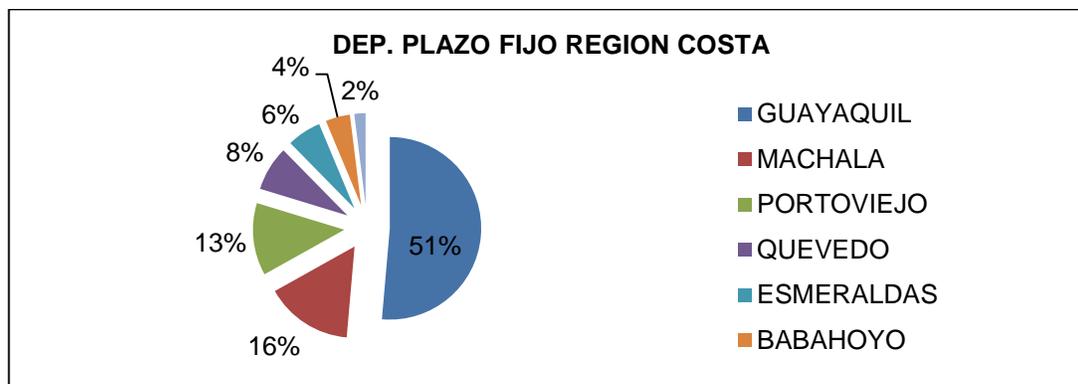


Figura 48. Depósitos a Plazo Fijo 2013 Región Costa (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

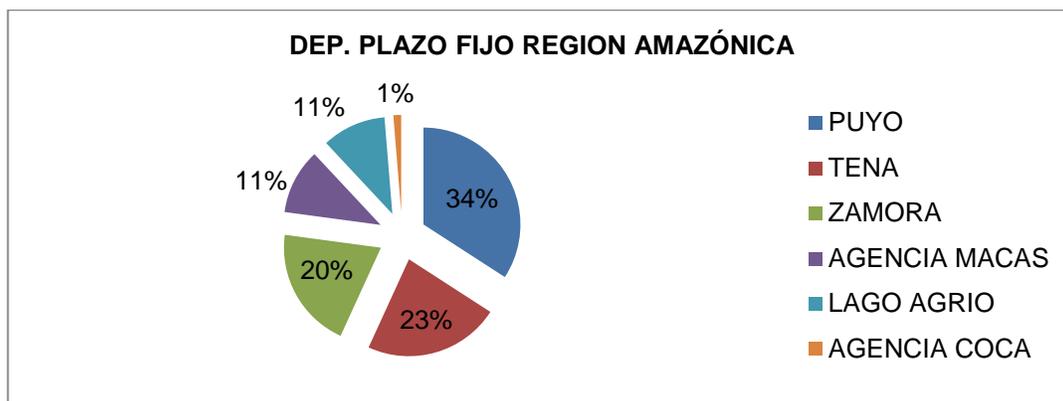


Figura 49. Depósitos a Plazo Fijo 2013 Región Amazónica (USD)

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

El porcentaje promedio de las Obligaciones con los Socios en Segmento 3 de la Cooperativas, representa el 72.72%, y de la Cooperativa alcanza el 58.49%, es decir el 14.23% se encuentra por debajo del Sector. La Institución necesita buscar nuevas estrategias de fondeos ya sean para los depósitos en libretas de ahorros o depósitos a plazo fijo con los socios, se esta manera se podrá igualar al promedio referencial del Sector.

4.3.2. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Constituye el valor de las obligaciones contraídas por la entidad mediante la obtención de recursos provenientes de bancos y otras entidades del país o del exterior y con otras entidades públicas o privadas, bajo la modalidad de créditos directos y utilización de líneas de crédito. A continuación se describe la composición de las Obligaciones Financieras para el periodo de estudio.

Cuadro 55.

Composición de las Obligaciones Financieras (USD)

CONCEPTO	2011	2102	2013	%
Sobregiros	1.610	175.160	0	0,00%
Oblig Ent.Financ. Sector Privado	0	0	2.654.139	7,43%
Oblig Ent.Financ. Sector Público (CFN)	32.523.826	37.324.942	33.081.710	92,57%
Total Obligaciones Financieras	32.525.436	37.500.102	35.735.850	100,00%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

En el año 2011 prácticamente el 100% de las Obligaciones Financieras estaban orientadas a entidades financieras del sector público, específicamente la CFN, la tendencia se mantiene en los años siguientes y para el 2013 se evidencia un 7,43% de Obligaciones con entidades financieras del sector privado.

Las Obligaciones Financieras en promedio del Sector Cooperativista es del 7.71%, mientras que la Cooperativa alcanza el 11.39%, por lo tanto podemos concluir que la Institución se encuentra por encima de su segmento. La CPN ha incrementado su deuda con Instituciones Financieras del sector público (CFN), es recomendable que busque nuevas opciones de fondeo, y del pronto pago del préstamo contraído con la Corporación Financiera Nacional, de esta forma podrá igualarse al porcentaje promedio del Sector.

4.4. PATRIMONIO

El Patrimonio de la Cooperativa de la Policía Nacional está compuesto por las siguientes cuentas: capital, reservas, donaciones, superávit por valuaciones y resultados. La evolución del patrimonio ha sido positiva durante los tres años analizados, tiene un crecimiento de USD 52.982.204 en el 2011, para el 2012 se situó en 61.817.259, y en el 2013 sumó USD 70.835.851; debido a que en las cuentas de capital, reserva y resultados existe un constante crecimiento.

Cuadro 56.
Composición del Patrimonio (USD)

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Capital	44.583.088	52.416.798	57.582.683	18,35%
Reservas	5.205.730	6.483.643	8.765.149	2,79%
Donaciones	1.236	1.236	-	0,00%
Superavit por Valuaciones	679.928	679.928	679.928	0,22%
Resultados	2.512.222	2.235.655	3.808.091	1,21%
Total Patrimonio	52.982.204	61.817.259	70.835.851	22,58%

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

El indicador de Patrimonio Técnico a Activos ponderados de riesgo a Diciembre 2013 es de 26,95% valor que está 15 puntos por encima del mínimo requerido por la

Superintendencia de Bancos (12% de los activos ponderados por riesgo), índice que demuestra que la CPN cuenta con una posición patrimonial sólida, por lo que se mantiene capacidad patrimonial para obtener nuevas fuentes de fondeo y una mayor generación de negocios que optimicen el patrimonio existente de la Institución.

El Patrimonio en promedio del Segmento 3 de las Cooperativas registra el 15.08%, mientras que de la CPN es del 22.58%, este porcentaje se debe, a su Capital ya que representa el 18.35%, lo que significa que existe mayor aportación de los socios que realizaron para el desarrollo de las actividades económicas en la Institución, y también por el Resultado del Ejercicio Económico alcanzando el 1.21%, por tal razón se encuentra por encima del Sector. Lo que demuestra una mejor posición de la Institución.

4.5. ÍNDICES CAMEL

La evaluación integral de una entidad financiera comprende la combinación adecuada de los principales rubros de los Balances, y ciertas ponderaciones de riesgo propias de la actividad financiera de las Cooperativas; estos aspectos metodológicos los contempla ampliamente el Análisis CAMEL, compuesto por 6 grupos de indicadores: Capital, Calidad de Activos, Eficiencia Administrativa, Rentabilidad y Liquidez.

4.5.1. INDICADOR DE CAPITAL

Evalúa la capacidad de una entidad financiera, para absorber pérdidas o desvalorización de sus activos, más específicamente, determinar si el patrimonio de la institución está en capacidad de soportar los objetivos tanto financieros, como estratégicos de la entidad. (CEROSGO., 2014)

4.5.1.1. COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS

Mide la proporción de patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados, una mayor cobertura patrimonial de activos, significa una mejor posición. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 57.
Cobertura Patrimonial de Activos

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Patrimonio + Resultados	70.835.851,01	= 386%	292.728.224,26	=117,84%
Activos Inmovilizados Netos	18.333.019,47		248.410.201,51	

El índice de la Cobertura Patrimonial de Activos en la Cooperativa es del 386%; este porcentaje indicado, la Institución tiene la capacidad de cubrir con su Patrimonio, los Activos Inmovilizados Netos (Cartera no devengada intereses y de la Cartera Vencida). En relación con el Sector Cooperativista establece el porcentaje promedio del 117.84%, se puede concluir que la Cooperativa se encuentra por encima del Segmento, lo que representa una mayor confianza en su estabilidad financiera.

4.5.2. CALIDAD DE ACTIVOS

Determina cómo es impactado el balance debido a desvalorización de activos, a razón de la concentración del crédito y de las inversiones, mediante las políticas de cobertura y recuperación de créditos, y la calidad de los procedimientos de control interno y de gestión del riesgo. (CEROSEGO., 2014)

4.5.2.1. MOROSIDAD TOTAL BRUTA

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de crédito menos provisiones, un menor valor de este índice representa una mejor situación de la entidad. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 58.
Morosidad Bruta Total

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Morosidad Bruta Total (Cartera Improductiva/ Cartera Bruta)				
Cart Crédito no devenga int.+Cart.Vencida	9.373.903,64	≈3,75%	107.410.644,64	≈7,81%
Cartera Bruta	249.992.096,53		1.375.882.212,42	

La Morosidad de Cartera de la Cooperativa representa las 3.75%, lo que muestra este índice, es la calidad y el nivel de riesgo de la cartera, que mantiene la Cooperativa, es decir la cartera improductiva simboliza una mínima proporción en la cartera bruta, en comparación del Segmento 3 de las Cooperativas este indicador se ubicó en 7.81%, lo que demuestra una mejor posición de la Institución.

4.5.3. MANEJO ADMINISTRATIVO

Evalúa la eficiencia y productividad de la administración de la institución; fundamentalmente implica determinar en qué medida los gastos de transformación, pueden estar comprometiendo el margen derivado de la intermediación financiera. Y limitar así la práctica de las instituciones administradas ineficientemente, de acudir a mayores SPREAD o al aumento de los cobros por comisiones y servicios, en detrimento de la demanda por servicios bancarios. (CEROSSEGO., 2014)

4.5.3.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO

Esta relación permite conocer la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costos, como fuente de financiamiento externa, los pasivos dan lugar a realizar colocación de activos, por lo tanto es necesario que estos produzcan más de lo que cuesta dichos pasivos. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 59.
Activos Productivos / Pasivos con Costos

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Activos Productivos	265.285.382,92	=121%	1.457.299.900,48	=116,40%
Pasivos con Costo	219.237.209,32		1.251.998.093,83	

Los Activos Productivos / Pasivos con Costo de la CPN es del 121%, lo que significa que las colocaciones en créditos e inversiones en valores de la Institución, puede respaldar a los depósitos o también llamadas las captaciones del público. En comparación al Segmento 3, este indicador es del 116,40%; por lo tanto este índice de la Cooperativa es superior al porcentaje referencial del Sector, mientras más alta sea este indicador es mejor, ya que representa mayor capacidad en generar activos productivos y al mismo tiempo cubre sus pasivos con costo.

4.5.3.2. GRADO DE ABSORCIÓN

Mide la proporción de margen financiero que se consume en gastos operacionales, este índice es importante debido a que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Gastos Operacionales: son todos los desembolsos que realiza la institución para su operación regular.

Margen financiero: es la utilidad obtenida sobre las operaciones financieras, es decir, la diferencia entre los ingresos financieros: intereses y rendimientos y el costo de los pasivos: intereses, rendimientos, provisiones.

Cuadro 60.
Gastos Operativos / Margen Financiero

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Gastos Operacionales	10.288.187,43	=73,61%	105.402.396,85	=90,08%
Margen Financiero	13.976.182,13		117.006.453,49	

El índice de los Gastos Operativos/ Margen Financieros de la Institución es del 73.61%, en relación al Segmento 3 se ubican en el 90.08%, podemos concluir que la Cooperativa se encuentra por debajo del porcentaje referencial, lo que representa el nivel de la eficiencia operativa, para generar ingresos financieros en la entidad dentro de su operación normal.

4.5.3.3. GASTO PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO

Mide la proporción de los gastos de personal, con respecto al promedio de activo que maneja la entidad, se puede decir que es la estimación de trabajo humano sobre los activos. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Gastos de personal: corresponde a las diferentes remuneraciones y seguros a los que tiene derecho el empleado.

Activo total promedio: se refiere al promedio de los valores del Activo registrados al finalizar el ejercicio y los registrados hasta el mes de cálculo.

Cuadro 61.

Gastos del Personal / Activos Total Promedio

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Gasto del Personal	3.941.676,14	=1,26%	51.512.554,62	=2,95%
Activo Total Promedio	313.733.831,40		1.745.614.422,19	

Este indicador en la CPN alcanza el 1.26%, lo que representa el Gasto del Personal en relación con el Activo Total Promedio, es decir el Activo tiene la capacidad de cubrir lo generado por el Gasto del Personal. Mientras que, en el Sector este porcentaje creció al 2.95%, por lo tanto la Cooperativa se encuentra por debajo del promedio referencial, además es mejor que este índice sea bajo, debido a que estará destinando cada vez menos dinero a remuneraciones, frente al activo que la Institución adquiera o genere.

4.5.3.4. GASTO OPERATIVO / ACTIVO TOTAL PROMEDIO

Mide la proporción de los gastos operativos, con respecto al promedio de activo que maneja la empresa. Es decir el nivel de costo que conlleva manejar los activos. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 62.

Gastos Operativos / Activos Total Promedio

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Gastos Operativos	10.288.187,43	=3,28%	105.402.396,85	=6,04%
Activos Total Promedio	313.733.831,40		1.745.614.422,19	

El Gasto Operativo / Activos Total Promedio de la Entidad es del 3.28%, lo que significa la proporción de los gastos operativos, que son absorbidos por los activos totales, es decir muestra el nivel de gastos operativos que maneja, frente al activo de la entidad. En referencia al porcentaje promedio del segmento 3 es del 6,04%, la Cooperativa se encuentra en mejor posición.

4.5.4. ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Evalúa de resultados operacionales de la institución financiera, lo cual va a depender en gran medida, del nivel y de la estabilidad de los ingresos, por ello la importancia de establecer con claridad, en qué grado la utilidad de la entidad financiera, es dependiente de ingresos extraordinarios, aleatorios o extemporáneos. (CEROSEGO., 2014)

4.5.4.1. RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA

Mide la rentabilidad de los activos, valores mayores de este indicador representa una mejor condición de la empresa. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 63.
Rendimiento Operativo Sobre Activo - ROA

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	3.808.091,37	=1,21%	12.285.797,40	=0,70%
Activos	313.733.831,40		1.745.614.422,19	

El Rendimiento Operativo sobre el Activo (ROA) en la CPN es del 1.21%, representa la eficacia en el manejo de los recursos de la Cooperativa, es decir muestra el porcentaje de retorno que genera los activos. En cuanto al Segmento 3 en la cual pertenece la CPN, refleja el 0.70%, por lo tanto la Institución se encuentra en buenas condiciones.

4.5.4.2. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO – ROE

Mide la rentabilidad del patrimonio, mayores valores de este índice representa una mejor condición para la Institución. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 64.
Rendimiento Sobre Patrimonio – ROE

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	3.808.091,37	=5,68%	12.285.797,40	=4,24%
Patrimonio - Utilidad o Perdida del Ejercicio	67.027.759,64		289.762.527,51	

El Rendimiento sobre el Patrimonio – ROE de la Cooperativa se ubica en el 5.68%, significa el rendimiento promedio del patrimonio invertido por los accionistas de las Cooperativa. El Segmento 3 tiene un ROE del 4.24%, por lo tanto la Cooperativa está en mejor posición económica.

4.5.5. ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Evalúa la solidez de las diversas fuentes de liquidez de la entidad bancaria, tanto desde el punto de vista de los activos como de los pasivos. Establecer la capacidad del

banco para responder con recursos propios o de terceros (préstamos nacionales, internacionales o interbancarios) a todos sus compromisos contractuales. (CEROSEGO., 2014)

4.5.5.1. FONDOS DISP. / TOTAL DEP. CORTO PLAZO

El índice de liquidez mide la capacidad de atender las obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo, dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo solicite y nuevas solicitudes de crédito. (Norma Técnica 5, Superintendencia de Bancos)

Cuadro 65.

Fondos Disponibles / Depósitos a Corto Plazo

ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL		SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3	
	2013		2013	
Fondos Disponibles	30.543.790,02	=23,9%	192.518.069,04	=37,39%
Total Depósitos a Corto Plazo	127.820.951,23		514.959.980,05	

La liquidez de la Cooperativa para responder a sus obligaciones en corto plazo es del 23.90%, significa que posee de recursos líquidos, para cubrir los requerimientos de sus depositantes, en el tiempo establecido y créditos solicitados. Frente al Segmento 3 de las Cooperativa se ubica en el 37.39%, existiendo una diferencia del 13.49%, se puede decir que la CPN mantiene un nivel normal y adecuado de liquidez para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.1. ESTRUCTURA DEL MICROCRÉDITO EN LOS FAMILIARES DE LOS POLICÍAS

5.1.1 ESTUDIO DE MERCADO

Utiliza los resultados de la investigación, teniendo en cuenta las características de los posibles clientes y el nivel que el nuevo producto logrará en la satisfacción de sus necesidades. Destacar las ventajas sobre los productos competidores, el mercado a que se puede acceder, los requerimientos para introducirse en el mismo y la garantía de los insumos que necesita el nuevo producto y sus proveedores, así como sus precios y el acceso a los mismos. (León & Coello Gonzales , 2011)

5.1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadología a través de la información de la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, afinar, evaluar las acciones y monitorear el desempeño de la mercadotecnia; y mejorar la comprensión de la marketing como un proceso. La investigación de mercados específica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Aaker & Kumar, 2001)

5.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas. (Kotler, 2006)

Por lo tanto la segmentación del mercado es proceso de diferenciación y división del mercado en varios subgrupos que tienen necesidades y características semejantes.

De esta manera se detectan y analizan las oportunidades que le puede ofrecer el mercado a la Cooperativa de la Policía Nacional. La segmentación del mercado se divide en 4 variables de las cuales mencionaremos a continuación (Kotler, 2006):

➤ **Segmentación Geográfica.-** Consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

➤ **Segmentación Demográfica.-** Divide al mercado en grupos de acuerdo con variables como: edad, género, tamaño, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

➤ **Segmentación Psicográfica.-** Hace referencia a la división del consumidor en diferentes grupos según su clase social, estilo de vida, o características de personalidad.

➤ **Segmentación Conductual.-** Lo que hace este segmento es dividir un mercado en grupos según sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta a un productos / servicio.

Cuadro 66.

Segmentación de la Cooperativa Policía Nacional

	SEGMENTACIÓN DE LA CPN	CARACTERÍSTICAS DEL SOCIO
VARIABLE GEOGRÁFICA	País	Ecuador
	Provincia	Pichincha – Quito “Matriz, Condado, Quicentro Sur”
	Mercado	Familiares de segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de los Policías (Rangos – Tropa).
	Género	Hombres – Mujeres
VARIABLE DEMOGRÁFICA	Edad	Mayores de edad en adelante
	Ingresos	Mayores de \$500,00
	Ocupación	Comerciantes
VARIABLE PSICOGRÁFICAS	Estado Civil	Diversos
	Estrato Social	Medio – Medio Alto
VARIABLE CONDUCTUALES	Beneficios Esperados	Quito Matriz Condado Quicentro Sur

Fuente: Departamento de Riesgos (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

5.1.4 SEGMENTO – OBJETIVO

Determinar la aceptabilidad del microcrédito en los familiares de segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de los Policías (Rangos – Tropa), mediante la investigación de mercados se recopilara información que permita comprobar el nivel de aceptabilidad de los socios que requieran solicitar este tipo de crédito para emprender en un negocio propio.

5.1.5 TAMAÑO DEL UNIVERSO

El tamaño del universo o población es la totalidad de un conjunto finito o infinito de personas, que representan elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación determinado.

Se ha determinado que el universo de la Cooperativa es una población finita ya que contamos con los datos que nos proporcionó el Departamento de Sistema de la CPN, por medio esta información se realizará la encuesta a los socios. El tamaño del Universo / Población “N” para la investigación es del 572 socios de la Cooperativa.

5.1.6 PRUEBA PILOTO

La Prueba Piloto consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes de la muestra objeto de la investigación. Se somete a prueba no sólo el instrumento de medición, sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento de medición. La Prueba Piloto se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva). (Sampieri & Fernández Collado, 2006). Mediante esta técnica permitirá sondear el nivel de aceptación “P” y el nivel de rechazo “Q” de los socios “Familiares de segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de los Policías (Rangos – Tropa).” en solicitar el microcrédito. Para lo cual se procedió a encuestar a 20 personas.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Objetivo: Determinar, si el microcrédito que otorga la CPN, tendría aceptación en los familiares de los Señores Policías.

PREGUNTA 1

¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para en emprender un negocio propio?

SÍ NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

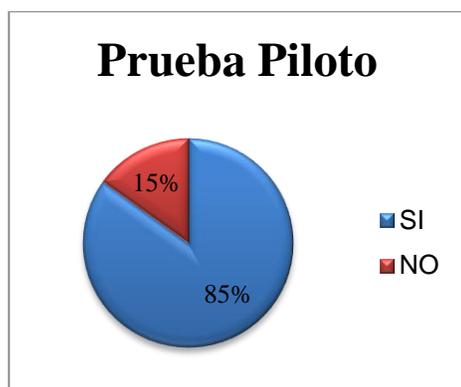
El resultado está dado por: $P + Q = 1$

Cuadro 67.

Encuesta Piloto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULATIVO
SI	17	85%	85%
NO	3	15%	100%
TOTAL	20	100%	

Fuente: Prueba Piloto



P = Aceptación = 85%
Q = Rechazo = 15%

Figura 50. Prueba Piloto

Fuente: Prueba Piloto

El 85% de las personas encuestadas contestaron que si solicitarían el microcrédito, sin embargo existe el 15%, respondieron que no quieren este tipo de crédito.

5.1.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra debe determinarse de acuerdo con los objetivos de la investigación, el conjunto de técnicas y métodos que se emplean para hacer la selección y el grado de homogeneidad de la población desde el punto de vista de las cualidades que se emplean para su estudio. (León & Coello Gonzales , 2011)

Además el método a utilizar es de muestreo aleatorio simple y en el cálculo de la muestra se toma en consideración el error estándar o el margen de error del 5% y el nivel de confianza será del 95%; estos porcentajes son los comúnmente utilizados y aceptado por la ciencia y a su vez aplicado en cada investigación de este tipo.

Con resultado que nos prevé la fórmula que aplicaremos más adelante, determinaremos el número de personas a encuestar.

FÓRMULAS DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(0.05)^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,85)(0,15)(572)}{(0.05)^2 (572 - 1) + (1,96)^2 (0,85)(0,15)}$$

$$n = \frac{280.167888}{1,917304} = 146$$

Donde:

n =	?	→	Tamaño de la Muestra
Z =	1,96	→	Coeficiente Z asociado a un nivel de confianza 95%
P =	0,85	→	Probabilidad de Ocurrencia (sg/encuesta piloto)
Q =	0,15	→	Probabilidad de No Ocurrencia (1-P)
e =	0,05	→	Error de muestreo
N =	572	→	Tamaño de la Población

El mercado de la CPN se encuentra a nivel nacional se consideró encuestar a 195 personas, específicamente a los familiares de segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de los Policías. (Rangos – Tropa)

5.1.8 ENCUESTA

Se realiza la encuesta cuando la información que se necesita puede ser obtenida a partir de la respuesta que una o varias personas puedan dar a un cuestionario pre-elaborado, y las mismas están dispuestas a colaborar con la investigación.

La encuesta es semejante a la entrevista pero escrita, donde a través de un conjunto de preguntas se pretende obtener una información sobre el mundo interior del encuestado o su percepción del fenómeno que se investiga, por lo que no puede ser obtenida por observación. (León & Coello Gonzales , 2011)

De acuerdo con León y Coello González la encuesta puede tener distintos tipos de preguntas (León & Coello Gonzales , 2011), como las mencionamos a continuación.

➤ **Cerradas:** Se limita su respuesta a varias posibilidades previstas, donde la respuesta está estructurada por comparaciones.

➤ **Abiertas:** Son preguntas para ser respondidas libremente, no permiten obtener con exactitud la información deseada, sólo se logra conocer la opinión del encuestado.

- **Semicerradas:** Limita la respuesta pero deja espacio libre para emitir opiniones sobre el tema.
- **Directas:** Cuando el objetivo de la pregunta coincide con el objeto de interés del investigador.
- **Indirectas:** Cuando de la respuesta se infiere la verdadera información que se quiere obtener.
- **De contenido:** Por el contenido pueden ser objetivas cuando se refieren a hechos concretos o subjetivos cuando se buscan opiniones, actitudes del encuestado, etc.
- **De filtro:** Permiten acceder a preguntas para las cuales se necesita cierta información.
- **De colchón:** Para relajar tensiones que se producen por preguntas complejas o controvertidas.
- **De control:** Se usan para valorar la consistencia de las respuestas dadas a determinadas preguntas.

5.1.9 DISEÑO DE LA ENCUESTA

En la realización de la encuesta se divide en 3 fases que son: redacción, planificación, y elaboración. Con la finalidad de obtener una encuesta bien estructurada y fácil de entendimiento para el encuestado, de esta forma se puede conocer el criterio de las personas sobre el tema a investigar.

ENCUESTA APLICADA



ENCUESTA PARA EL MICROCRÉDITO

Objetivo: Esta línea de productos se enfocará en fomentar los emprendimientos productivos y/o comerciales de las familias de los miembros de la Policía Nacional, así como fomentar la cultura del cooperativismo.

Datos Informativos del EncuestadoSexo: F M

Edad: _____

Estado civil: _____

Ocupación: _____

Relación Familiar: _____

Grado que ocupa el familiar en la Policía Nacional: _____

Seleccione una de las siguientes opciones**1. ¿Usted ha realizado un microcrédito?**

a) () SI

b) () NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No 6

2. En que Institución Financiera ha recibido el microcrédito

a) () Banco

b) () Cooperativa de Ahorros y Crédito

Indique su nombre.....

3. ¿Si usted ha accedido a un

- a) SI
- b) NO
- c) Indique cual: _____

4. ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha obtenido al acceder a un microcrédito?

- a) Agilidad en el proceso
- b) Recepción de documentos en el trabajo
- c) Reconocimiento de pronto pago
- d) Asesoría en el uso de dinero
- e) Facilidades de pago
- f) Capacitación

5. ¿Cómo califica el servicio que usted recibió en el Instituto Financiero en el cual realizo el crédito?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Muy bueno
- d) Regular

6. ¿Conoce usted que la Cooperativa de la Policía Nacional otorga microcréditos a los familiares de la policía?

- a) SI
- b) NO

7. ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?

- a) () SI
- b) () NO

8. ¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio?

- a) () SI
- b) () NO

9. Al abrir una cuenta en la Cooperativa. ¿Qué beneficios le gustaría obtener?

- a) () Tarjeta de debito
- b) () Tarjeta de descuentos en centros afiliados
- c) () Premios por ahorros
- d) () Capacitación para diferentes negocios

10. ¿Cuál es el monto del préstamo, que usted necesita?

- a) () \$5.000 - \$10.000
- b) () \$10.000 - \$15.000
- c) () \$15.000 - \$20.000

11. ¿En promedio cual es el nivel de ingresos líquidos mensual?

- a) () \$340 - \$500
- b) () \$500 - \$700
- c) () \$700 - \$1.000
- d) () \$1.000 – en adelante

12. ¿Usted, cuenta con otro tipo de ingresos adicionales; diferentes a la del negocio que desea emprender?

- a) SI
- b) NO

13. ¿A qué plazo le gustaría pagar el microcrédito otorgado por CPN?

- a) De 1 – 12 meses
- b) De 13 – 24 meses
- c) De 25 – 36 meses
- d) De 37 – 48 meses

14. ¿Cuál de las siguientes características que el microcrédito se adapten a sus necesidades?

- a) Agilidad en el proceso
- b) Recepción de documentos en el trabajo
- c) Cobros de cuotas en lugar de trabajo
- d) Reconocimientos por pronto pago
- e) Asesoría en el uso del dinero

15. ¿Si usted obtuviera un microcrédito lo utilizaría para?

- a) Empezar un negocio nuevo
- b) Pagar a sus proveedores
- c) Mejorar su negocio
- d) Implementar nuevos productos/y servicios en su negocio
- e) Otros, especifique

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

5.2.1 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

La encuesta fue aplicada a 195 personas, como se estableció el cálculo de la muestra, la encuesta se aplicó en las agencias de la matriz de la CPN en Quito, según se describe a continuación:

Pregunta N° 1 ¿Usted ha realizado un Microcrédito?

Cuadro 68.
Realización de Microcrédito

Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	97	49,7	49,7
NO	98	50,3	100
Total	195	100	

Fuente: Encuesta

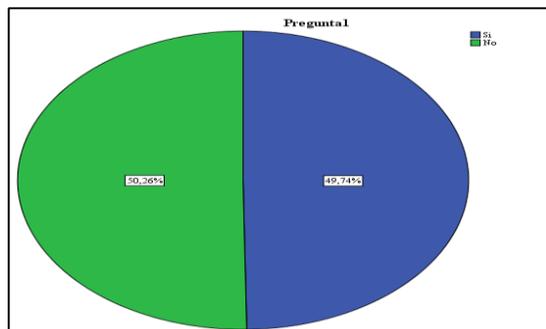


Figura 51. Realización de Microcrédito

Fuente: Encuesta

Del total de la población que se entrevistó que es 195 personas que representa el 100%, 98 personas indicaron que no han realizado un microcrédito, lo cual representa 50%, mientras que, 97 personas mencionaron que realizaron un microcrédito, lo cual equivale al 49%, lo cual quiere decir que la mayoría de las personas adquieren un microcrédito, en referencia con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Favorece porque no cuenta con esta línea de producto, lo que facilita a un estudio de usuarios potenciales para esta línea. En relación con la realidad de los microcréditos según

(Cuasquer & Maldonado , 2011, pág. 19) menciona que el criterio está dividido, pues el 50% de las cooperativas consultadas afirman que la normativa si contribuye a estimular las microfinanzas, en tanto que el 47% dice que no. En este sentido, se puede pensar en realizar reformas a la ley que permitan promover a incentivar este tipo de crédito, se profundizará la investigación de las razones por la que la normativa no promueve estos servicios. Esto se verifica de acuerdo a la tabla siguiente que fue obtenida por el autor.

Cuadro 69.

¿Contribuye la normativa a estimular las microfinanzas?

Opciones	Respuestas	%
Sí	33	47.1
No	35	50.0
No aplica	2	2.9
Total	70	100

FUENTE: Encuesta del Estudio de Microfinanzas

Fuente: Encuesta del Estudio de Microfinanzas

Cuadro 70.

Número de entidades

Tipo de entidad	Número
Bancos	27
Cooperativas de ahorro y crédito	38
Mutualistas	5
Sociedades financieras	12
Banca pública	5
Total	87

FUENTE: Superintendencia de Bancos del Ecuador. Junio 2009.

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador Junio 2009

Pregunta N° 2 En que Institución Financiera ha recibido el microcrédito

Cuadro 71.
Lugar de Microcrédito

Pregunta 2		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cooperativa	51	26,2	52,6	52,6
	Banco	46	23,6	47,4	100
	Total	97	49,7	100	
Perdidos	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Fuente: Encuesta

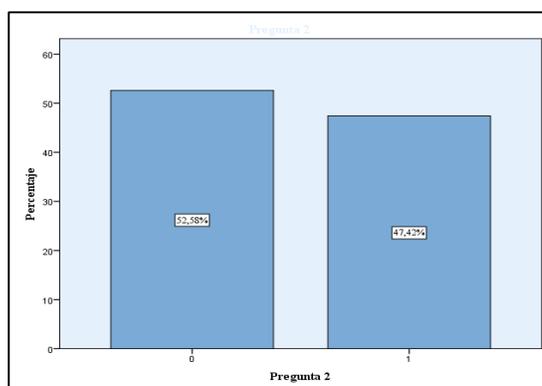


Figura 52. Lugar de Microcrédito

Fuente: Encuesta

Del total de la población que se encuesta, 51 personas indican que han recibido un crédito en cooperativas, lo cual representa el 52%, mientras que 46 personas han tramitado en un banco, que equivale al 47%, se ha tomado referencia para los microcréditos, que se adquieren en las cooperativas, según (Tobar , 2012, pág. 1) en su estudio del Sistema Financiero Nacional, menciona que, el microcrédito del SFN creció en el orden del 24,13%, un aumento aproximado de US \$506 millones, observándose progresivas disminuciones mensuales en su tasa de crecimiento hasta noviembre de 2011, luego de lo cual hubo un repunte para finales de 2011 y durante el primer trimestre de 2012, mostrándose un mejor comportamiento respecto de Dic./11 (18,13%), pero menor al registro del año pasado (28,4%). Esto obedece a que para el primer trimestre de 2012,

los bancos (29,10%), las cooperativas (41,18%) y mutualistas (95,46%), habrían reportado aumentos en su tasa de variación anual del microcrédito, mientras que mermaron en su movimiento los subsistemas de: banca pública (27,94%) y sociedades financieras (3,35%), hecho que provocó una disminución del ritmo de crecimiento del microcrédito total del SFN en alrededor de cuatro puntos en el período de análisis respecto del año anterior. Es decir que hoy en día para el aumento de las cifras financieras y favorecer a los usuarios son los microcréditos, de esta manera se beneficia la entidad y el cliente, porque la mayoría de los usuarios quieren emprender alguna microempresa.

Mediante al Compendio Estadísticos a Abril 2014, presentado por la SBS informó el comportamiento de los montos que ha entregado las Instituciones Financieras que son reguladas por este Organismos de Control y en la SEPS presentaron información de los créditos concedidos a los cliente por medio del Boletín Financiero 2013.

Además en la página web de la SEPS se encontró el “Volumen de Crédito del Segmento 4” al 30 de Abril 2014, por la cual se procedió a realizar una comparación de los montos otorgados al público; entre las Instituciones Financieras de la SBS y de la SEPS.

Cuadro 72.
Montos de las Cooperativas y Bancos 2013-2014

INSTITUCIONES FINACIERAS	MONTOS	
	2013 - Dic	2014 - Abril
Bancos Privados	1.666.136.706,32	485.784.867,36
Cooperativas	1.840.562.391,90	0.876.537,57
Mutualista	23.198.571,22	10.740.137,52
Sociedades Financieras	46.508.082,72	20.516.251,43
Banca Publica	510.796.078,54	91.056.949,52
TOTAL	2.976.050.908,94	678.976.757,40

Nota. La SEPS solo ha solo ha presentado información de las Cooperativas del Segmento 4 al mes de Abril 2014 y de los demás Segmentos 1,2,3 se espera que las Instituciones Financieras que componen estos segmentos vaya presentado en el transcurso del 2014 por tal motivo se realizó el análisis al 2013.

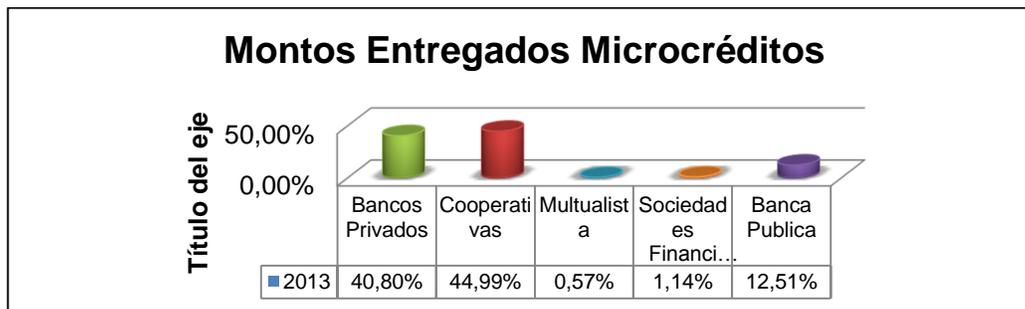


Figura 53. Montos entregados, Microcréditos

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros , 2010)

La SBS tiene a su cargo 28 Bancos, clasificados en Bancos Grandes, Medianos y Pequeños, 5 Mutualistas, 12 Sociedades Financieras y 5 Banca Pública, mientras que la SEPS ha clasificado a las cooperativas en Segmentos 1,2,3 y 4. El Segmento 4 tiene su cargo 39 Cooperativas de Ahorro y Crédito y una Caja Central, para el segmento 3 se registraron 78 COAS, en segmentos 2 se encuentran 296 COAS y en el segmento 1 constan de 359 COAS, de la cual, en el segmento 4 durante el año 2013 ha concedido microcréditos, que ascienden a USD 729.409.457,14. Adicionalmente también se presenta información de los créditos concedidos hasta 30 de Abril del 2014 en los siguientes cuadros. Como podemos observar en los cuadros anteriores, el Sistema Financiero indica:

➤ **Las Cooperativas**, en el 2013 tiene una participación muy importante en los microcréditos concedidos para los socios, en este año se entregó USD 1.840.562.391,90 simbolizando el 44,99%. En esta situación se debe a que se tomó en cuenta los segmentos 1,2,3 y 4 del año 2013, en la cual mostramos en el cuadro siguiente el comportamiento que ha tenido cada Segmento.

Cuadro 73.

Montos entregados en Microcréditos

MONTOS ENTREGADOS	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	TOTAL
	COAS 359	COAS 296	COAS 78	COAS 40	COAS 773
Cartera de Microcréditos	30.968.166	214.715.603	435.356.846	1.159.521.777	1.840.562.392
Porcentaje	1,68%	11,67%	23,65%	63,00%	100%

Podemos visualizar, que las Cooperativas Segmento 4 tiene una mayor participación con el 63% del total de las 773 COAS; se debe a que en estas Instituciones Financieras han mejorada el procesos y gestión de la entrega de los microcréditos y desde tiempo atrás han sido reguladas por la SBS lo que ha generado confianza en los clientes. Otra importante participación en la entrega de microcréditos es el Segmento 3 que tiene el 23,65%, en estas COAS va teniendo con el tiempo mayor fuerza en este campo del microcrédito ya que hoy en día están siendo reguladas por SEPS, lo que ha permitido mayor seguridad al cliente en ir a solicitar microcréditos en estas Instituciones, además un factor que llama la atención del público para solicitar este crédito es que no pide documentación difícil de conseguir y el tiempo de entrega del microcrédito es corto, es decir no espera demasiado el cliente para este tipo de crédito.

➤ **Los Bancos Privados**, tienen mayor participación en el 2013 en la entrega de los microcréditos USD 1.666.136.706,32 representando el 55,98%, este acontecimiento se da, ya que solo el Banco Pichincha dio a sus clientes USD 919.028.262,87 de microcréditos significando el 55,16%. El Banco del Pichincha tuvo este logro ya que se desarrolló en el campo de las micro-finanzas, creando el 9 de abril de 1999 “Credi Fe Desarrollo Microempresarial S.A”., subsidiaria del Banco Pichincha. Además el Banco Solidario tiene una participación importante en el microcrédito ya que ha entregado microcréditos USD 332.046.674,07 representando el 19,93% ya que tiene un buen manejo de estrategias para gestionar y promocionar los microcrédito por ejemplo se encuentra en vigencia la campaña del microcrédito que tiene como objetivo: Incentivar y premiar a clientes que refieran nuevos clientes para microcrédito.

➤ **En la Banca Pública**, ha otorgado USD 510.796.078,54 representando 17,16%; las Instituciones más destacadas son el Banco de Fomento Nacional se dio en microcréditos USD 504.758.537,38 con el 98,82% y la Corporación Financiera Nacional concedió USD 6.037.541,16 con el 1,18%.

Pregunta N° 3 ¿Si usted ha accedido a un microcrédito conoce la tasa de interés que le cobran?

Cuadro 74.
Conocimiento sobre la tasa de interés

Pregunta 3		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	33	16,9	34	66
	NO	64	32,8	66	100
	Total	97	49,7	100	
Perdidos	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Fuente: Encuesta

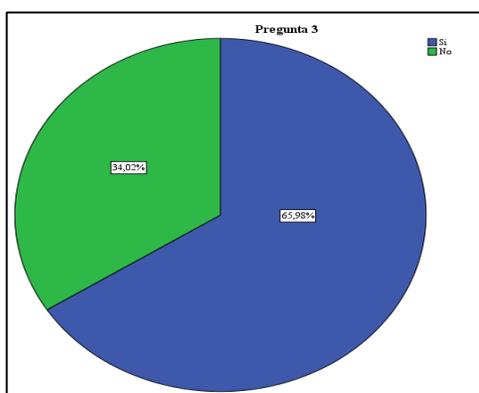


Figura 54. Realización de Microcrédito

Fuente: Encuesta

Luego de realizar la encuesta a los socios de la CPN, 64 personas no conocen la tasa de interés de un microcrédito que la entidad financiera le cobra.

Al momento de acceder un microcrédito los socios no se interesan por saber la tasa de interés, debido que su propósito es agilizar el trámite y la urgencia de obtener el crédito, y a su vez la premura de cubrir sus necesidades.

Pregunta N° 4 ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha obtenido al acceder a un microcrédito?

**Cuadro 75.
Beneficios Obtenidos**

Pregunta 4		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agilidad en el proceso	18	9,2	18,6	18,6
	Recepción de documentos en el trabajo	7	3,6	7,2	25,8
	Reconocimiento de pronto pago	8	4,1	8,2	34
	Asesoría en el uso de dinero	8	4,1	8,2	42,3
	Facilidades de pago	5	2,6	5,2	47,4
	Capacitación	51	26,2	52,6	100
Total		97	49,7	100	
Perdido	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 6, 4, 5, 3, 1,2.

Fuente: Encuesta

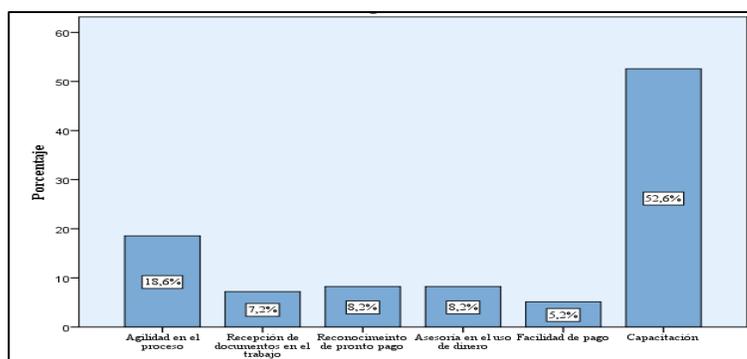


Figura 55. Beneficios obtenidos

Fuente: Encuesta

De las 195 personas encuestadas indican, el 52,6% mencionan que obtienen como beneficio cuando acceden a un microcrédito, la capacitación. Y el 18,6%, la agilidad en el proceso. A nivel del sistema financiero el tiempo que se demora en otorgar un microcrédito son 8 días laborables en promedio, dato entregado por las SBS y SEPS.

Pregunta N° 5 ¿Cómo califica el servicio que usted recibió en la Institución Financiera en la cual realizó el crédito?

Cuadro 76.
Calificación del servicio

Pregunta 5		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	6,7	13,4	13,4
	Buena	39	20	40,2	53,6
	Muy buena	20	10,3	20,6	74,2
	Regular	25	12,8	25,8	100
	Total	97	49,7	100	
Perdidos	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 4, 3, 2, 1

Fuente: Encuesta

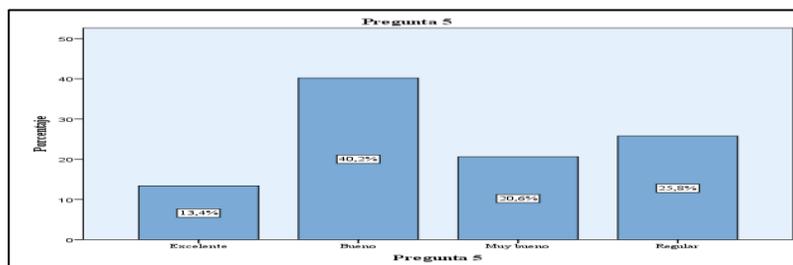


Figura 56. Calidad del servicio

Fuente: Encuesta

El 40.2% de los encuestados indica que el servicio que han recibido en las Instituciones Financieras en lo que han realizado un crédito es bueno, por lo que la CPN tiene que mejorar en la calidad del servicio que otorgan a los socios. Además el 25,8%, califican como regular, y el 20,6% muy bueno.

Los autores Cuasquer y Maldonado indican que son varias las estrategias que aplican las cooperativas para captar nuevos socios o conseguir que los clientes se asocien a la entidad; en primer lugar la promoción de los productos activos y pasivos con el 81,45 de las CAC, seguida por la organización de rifas con el 49% (práctica muy común especialmente entre las cooperativas controladas por DINACOO), las visitas personales

a los clientes potenciales socios (46%), llamadas telefónicas y capacitación (20%) y la agilidad en el servicio (9%). (Cuasquer & Maldonado , 2011)

Pregunta N° 6 ¿Conoce usted que la Cooperativa de la Policía Nacional otorga microcréditos a los familiares de la policía?

Cuadro 77.
Conoce la Cooperativa

Pregunta 6		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	36	18,5	37,1	37,1
	NO	61	31,3	62,9	100
	Total	97	49,7	100	
Perdidos	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Fuente: Encuesta

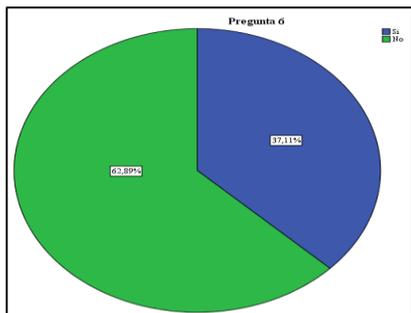


Figura 57. Conoce la Cooperativa

Fuente: Encuesta

El 62,9% de los encuestados, indican que no conocen que la Cooperativa de la Policía Nacional otorga microcréditos a los familiares de la policía.

Al respecto la CPN deberá impulsar una campaña de publicidad por medio de: cuñas televisivas en los espacios publicitarios de los canales de mayor demanda en la ciudad de Quito como son; Teleamazonas y Gama Tv, y banners publicitarios en la institución de la Policía Nacional, en estadios deportivos, y centros de distracción pública de la Ciudad de Quito.

Adicionalmente se debe mencionar que la Cooperativa comenzó a entregar microcrédito desde el febrero del 2009, esta información fue otorgada por el dpto. Financiero y Dpto de Sistemas.

Pregunta N° 7 ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?

Cuadro 78.
Tiene Proyectos

Pregunta 7		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	67	34,4	69,1	30,9
	NO	30	15,4	30,9	100
	Total	97	49,7	100	
Perdidos	Sistema	98	50,3		
Total		195	100		

Fuente: Encuesta

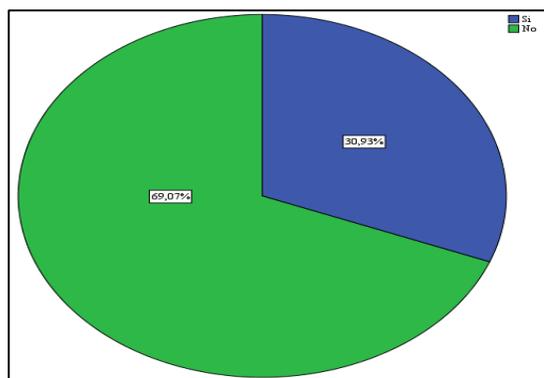


Figura 58. Tiene Proyectos

Fuente: Encuesta

Del total de la población que se encuestó, el 69,1%, manifestaron que si tienen proyectos de emprender un negocio, este porcentaje nos demuestra que la CPN tiene una oportunidad de negocio con la línea del microcrédito para financiar los proyectos de los clientes.

Pregunta N° 8 ¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio?

Cuadro 79.
Le interesa obtener un préstamo

Pregunta 8		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	154	79	21
	NO	41	21	100
	Total	195	100	

Fuente: Encuesta

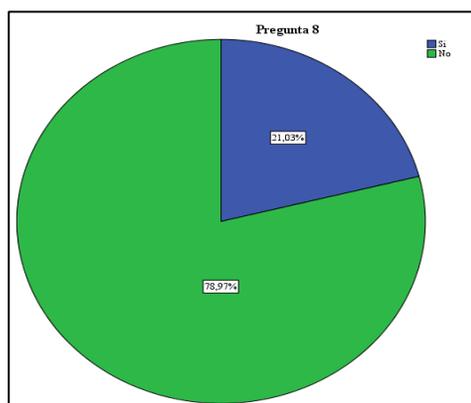


Figura 59. Le interesa obtener un préstamo

Fuente: Encuesta

De las 195 de las personas que representa el 100%, el 79%, indicaron que están interesados en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio; este porcentaje permite conocer el grado de aceptación del nuevo producto del microcrédito de la CPN y los futuros cálculos de la proyección de los ingresos adicionales. Con relación a la apertura de nuevos negocios.

La situación es que en el país se requieren una serie de requisitos y pasos que terminan demorando el nacimiento de una compañía. Según el índice se necesitan 56 días para la apertura de una empresa. La cifra sigue siendo alta a pesar de que en años anteriores demoraba aún más, por ejemplo, en el 2004 eran 92 días, en 2007 bajó a 65 días.

Pregunta N° 9 Al abrir una cuenta en la Cooperativa. ¿Qué beneficio le gustaría obtener?

Cuadro 80.
Que beneficio le gustaría obtener

Pregunta 9		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Tarjeta de crédito	17	8,7	8,7
	Tarjeta de descuentos en centros afiliados	35	17,9	26,7
	Premios por ahorros	32	16,4	43,1
	Capacitación para diferentes negocios	111	56,9	100
	Total	195	100	

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 1, 3, 2, 4

Fuente: Encuesta

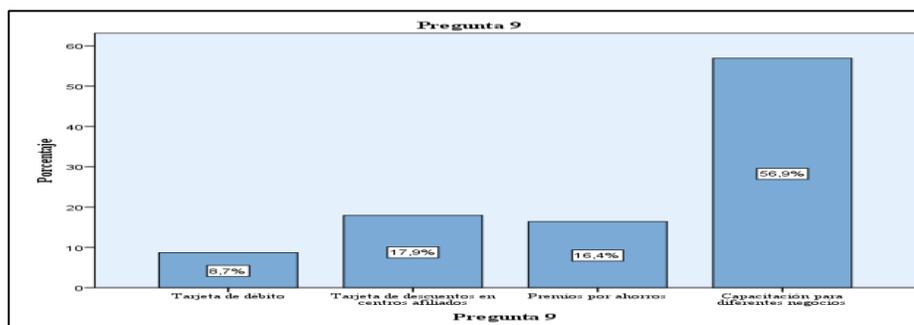


Figura 60. Que beneficio le gustaría obtener

Fuente: Encuesta

El 56,9% de los encuestados, indican que prefieren como beneficio al abrir una cuenta en la cooperativa la capacitación, mientras que 17,9% desean tarjetas de descuentos en centros afiliados, el 16,4% premios por ahorro. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se debe tomar como medida las capacitaciones para los socios nuevos, los temas pueden ser sobre cooperativismo, emprendimiento, administración, entre otros según el requerimiento de los socios; este tipo de capacitación les podrá ayudar a distribuir de una mejor manera los recursos económicos, también identificar si su idea de negocio es factible para de esta forma lograr que ellos se atrasen menos en el pago de las cuotas del crédito.

Pregunta N° 10 ¿Cuál es el monto del préstamo, que usted necesita?

Cuadro 81.
Que monto necesita

	Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	\$5.000 - \$10.000	99	50,8	50,8
	\$10.000 - \$15.000	40	20,5	71,3
	\$15.000 - \$20.000	56	28,7	100
	Total	195	100	

Fuente: Encuesta

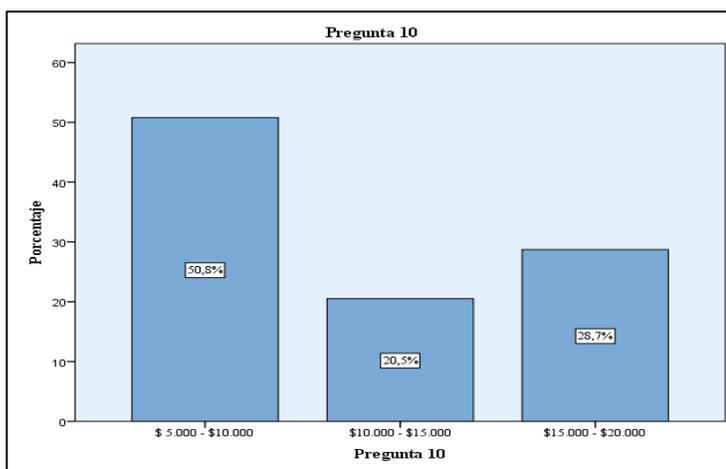


Figura 61. Que monto necesita

Fuente: Encuesta

De las 195 personas, equivalente al 100% del total de población, el 50.8%, dicen que el monto de préstamo que ellos necesitan varía entre \$5.000 - \$10.000, el 28,7% entre \$15.000 - \$20.000, y 20,5%, entre \$10.000 - \$15.000, Según (Cuasquer & Maldonado , 2011, pág. 16) menciona; en relación a los segmentos de las diferentes operaciones de microcrédito, se observa que todos los casos se ofrecen créditos en el segmentos de acumulación simple (entre 52% y 100% de las entidades), para microcréditos con montos desembolsos de USD 3.000 a USD 10.000.

Pregunta N° 11 ¿En promedio cuál es su nivel de ingresos líquidos mensual?

Cuadro 82.

Nivel de Ingresos

	Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	\$340 - \$500	53	27,2	27,2
	\$500 - \$700	30	15,4	42,6
	\$700 - \$1000	65	33,3	75,9
	\$1.000 – en adelante	47	24,1	100
	Total	195	100	

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 1, 4, 3, 2

Fuente: Encuesta

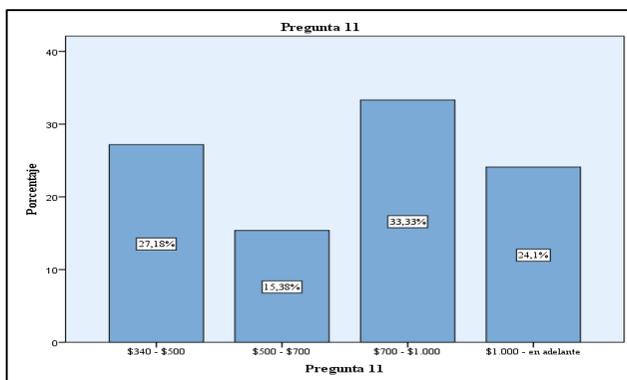


Figura 62. Nivel de Ingresos

Fuente: Encuesta

El 33,3% de los encuestados, manifestaron que el promedio de sus ingresos líquidos mensuales, es de \$700 a \$1.000, el 27,2%, es de \$340 a \$500 dólares, y por último el 24.1% de \$1.000 en adelante.

Mediante la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), realizada en el período 2011-2012. Reveló que en el Ecuador el promedio de ingresos mensual es de \$892,90, además este estudio permitió identificar el promedio mensual en el área urbana que es de \$1.046,30 y en el área rural es de \$ 567,10.

Según (IDE Business School, 2013 - 2014) menciona que; la clave en la política salarial, son las utilidades repartidas por el 15% de participación a trabajadores. Aquellas empresas que han venido consistentemente repartiendo valores considerables, se vuelven mucho más atractivas en el mercado laboral, debido a este factor. En el estudio realizado por Deloitte se observa que el promedio repartido a los empleados por concepto del 10% es de US\$3.865 (multinacionales) y US\$1.214 (nacionales); con sus respectivos valores máximos y mínimos. Por concepto del 5%, se toma el valor de una carga familiar por la dificultad de determinar cada caso en particular. Y para el 2103 indican que el porcentaje estimado estará alrededor del 5.9%.

Pregunta N° 12 ¿Usted, cuenta con otro tipo de ingresos adicionales; diferentes a la del negocio que desea emprender?

Cuadro 83.
Tiene Ingresos adicionales

Pregunta 12		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	84	43,1	43,1
	SI	111	56,9	100
	Total	195	100	

Fuente: Encuesta

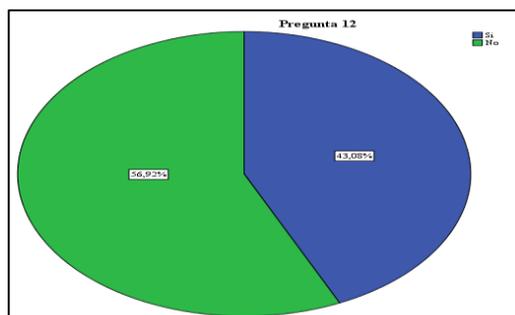


Figura 63. Tiene Ingresos adicionales

Fuente: Encuesta

De las 195 personas encuestadas equivalente al 100% de la población, 111 personas encuestadas con el 56,9%, manifiestan que cuentan con otro tipo de ingresos

adicionales; diferentes a la del negocio que desea emprender, este dato nos sirve para ver la capacidad de pago con la que cuenta los socios.

Pregunta N° 13 ¿A qué plazo le gustaría pagar el microcrédito otorgado por CPN?

Cuadro 84.

Plazo del Microcrédito

	Pregunta 13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 12 meses	13	6,7	6,7
	De 13 a 24 meses	51	26,2	32,8
	De 25 a 36 meses	62	31,8	64,6
	De 37 a 48 meses	69	35,4	100
	Total	195	100	

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 1, 2, 3, 4.

Fuente: Encuesta

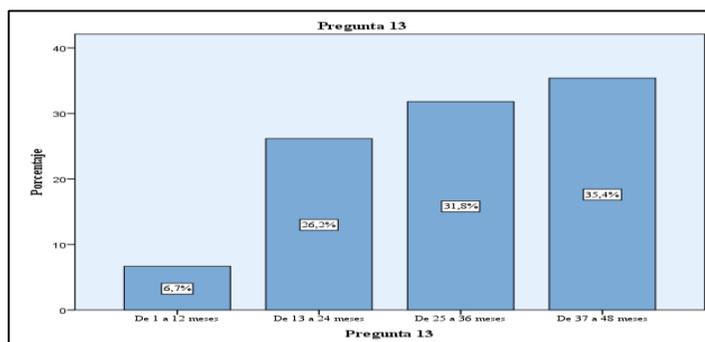


Figura 64. Plazo del Microcrédito

Fuente: Encuesta

De las 195 personas encuestadas, el 35,4%, les gustaría pagar el microcrédito otorgado por CPN, de 37 a 48 meses, el 31,8% de 25 a 36 meses, y el 26,2%, de 13 a 24 meses. El plazo para el pago del crédito en el Sistema Financiero, está diseñado desde un mes hasta 4 años.

En cuanto al plazo de colocación de los créditos, el 87,5% de la cartera bruta del sector cooperativo de ahorro y crédito de los segmentos 3 y 4 se concede a un plazo mayor de 90 días¹⁶. Al revisar otros plazos menores según el tipo de crédito, el 18,9% de la cartera comercial se coloca hasta noventa días, seguida de la cartera microempresarial

(15,20%) y, finalmente, las carteras de consumo y vivienda con 11,23% y 4,28%, respectivamente.

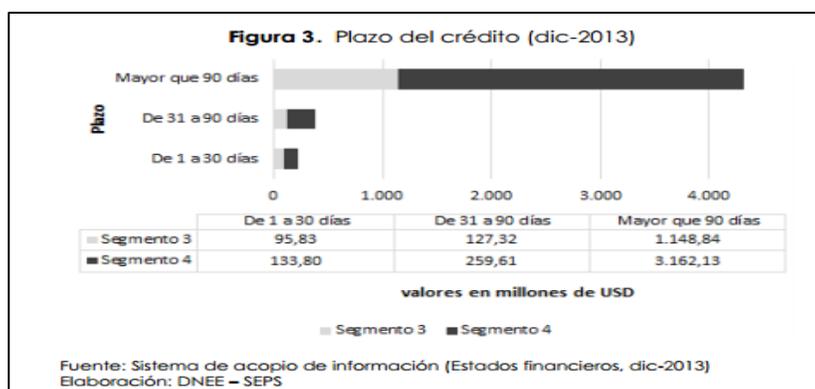


Figura 65. Plazo del crédito

Fuente: (Sistema de Acopio de Información, 2013)

Elaborado por: (DNEE-SEPS, 2013)

Pregunta N° 14 ¿Cuál de las siguientes características permitiría que el microcrédito se adapte a sus necesidades?

Cuadro 85.

Características del Microcrédito

	Pregunta 14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Agilidad en el proceso	11	5,6	5,6
	Recepción de documentos	27	13,8	19,5
	Cobros de cuotas en el lugar de trabajo	10	5,1	24,6
	Reconocimiento por pronto pago	40	20,5	45,1
	Asesoría en el uso del dinero	107	54,9	100
	Total	195	100	

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 5, 3, 1, 4, 2

Fuente: Encuesta

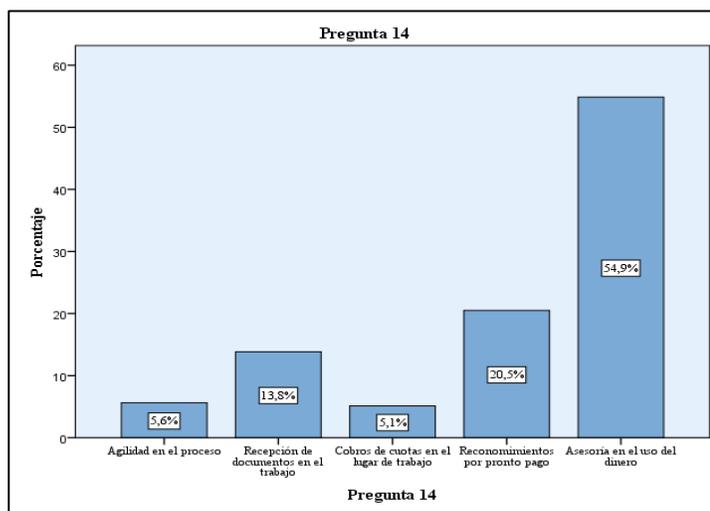


Figura 66. Características del Microcrédito

Fuente: Encuesta

El 54,9% de los encuestados indican que la asesoría en el uso de dinero es una de las características que permitiría que el microcrédito se adapte a sus necesidades, el 20,5% el reconocimiento pronto de pago, el 13,8%, la recepción de documentos.

Mediante el resultado de la encuesta; la cooperativa deberá implementar cursos de “Educación Financiera”, con la finalidad de proporcionar al socio una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollar las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar”.

También es importante que la CPN reconozca a los socios por su pronto pago, mediante descuentos en tiendas, en restaurantes, enviar mensajes a los celulares, email agradeciendo por su pago.

Y por último la recepción de documentos es un punto de interés para el socio, por lo cual se necesitará revisar de proceso actual, con la finalidad de reducir tiempos de demora y complicaciones para el socio.

Pregunta N° 15 ¿Si usted obtuviera un microcrédito lo utilizaría para?

Cuadro 86.
Utilización del microcrédito

Pregunta 15		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Emprender un negocio nuevo	6	3,1	3,1
	Pagar a sus proveedores	6	3,1	6,2
	Mejorar su negocio	35	17,9	24,1
	Implementar nuevos productos/y servicios en su negocio	32	16,4	40,5
	Otros	116	59,5	100
	Total	195	100	

Nota: Los coeficientes en la primera columna obedecen a las puntuaciones otorgadas a cada ítem de respuesta. Según el orden en que los ítems aparecen en la pregunta, sus puntajes asociados son 5, 3, 1, 4, 2

Fuente: Encuesta

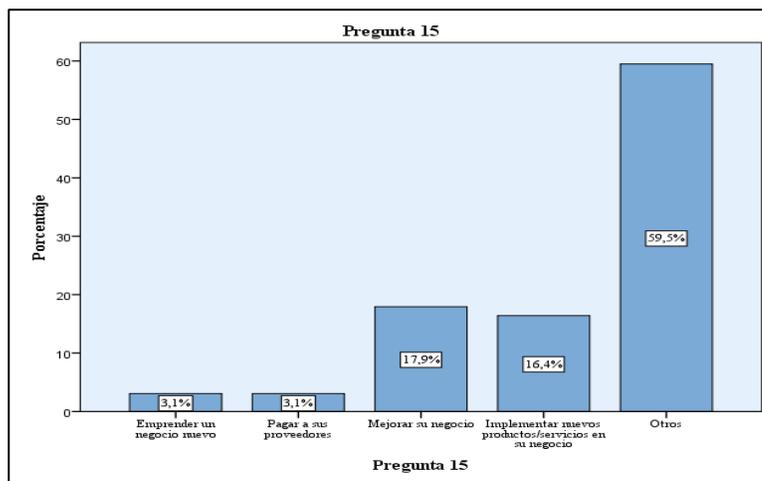


Figura 67. Utilización del microcrédito

Fuente: Encuesta

De las 192 personas representado con el 100% de la población que se encuesta, el 59,5% mencionan que ellos lo utilizarían un microcrédito para otras actividades, 17,9% como para mejorar su negocio, y el 16,4% para implementar nuevos productos/y servicios en su negocio.

Los requisitos para otorgar un microcrédito son:

- Copia de las papeletas de votación actualizadas (solicitante, garante y cónyuge)
- Copia de la planilla de pago de agua luz, teléfono o un documento que permita verificar el domicilio (solicitante y garante).
- RUC o RISE
- Declaración del Impuesto a la Renta
- Para microcréditos mayores a US\$ 2.000,00 se deberá adjuntar además
- Pro forma o factura de los bienes que va a adquirir
- Título de propiedad o contrato de arrendamiento del lugar de la inversión.

CONSTRUCCIÓN DE CRUCE DE VARIABLES

Cuadro 87.

Construcción de cruce de variables de la Pregunta 1 y Pregunta 2

Resumen Procesamiento de Casos						
	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta 1 ¿Usted ha realizado un microcrédito?						
Pregunta 2 En que Institución Financiera ha recibido el microcrédito	97	100,00%	0	0,00%	97	100,00%

Fuente: Encuesta

Cuadro 88.

Construcción de cruce de variables de la Pregunta 1 y Pregunta 2

Tabulación cruzada				
Pregunta1 * Pregunta2				
Recuento				
Pregunta 1 ¿Usted ha realizado un microcrédito?		Pregunta2 ¿En qué Institución Financiera ha recibido el microcrédito?		Total
		Cooperativa	Banco	
Pregunta 1	Si	51	46	97
Total		51	46	97

Fuente: Encuesta

De acuerdo al cruce de las variables con la pregunta 1 y 2 de las personas que mencionaron que si han realizado microcrédito 51 de ellas lo han realizado en una cooperativa y 46 personas dijeron que lo han realizado en un Banco.

Cuadro 89.

Construcción de cruce de variables de la Pregunta 7 y Pregunta 8

Resumen Procesamiento de Casos						
Cruce Variables	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	Porcentaje
Pregunta 7 ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?						
Pregunta8 ¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio?	97	100,00%	0	0,00%	97	100,00%

Fuente: Encuesta

Cuadro 90.

Construcción de cruce de variables de la Pregunta 7 y Pregunta 8

Pregunta 7 ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?		Pregunta 8 ¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio?		Total
		Si	No	
Pregunta7	Si	60	7	67
	No	25	5	30
Total		85	12	97

Fuente: Encuesta

En síntesis el cruce de las variables de la pregunta 7 y 8 las personas que tiene proyectos de emprender un negocio, estarían interesados en obtener un préstamo de microcrédito. Dando un total de 60 personas que lo afirma esto.

Cuadro 91.**Construcción de cruce de variables de la Pregunta 10 y Pregunta 13**

Resumen Procesamiento de Casos						
	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta 10 ¿Cuál es el monto del préstamo, que usted necesita?	195	100,00%	0	0,00%	195	100,00%
Pregunta 13 ¿A qué plazo le gustaría pagar el microcrédito otorgado por CPN?						

Fuente: Encuesta

Cuadro 92.**Pregunta10 * Pregunta13 Tabulación cruzada**

Pregunta10 * Pregunta13 Tabulación cruzada						
Recuento						
Pregunta 10 ¿Cuál es el monto del préstamo, que usted necesita?		Pregunta 13 ¿A qué plazo le gustaría pagar el microcrédito otorgado por CPN?				Total
		De 1 a 12 meses	De 13 a 24 meses	De 25 a 36 meses	De 37 a 48 meses	
Pregunta 10	\$5.000 - \$10.000	9	46	32	12	99
	\$10.000 - \$15.000	0	3	17	20	40
	\$15.000 - \$20.000	4	2	13	37	56
Total		13	51	62	69	195

Fuente: Encuesta

De acuerdo al resultado del cruce de variables, 46 de ellas mencionan que requieren un monto de \$5.000 - \$10.000, y desearían cancelar en un plazo de 13 a 24 meses, 20 personas necesitan entre \$10,000 a 15,000 les gustaría pagar este monto de 37 a 48 meses. Y finalmente 37 personas interesadas en un préstamo entre 15,000 a 20,000 y desearían cancelar en un plazo de 37 a 48 meses.

Cuadro 93.**Construcción de cruce de variables de la Pregunta 7 y Pregunta 15**

Resumen Procesamiento de Casos						
	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta 7 ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?						
Pregunta 15 ¿Si usted obtuviera un microcrédito lo utilizaría para?	97	100,00%	0	0,00%	97	100,00%

Fuente: Encuesta

Cuadro 94.**Tabulación cruzada Pregunta7 * Pregunta15**

Pregunta 7 ¿Tiene proyectos de emprender un negocio?	Pregunta 15 ¿Si usted obtuviera un microcrédito lo utilizaría para?					Total
	Emprender un negocio nuevo	Pagar a sus proveedores	Mejorar su negocio	Implementar nuevos productos	Otros	
Si	1	1	13	11	41	67
No	1	1	8	6	14	30
Total	2	2	21	17	55	97

Fuente: Encuesta

De acuerdo al resultado del cruce de variables se señala, que las personas tienen proyectos de emprender un negocio, lo cual la mayoría mencionan que al momento de obtener un microcrédito lo utilizarían para otros casos como, mejorar, adquisición y construcción de la vivienda, pagar deudas, comprar vehículos, educación, y también para mejorar su negocio.

5.3. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

La demanda se refiere al volumen o cantidad de bienes / servicio, que el adquiriente o consumidor tiene el firme propósito de adquirirlo para satisfacer sus necesidades en función de la capacidad de pago o precio establecidos en los bienes y servicios en un determinado sitio.

De acuerdo con Andrade: “La cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca”. (Andrade, 2011)

La demanda en la CPN se determinó por medio de las encuestas ya que existen algunas preguntas puntuales que hacen referencia a la demanda que tiene la Cooperativa. Mediante la encuesta se identificó dos tipos de demandas: la primera son los socios que nunca han realizado un microcrédito y la segunda muestra los socios que si han realizado anteriormente un microcrédito y pueden volver a incurrir en el crédito. Por consiguiente se explicará las preguntas de los dos tipos de demanda.

FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA

Según Blalock, los factores que afectan a la demandan son los siguientes;

➤ **Dimensiones del mercado:** esto se refiere a la cantidad de población en un determinado lugar, menos población menos consumidores, pero también puede ser afecta en el aspecto en que más población hay más necesidad de consumir esto podría ser un aspecto negativo para los productores.

➤ **La elevación de precios:** así como dice la ley de la demanda, a precios más altos menos demandantes, en este caso en nuestro país puedo decir que este factor está apareciendo debido a que los productos de granos básicos van en alza y la población está buscando donde comprar más barato, lo cual también significa que algunos productores perderán demandantes.

➤ **Preferencias o gustos personales:** esto se refiere a la decisión de cada persona, o decir la gente está en su derecho de elegir lo que quiere consumir. Por este factor muchos productores fallan en sus negocios, debido a la falta de demandantes, situación que obedece a que los bienes no son de buen gusto para el comprador..

➤ **Factores externos:** estos son como por ejemplo el clima, las temporadas en el año, la moda, etc. Estos factores en el país el año pasado se vieron muy afectados por el caso de las lluvias que arruinaron muchos cultivos lo cual provocó menos demandantes para los productores.

➤ **Los ingresos de los productores:** a menos ingresos menos productos para los demandantes. Cuando los compradores obtienen ingresos bajos, los productos no se venden en grandes cantidades, sino llegar a que su precio sea más alto. (Blalock, 2011)

5.3.1 DEMANDA HISTÓRICA DEL MICROCRÉDITO DE LA CPN

La Demanda Histórica de la línea del microcrédito, está dado en N° de operaciones y monto otorgado a los socios; este tipo de crédito ha sido entregado en la Cooperativa desde 2009 hasta la actualidad, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 95.
Demanda Histórica

AÑOS	MONTOS	# OPERACIONES
2009	3.857.510,24	704
2010	3.414.205,26	421
2011	3.028.023,70	411
2012	4.220.069,31	610
2013	3.200.153,42	388
2014	1.592.654,59	208

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

5.3.2 DEMANDA ACTUAL DEL MICROCRÉDITO

Existen 572 personas o socios “Familiares de la Policía Nacional” en las 3 agencias que son: Matriz, Condado y Quicentro Sur, todas situadas en la ciudad de Quito.

De la encuesta realizada se obtiene como resultados que existen socios que nunca han realizado un microcrédito y aquellos que si lo han realizado, utilizando este servicio financiero.

DEMANDA ACTUAL DE LOS SOCIOS QUE NUNCA HAN REALIZADO UN MICROCRÉDITO

Según el resultado de la pregunta N° 1: “Se evidencia que el socio ha realizado un microcrédito”; el 50.3% de los encuestados no han utilizado este servicio que ofrece la Cooperativa.

Aplicando el resultado de la pregunta No 8: “Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para en emprender un negocio propio”, 79% de los encuestados si desean obtener el microcrédito en la Cooperativa Policía Nacional.

Cuadro 96.

Demanda actual de los socios que no han realizado un microcrédito

	Porcentaje	No. De Personas
Total “Mercado Objetivo”	572	
Pregunta 1	50,30%	288
Pregunta 8	79%	227

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

DEMANDA ACTUAL DE LOS SOCIOS QUE HAN REALIZADO UN MICROCRÉDITO ANTERIORMENTE

Según los resultados de la Pregunta No 1. “Usted ha realizado un Microcrédito” el 49,70% de los encuestados si ha realizado un microcrédito.

Conforme la Pregunta No 7. “Tiene proyectos de emprender un negocio”, el 69,1% de los encuestados tiene planes de comenzar una nueva actividad comercial.

Finalmente en el resultado de la Pregunta 8. “Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio”, el 79% desea obtener un microcrédito.

Cuadro 97.

Demanda actual de los socios que han realizado un microcrédito

	Porcentaje	No. De Personas
Total “Mercado Objetivo”		572
Pregunta 1	49,70%	284
Pregunta 7	69,10%	196
Pregunta 8	79%	155

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

Para obtener la demanda actual se realizó una suma de los resultados anteriores:

Cuadro 98.

Tipos de demanda

RESUMEN	
TIPOS DE DEMANDAS	N° de Personas
Socios que nunca han realizado un microcrédito	227
Socios que si han realizado un microcrédito	155
TOTAL	382

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

5.3.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Es estimar lo que sucederá a futuro con la población potencial y objetivo del proyecto. En la proyección, es muy importante considerar, las características de la zona que pueden condicionar de alguna forma el aumento o disminución de la demanda a futuro. (Silva, 2007)

La proyección permite medir el comportamiento en la demanda, para lo cual se ha tomado como referencia los datos históricos de 5 años, en N° de operaciones que se ha entregado bajo el concepto de “Microcrédito”; por Cooperativas reguladas por

Superintendencia de Bancos y Seguros (años 2009 al 2013) y Superintendencia Economía Popular y Solidaria (2013 a la fecha).

Para la proyección de la demanda se tomó en consideración la siguiente formula:

$$Año\ Final = \left(\frac{Año\ Final}{Año\ Inicial} \right) - 1$$

Cuadro 99.
Proyección de la demanda

Año	No de Operaciones	%
2009	130.589	
2010	189.594	45.18%
2011	192.822	1.70%
2012	115.935	39.87%
2013	166.324	43.46%
	PROMEDIO	12.62%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

El crecimiento de la línea de microcrédito en las Cooperativas en los últimos años, según este método es del 12.62%, a raíz de este resultado se aplicó la proyección a la demanda en función al número de personas:

Cuadro 100.
Crecimiento de la Línea de Microcrédito

Año	No. Personas
2014	382
2015	430
2016	484
2017	556
2018	614

FÓRMULA:

$$Año\ Final = Año\ Base(1 + i)^n$$

5.4. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad de un bien que los productores u oferentes, están dispuestos a llevar al mercado de acuerdo a los precios que pueden alcanzar en un momento dado. (Grajales, 2006)

FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA

Los factores que afectan la oferta pueden ser:

- La tecnología: esto se refiere a que más tecnología menor precio, en este caso la oferta aumentaría.
- El gobierno: afectan según los impuestos ya que estos afectan la producción.
- Factores externos: en este caso como también en la demanda son los mismos el clima, las temporadas, etc.
- Bienes alternativos: otros bienes que pueden producir otra empresa para producción de un bien es bajo se podrá ofrecer más y viceversa.
- Número de empresas: si más empresas posee el empresario tendrá mayores posibilidades de ofrecer sus bienes.
- Precio esperado: la expectativa de la subida futura de los precios de un bien hace que desplace la curva de la oferta hacia la izquierda y ocurre lo contrario con la expectativa de una futura baja.
- Cambios climáticos y otros sucesos naturales: el empresario esencialmente necesita de un tiempo favorable para que este factor no estropee sus planes de oferta.
- Preciso de los insumos: si los materiales que utiliza la empresa para la fabricación del bien es bajo se podrá ofrecer más y viceversa.

Las variaciones de cualquiera de estos elementos alteraran la cantidad ofrecida a cada uno de los precios y en consecuencia, hacen que se desplace la curva de la oferta. Según lo manifiesta Gregory (2005).

5.4.1 OFERTA HISTÓRICA DEL MICROCRÉDITO DE LA CPN

Para obtener la Oferta Histórica del Microcrédito, se tomó como referencia a las cooperativas grandes según clasificación de la SBS; por su nivel de posicionamiento en el mercado y los activos que mantienen. En el siguiente cuadro se muestran los montos y el N° de operaciones.

Cuadro 101.
Oferta Histórica

No	COOPERATIVAS	2013		2012		2011		2010		2009	
		No de operaciones	Montos								
1	COOPROGRESO	9.947	47.976.933	5.101	53.487.514	8.171	68.748.893	12.793	79.284.182	12.942	50.109.479
2	JARDIN AZUAYO	5.464	30.680.009	4.497	24.959.046	7.237	38.194.076	6.073	29.461.602	3.745	16.604.814
3	29 DE OCTUBRE	6.180	39.115.970	4.773	27.829.591	5.816	37.292.544	5.009	28.528.625	3.796	20.643.657
4	COOPROGRESO	4.776	33.493.547	5.640	43.001.436	8.584	54.601.789	6.383	37.985.909	4.981	29.723.004
5	MEGO			1.159	6.778.537	2.157	13.177.130	1.452	9.174.298	1.371	8.568.007
6	RIOBAMBA	5.268	28.912.834	4.659	23.665.236	8.336	43.797.406	7.442	37.298.235	6.137	27.972.834
7	OSCUS	6.213	45.887.935	3.834	29.390.998	6.861	50.893.648	6.408	44.288.784	4.814	30.002.107
8	SAN FRANCISCO	20.701	67.806.797	10.565	40.459.688	13.131	47.645.473	9.389	38.539.681	4.837	18.884.041
9	CACPECO	3.615	14.823.394	4.612	27.521.426	2.888	10.602.739	5.896	41.859.974	4.183	24.844.354
10	ANDALUCIA	1.659	10.046.146	1.298	8.587.034	2.110	11.765.285	2.547	14.242.710	1.613	8.848.391
	TOTAL	63.823	318.743.565	46.138	285.680.506	65.291	376.718.983	63.392	360.664.000	48.419	236.200.688

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

5.4.2 OFERTA ACTUAL DEL MICROCRÉDITO

Para realizar la determinación de la Oferta nos apoyaremos en la información de la encuesta ya que permite determinar el mercado captado e identificando quienes son la competencia.

Según los resultados de la pregunta 2 “En qué Institución Financiera ha recibido el microcrédito”; el 52,60% recibieron un microcrédito por parte de las Cooperativas y el

47,40% a través de los Bancos. A su vez esto permitió identificar quienes son nuestros competidores del mercado objetivo.

Cabe destacar que estos resultados corresponden a los socios que si han realizado un microcrédito en la CPN.

Según los resultados de la pregunta 4 “Cuales de los siguientes beneficios ha obtenido al acceder al microcrédito”; el 52,60% han obtenido como beneficio la capacitación, y el 18,60% la agilidad en el proceso.

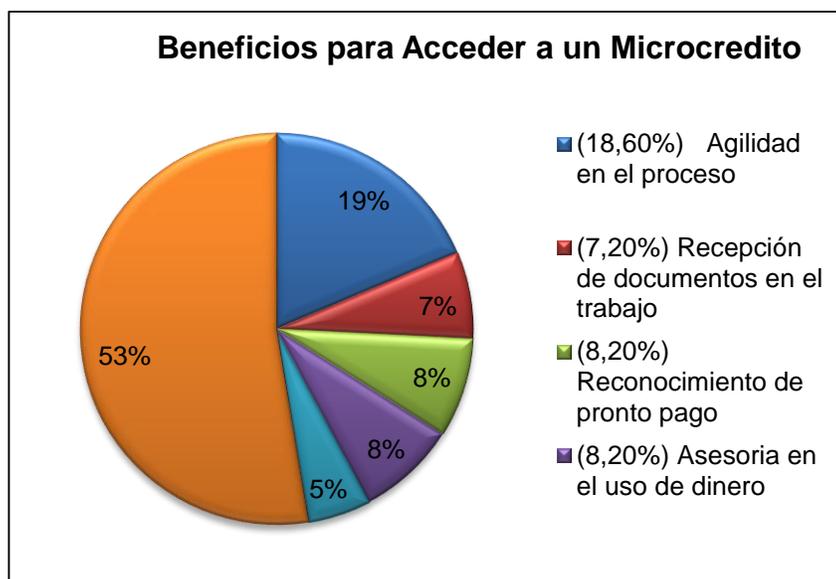


Figura 68. Beneficios para acceder a un Microcrédito

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

Finalmente con el resultado de la Pregunta 5. ¿Cómo califica el servicio que usted recibió en la Institución Financiera en la cual realizó el crédito?: el 13,4% de los encuestados califican al servicio obtenido como Excelente, y el 20,6% lo consideran como Muy Bueno.

Estos porcentajes son importantes en la oferta, porque nos permite conocer la opinión de los encuestados acerca de la calidad del servicio que han recibido de otras Instituciones Financieras, y que CPN identifique que procesos puede mejorar para brindar a sus socios un servicio excelente.

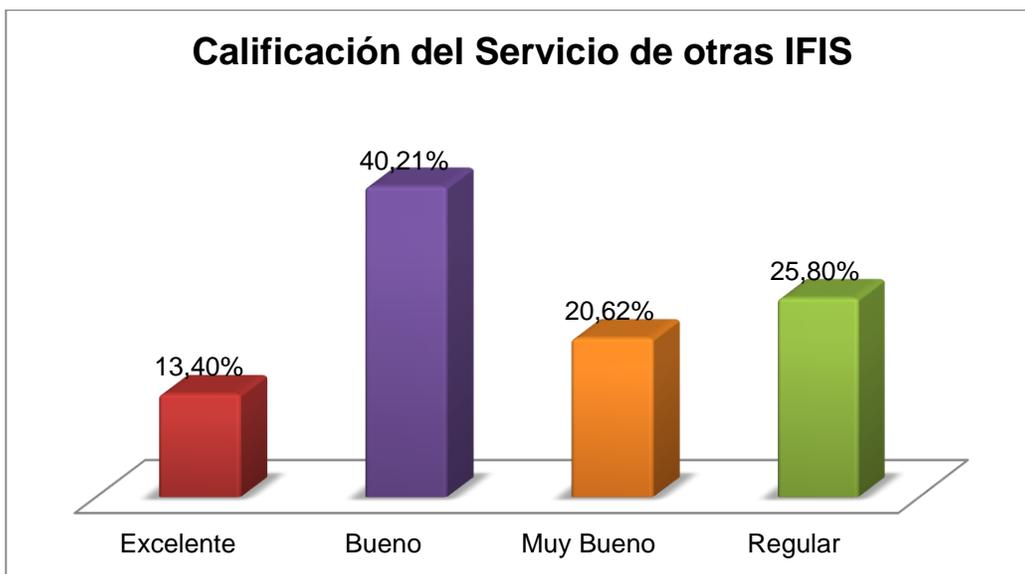


Figura 69. Calificación del servicio

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

Por lo expuesto anteriormente, se puede deducir que 54 personas no serán parte de la demanda, ya que son atraídos por otras Instituciones Financieras, de las cuales tienen un nivel de satisfacción con el producto financiero “Microcrédito” y el servicio que le ofrecieron. En la siguiente tabla se muestra la Determinación de la Oferta.

Cuadro 102.

Determinación de la oferta

	%	No Personas
Mercado Objetivo		572
Pregunta 2	52,60%	301
Pregunta 4	52,60%	158
Pregunta 5	34,02%	54

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

5.4.3 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Tomando como base los datos históricos de 5 años de la competencia de la Cooperativa Policía Nacional, se determinó que el crecimiento promedio.

Cuadro 103.

Cálculo de Crecimiento de la Oferta

AÑO	No de operaciones	%
2009	48.419	
2010	63.392	30,92%
2011	65.291	3,00%
2012	46.138	-29,33%
2013	63.823	38,33%
PROMEDIO		10,73%

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

El comportamiento de crecimiento es del 10,73%, dato con el cual se realizaron las siguientes proyecciones de la oferta:

Cuadro 104.

Proyección de oferta en 5 años

AÑO	Proyección 2014 al 2018
2014	54
2015	60
2016	66
2017	73
2018	81

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

5.5. DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha son los productos o servicios disponibles que no son suficientes ni satisfacen la demanda de los destinatarios. Aquí, los especialistas deberán lograr el desarrollo de un nuevo producto o mejorar uno ya existente. (Liberos, 2013)

A continuación se presenta la demanda insatisfecha para el presente proyecto:

Cuadro 105.
Demanda insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA ACTUAL
2014	382	54	328
2015	430	60	371
2016	484	66	418
2017	546	73	473
2018	614	81	534

Fuente: Dpto Financiero (Cooperativa Policia Nacional, 2012)

5.6. CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO “MICROCRÉDITO”

Datos Generales:

➤ *Nombre del Crédito*

Microcrédito "Emprendimiento Solidario"

Slogan - "Simplemente trabajamos junto a ti, por una vida digna y plena"

➤ *Objetivo*

Este producto financiero está dirigido especialmente a los familiares de los Señores de la Policía de rango de Tropa, ya que se ha visto la necesidad y el deseo de los familiares en emprender en su propio negocio que le permite solventar las necesidades del diario vivir y al mismo tiempo ser apoyo para sus seres queridos que prestan sus servicios a la Policía Nacional.

➤ *Montos del Microcrédito*

Mediante la información que arrojó la encuesta, indica que los familiares prefieren y tienen la capacidad de pedir un monto de operación y de endeudamiento de \$5.000 a 10.000, pero por motivos de salud financiera de la CPN se determinó que el monto del préstamo se otorgará de \$ 5.000,00. Con este valor se realizará el respectivo análisis

credencio al solicitante y sus garantías, valor que se encuentra regido a lo dispuesto por el Banco Central del Ecuador.

Empleo del Crédito

El presente microcrédito será destinado para:

1. Em prender un nuevo negocio
2. Mejorar el negocio
3. Implementar nuevos productos y servicio
4. Pagar proveedores

➤ ***Garantía***

La garantía será colateral y también servirá como garante los Señores Policías.

➤ ***Plazo***

El plazo del pago del crédito está diseñado para 3 años. Tiempo que se encuentra establecido por el BCE y que a su vez es requerido por el socio familiar.

➤ ***Forma de Pago***

La forma de pago prevista y acogida por el socio es mensual y con cuotas variables.

➤ ***Interés***

Si bien se ha determinado que el tipo de crédito que se otorga a los socios “Familiares de la Policía Nacional” es el Microcrédito de Acumulación Simple, el cual tiene una tasa del 25.20% establecido por el Banco Central del Ecuador. Pero actualmente la CNP ha entregado créditos a sus socios a una tasa del 16.76%, para efectos del modelo de Gestión Financiera se trabajará con misma tasa de la Cooperativa.

Políticas de crédito y de control

Para maximizar los recursos económicos y las utilidades de la Cooperativa de la Policía Nacional se establecerán las siguientes políticas para la implementación del Microcrédito Acumulación Simple, estas son:

Políticas del Manual de Crédito:

Las políticas del Manual de Crédito se fundamentan en:

- Para conceder los créditos se deberá hacer el respectivo análisis, de acuerdo a los parámetros establecidos a los clientes del crédito.
- La autorización de los créditos será efectuados por el jefe del área de crédito.
- Para el proceso de otorgamiento de crédito se deberá elaborar un contrato con todas sus generalidades y deberá ser firmado por ambas partes.
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.
- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, cesiones, rebajas y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el Jefe del área de crédito.
- Toda cancelación del contrato deberá ser autorizada por el Jefe de área de crédito.
- La área de cobros será la encargada de controlar habitualmente las cuotas vencidas de, los clientes, mediante la verificación de informes.
- El área de cobros se dedicará de realizar los debidos proceso recordatorios a los clientes, estos se los puede realizar mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobros deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperará el bien con la verificación y autorización del Jefe de créditos y cobros, que se ha realizado las gestiones respectivas.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes

➤ Para los reportes de crédito se trabajará con la Empresa Credit Report C. A, la cual será la encargada de emitir los buros de créditos de los socios que soliciten un préstamo en la CPN.

5.7. PROYECCIÓN FINANCIERA

Las proyecciones financieras constituyen un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén, las políticas y decisiones de la empresa, permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos, convirtiéndose de esa manera en herramienta fundamental para negociar con los bancos y demás entidades de crédito. Así mismo ayudan a la administración de la empresa en la revisión de planes y programas y su conveniencia a la luz del probable impacto sobre las finanzas de la compañía. (Tobar , 2012).

5.7.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO “MICROCRÉDITO”

El presupuesto de inversiones tiene su origen en la planificación a largo plazo que establece los objetivos de crecimiento de la empresa y que ha de irse materializando en los presupuestos anuales. Las inversiones pueden responder a los siguientes objetivos:

- Mantenimiento e incremento de la capacidad productiva.
- Mejora de la productividad y de la calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo para potenciar nuevos productos y mercados
- Objetivos de índole social que refuerzan la imagen y el prestigio de la empresa.

La elaboración de los anteriores presupuestos conduce a la confección de los estados financieros previsionales, dentro de los cuales, el primero es el presupuesto de tesorería, mediante el cual se estiman las cantidades de efectivo que se van a percibir y desembolsar en virtud de las previsiones ya efectuadas de ingresos y gastos. Al final se

concretará el presupuesto la expresión del superávit o déficit de tesorería estimado al concluir el ejercicio.

ACTIVOS FIJOS

“En términos generales, el activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado, para ser explotado por la empresa”. (Gerencie.com, 2010) Los activos fijos considerados para la implementación de la línea de crédito son los siguientes:

Cuadro 106.
Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillas Neumática	1	110,15	110,15
Sillas Grafity (Sillas De Espera)	2	48,16	96,32
Sillones de Espera Dos Cuerpos	2	322,17	644,34
Escritorio de Oficina	1	125,77	125,77
Archivador Aéreo Metálicos Mixto	2	90,00	180,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA			1.156,58

Cuadro 107.
Equipo de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sumadora marca CASIO modelo HR150	1	60.52	60.52
Central Telefónica Expertatel	1	388.20	388.20
Fax Panasonic KX FP 205	1	187.20	187.20
TOTAL			635.92

Cuadro 108.
Equipo de Computación

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador INTEL Pentium 4	1	855,33	855,33
Impresora Láser HP	1	345,00	345,00
Impresora Matricial ERSON TM U220pd	1	246,40	246,40
TOTAL			1.446,73

Cuadro 109.
Inversión en Activos

Activos Fijos	Valor Total
Muebles y enseres	1,156.58
Equipos oficina	635.92
Equipos computación	1,446.73
TOTAL	3,239.23

DEPRECIACIÓN

La depreciación es el gasto operacional del uso o del goce de un activo fijo en la organización. Se supone que todo bien de este tipo tiene una vida útil o sea, en el cual generará beneficios e ingresos a la empresa. (Ismael Granados, 2002, pág. 207)

A continuación se presentan el valor de depreciación de los activos fijos de la CPN:

Cuadro 110.
Depreciación de Activos Fijos

Activos Fijos	Valor Total	Vida Útil	% Depr. Anual	Valor Deprec.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles Y Enseres	1.156,58	10	10%	115,66	115,66	115,66	115,66	115,66	115,66
Equipos Oficina	635,92	10	10%	63,59	63,59	63,59	63,59	63,59	63,59
Equipos Comput.	1.446,73	3	33,33%	482,24	482,24	482,24	482,24	-	-
TOTAL	3.239,23			661,49	661,49	661,49	661,49	179,25	179,25

ACTIVOS DIFERIDOS

Representan costos y gastos que no se cargan en el período en el cual se efectúa el desembolso sino que se pospone para cargarse en períodos futuros, los cuales se beneficiaran con los ingresos producidos por estos desembolsos; aplicando el principio contable de la asociación de ingresos y gastos. Son gastos que no ocurren de manera recurrente. (Registrocontable, 2010)

PROGRAMA DE COMPUTACIÓN.- Es fundamental para el desenvolvimiento de las actividades que generaría el producto financiero del microcrédito.

Cuadro 111.
Programa de computación

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Software COBI	1	920,00	920,00
TOTAL			920,00

AMORTIZACIÓN

En el desarrollo de las actividades empresariales se presentan gastos que se pagan con anticipación a su realización, ejecución o uso. Esos gastos son denominados diferidos y se constituyen en un activo diferido, el cual se lo realiza a cinco años. (Ismael Granados, 2002, pág. 292)

Cuadro 112.
Activo Diferido

Detalle	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software COBI	920,00	184,00	184,00	184,00	184,00	184,00
TOTAL	920,00	184,00	184,00	184,00	184,00	184,00

5.7.2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se le conoce como: capital corriente, capital circulante, capital de rotación, permite saber cuál es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene la CPN para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

El método que se va a utilizar para el cálculo del Capital de Trabajo es el “*Ciclo de Caja*”.

Ciclo de caja.- Permite controlar el efectivo que la entidad maneja en sus actividades diarias, estableciendo la relación que existe entre: las cuentas por cobrar y por pagar. Indica el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúa la salida de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo.

Ciclo Operativo.- Corresponde al tiempo que necesita para cubrir todos los desembolsos que se requiere para financiera el desarrollo diario y el cobro del efectivo por concepto de su actividad económica de la entidad.

Ciclo de Pago.- Son las salidas de efectivo de la entidad, por ejemplo el pago de las operaciones.

Efectivo Mínimo para Operaciones (EMO).- Es la cantidad mínima de dinero que se requiere para que la entidad realice sus operaciones, y le permita a la empresa generar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos.

Desembolsos Totales Anuales (DTA).- Es una contrapartida de dinero de los bienes o servicios que realiza una entidad con una persona, en el cual existe la salida de dinero, es decir son los gastos totales de operación en efectivo. (Lara, 2013, pág. 22)

El nivel mínimo de caja para operaciones que una empresa necesita puede calcularse con la siguiente fórmula:

$$EMO = \frac{DTA}{RE}$$

EMO = Efectivo Mínimo de Operación

DTA = Desembolsos Totales Anuales

RE = Rotación del Efectivo

Los Desembolsos Anuales Totales para las Cooperativa de la Policía Nacional son los siguientes:

Cuadro 113.
Desembolsos Anuales Totales

DESCRIPCIÓN	ANUAL
Costos de Gestión de Microcrédito	31.977,19
Gastos Administrativos	2.838,64
Gasto de Ventas	10.361,33
Colocación Microcrédito	1.640.000,00
TOTAL	1.685.177,17

Rotación del Efectivo.- Es el número anual de veces en que el numerario (dinero) sufre una rotación, es decir cuántas veces en el año, el efectivo es recuperado.

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caja}}$$

A continuación se presenta el cálculo del capital de Trabajo para la CPN

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{360}{90} = 4$$

Por lo tanto el cálculo del *Efectivo Mínimo para Operaciones “EMO”* para el presente proyecto, se muestra de la siguiente manera:

$$EMO = \frac{DTA}{RE}$$

$$EMO = \frac{1.685.177,17}{4}$$

$$EMO = 421.294,29$$

Como podemos observar el Capital de Trabajo que se requiere es de **\$421.294,29**

La Cooperativa se financiará la Inversión de Activos y del Capital de Trabajo mediante sus propios recursos.

Cuadro 114.
Capital de Trabajo

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR ANUAL	RECURSOS PROPIOS	
		VALOR	%
Muebles y enseres	1.156,58	1.156,58	100,0%
Equipos Oficina	635,92	635,92	100,0%
Equipos Computación	1.446,73	1.446,73	100,0%
Colocación Microcréditos	421.294,29	421.294,29	100,0%
TOTAL DE INVERSIONES	424.533,52	424.533,52	100%

Cuadro 115.
Resumen del Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR
Inversión Inicial Activos Fijos	3.239,23
Capital de Trabajo	421.294,29
INVERSIÓN TOTAL	424.533,52

5.7.3. PRESUPUESTO DEL INGRESO

Los Ingresos son:

Incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (Económico, 2014)

El Presupuesto del Ingresos se basa en los recursos en las ventas proyectadas a un plazo corto que la empresa pueda obtener en su ejercicio económico como consecuencia de operaciones que ofrece; tomando en cuenta diversos factores que incidirán sobre los potenciales ingresos, como la situación económica, el estado de la demanda y la fortaleza de la competencia. (Financieros, s.f.)

Las Clases de Ingresos que genera la nueva línea de crédito en la Cooperativa de la Policía Nacional son:

1. Giros del propio del negocio “Intereses de Cartera de Crédito”
2. Ingresos por Apertura de Cuenta de Ahorros
3. Otros Servicios

INGRESOS POR INTERÉS DE CARTERA DE CRÉDITO

Para calcular los ingresos, se tomó en cuenta varios factores como es: el monto del préstamo, interés y plazo; según lo que la encuesta reveló en la Pregunta 10 los socios necesitan un monto máximo de \$10.000,00. La CPN por tema de riesgo, decidió entregar un préstamo de \$5.000,00 con una tasa del 16,76%, a un plazo de tres años.

A continuación se presenta un ejemplo.

Cuadro 116.
Ingresos por Interés Cartera de Crédito

Microcrédito "Emprendimiento Solidario" Colocación	Monto	Demanda	Valor Otorgado
	5,000	328	1,640,000
Interés Ganado	Tasa de Interés	Valor Otorgado	Interés Ganado
	16,76%	1.640.000	274.864

La Proyección del Interés de Cartera de Crédito, para el presente proyecto es:

Cuadro 117.
Proyección por Interés de Cartera de Crédito

Proyección de los Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Insatisfecha	328	371	418	473	534
Interés de Cartera de Crédito	274.864	310.898	350.284	396.374	447.492
TOTAL	274.864	310.898	350.284	396.374	447.492

INGRESOS POR APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

Cada socio que necesite acceder a un microcrédito, necesita primero abrir una cuenta de ahorros en la Cooperativa, el valor asignado es de \$25,00.

Cuadro 118.
Ingresos por Apertura de Cuenta de Ahorros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Insatisfecha	328	371	418	473	534
Cuenta de Ahorros	25	25	25	25	25
TOTAL	8.200	9.275	10.450	11.825	13.350

OTROS SERVICIOS

Este rubro es asignado por dos razones: La Primera se debitará un valor \$13.60 de la cuenta de ahorros, ya que le sirven al socio como base para sus créditos y para el cálculo de todos los beneficios que el socio puede acceder en la Cooperativa.

El segundo valor es de \$4.19, esto le beneficia al socio, para que tenga un fondo de salud y mortuario.

Cuadro 119.
Otros Servicios

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Insatisfecha		328	371	418	473	534
Monto Mínimo en Cuenta de Ahorros	13,60	53.529,60	60.547,20	68.217,60	77.193,60	87.148,80
Monto de Fondo Ayudas	4,19	16.491,84	18.653,88	21.017,04	23.782,44	26.849,52
TOTAL	17,79	70.021,44	79.201,08	89.234,64	100.976,04	113.998,32

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

Los ingresos que tendrá la CPN al introducir la nueva línea de crédito está compuesta por:

- Interés de Cartera de Crédito
- Apertura de Cuenta de Ahorros
- Otros Servicios

A continuación se presenta la proyección para cinco años.

Cuadro 120.
Proyección de los Ingresos

Proyección de los Ingresos (ESCENARIO ESPERADO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo	328	371	418	473	534
Interes de Cartera de Crédito	274.864,00	310.898,00	350.284,00	396.374,00	447.492,00
Ingreso por Apertura Cuenta	8.200,00	9.275,00	10.450,00	11.825,00	13.350,00
Otros Servicios	70.021,44	79.201,08	89.234,64	100.976,04	113.998,32
Total Ingresos	353.085,44	399.374,08	449.968,64	509.175,04	574.840,32

5.7.4. PROVISIONES CARTERA DEL MICROCRÉDITO

“Es un apunte contable que se hace en el pasivo, en gastos, como reconocimiento de un riesgo tanto cierto como incierto”. (Nieto , 2009)

Cuadro 121.
Plazo para el Cumplimiento de Obligaciones

CATEGORÍAS	DÍAS DE MOROSIDAD
A - 1	0
A - 2	1 - 8
A - 3	9 - 15
B - 1	16 -30
B - 2	31 -45
C - 1	46 -70
C - 2	71 -90
D	91 -120
E	+ 120

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

La Calificación Otorgada para el Porcentaje de Provisión, lo determina la administración controladora “SBS”, mediante porcentajes mínimos y máximos que constan en el siguiente gráfico.

Cuadro 122.
Calificación Otorgada para Porcentaje de Provisión

CATEGORÍAS	PORCENTAJE DE PROVISIÓN	
	Mínimo	Máximo
A1	1.00%	
A2	2.00%	
A3	3%	5.00%
B1	6%	9.00%
B2	10%	19.00%
C1	20%	39.00%
C2	40%	59.00%
D	60%	99.00%
E	100%	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Para establecer los porcentajes de provisión y la composición del microcrédito se tomó de referencia la información de los índices de riesgo y la calificación de la cartera, que nos suministró la Superintendencia de Bancos y Seguros. A continuación se presenta un ejemplo de la Provisión Cartera de Microcrédito, correspondiente al primer año.

Cuadro 123.
Provisiones cartera de Microcrédito

AÑO 1						
TOTAL CRÉDITO	CALIFICACIÓN	RIESGO	COMPOSICIÓN		PROVISIÓN	
			%	MONTO	%	MONTO
1.640.000	A1	Normal	52,64%	863.296,00	1%	8.632,96
	A2	Normal	28,58%	468.712,00	2%	9.374,24
	A3	Normal	12,89%	211.396,00	5%	10.569,80
	B1	Potencial	3,32%	54.448,00	9%	4.900,32
	B2	Potencial	1,35%	22.140,00	19%	4.206,60
	C1	Deficiente	0,67%	10.988,00	39%	4.285,32
	C2	Deficiente	0,27%	4.428,00	59%	2.612,52
	D	Dudoso Recaudo	0,19%	3.116,00	99%	3.084,84
	E	Pérdida	0,09%	1.476,00	100%	1.476,00
TOTAL			100,00%	1.640.000,00		49.142,60

5.7.5. PRESUPUESTO DE EGRESOS

Mediante el Presupuesto de Egresos se podrá obtener estimaciones de entrada y salida de recursos monetarios para un determinado periodo, es decir se calculará y se plasmará la necesidad de cuánto dinero se requiere para desarrollar una acción o materializar el presente proyecto.

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

La Cooperativa de la Policía Nacional, necesitará buscar recursos de financiamiento con el público, para los créditos se calculó en base a la demanda insatisfecha; para lo cual va existir un encaje del 1/10 sobre el crédito otorgado, por tal razón se debe pagar una tasa pasiva al socio por este encaje, por concerniente se volverá un depósito a plazo. A continuación se muestra la proyección de 5 años que obtendrá recursos del financiamiento con el público.

Cuadro 124.
Obligaciones con el Público

DESCRIPCIÓN	AÑOS	CRÉDITOS OTORGADOS	% ENCAJE BANCARIO LEGAL	CAPTACIÓN PROMEDIO	TASA PASIVA	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
Microcrédito de Acumulación Simple	1	1.640.000	10%	164.000	5,08%	8.331,20
	2	1.855.000	10%	185.500	5,08%	9.423,40
	3	2.090.000	10%	209.000	5,08%	10.617,20
	4	2.365.000	10%	236.500	5,08%	12.014,20
	5	2.670.000	10%	267.000	5,08%	13.563,60

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO A LA VISTA

Este rubro está compuesto por un depósito mínimo a la vista que el socio debe tener en su cuenta de ahorros de \$150, por el cual la CPN pagará intereses; el promedio de la tasa pasiva sobre los depósitos a la vista es menor a la tasa del depósito a plazo.

A continuación se presenta la proyección de 5 años de las Obligaciones con el Público a la Vista.

Cuadro 125.
Obligaciones con el Público a la Vista

AÑOS	DEPÓSITO A LA VISTA POR CLIENTE	TOTAL MERCADO OBJETIVO	TOTAL DEPÓSITOS A LA VISTA	TASA PASIVA PROMDEIO	TOTAL
1	150	328	49.200	0,60%	295,20
2	150	371	55.650	0,60%	333,90
3	150	418	62.700	0,60%	376,20
4	150	473	70.950	0,60%	425,70
5	150	534	80.100	0,60%	480,60

FONDEO

Es una operación que se resumen en adquirir fondos para prestarlos a las personas que soliciten el microcrédito. Con la finalidad de invertir en proyectos de nuevos negocios que los socios necesiten emprender.

Para obtener recursos financieros y poder llevar a cabo este pues nuevo producto financiero del Microcrédito, es necesario contar con los recursos que se captan del público y de los socios. Para lo cual se captarán del 10% del total requerido para otorgar el crédito en valores estimados. Y el 90% de los recursos serán suministrados por la Cooperativa de la Policía Nacional, mediante las captaciones que actualmente sustentan con el público en general. En la siguiente tabla se evidencia la proyección de 5 años, sobre el Fondeo para este proyecto.

Cuadro 126.
Intereses del Fondeo

AÑOS	TOTAL CRÉDITOS	TOTAL CAPTACIÓN	RECURSOS NO CAPTADOS	TASA FONDEO	TOTAL INTERES (FONDEO)
1	1.640.000	164.000	1.476.000	5,08%	74.980,80
2	1.855.000	185.500	1.669.500	5,08%	84.810,60
3	2.090.000	209.000	1.881.000	5,08%	95.554,80
4	2.365.000	236.500	2.128.500	5,08%	108.127,80
5	2.670.000	267.000	2.403.000	5,08%	122.072,40

Por lo tanto del Total del Crédito en el primer año \$1.640.000 el 10% es \$164.000, será financiado del total de las captaciones por los socios, sin embargo el 90% restante será financiado con los propios recursos de la Cooperativa de la Policía Nacional, en concepto de préstamos.

El propósito es reconocer un porcentaje a la Cooperativa, que resulte más atractivo a los inversionistas este porcentaje está determinado mediante la disposición del Banco Central del Ecuador (Tasa Pasiva Efectiva), del Depósito a Plazos. De esta manera se podrá obtener los recursos adecuados y lograr los presupuestos planteados.

A continuación se observa una tabla donde se resumen los rubros de egresos que cuenta este proyecto anteriormente mencionados.

Cuadro 127.
Proyección de Egresos

Descripción	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo	328	371	418	473	534
Obligaciones con el Público	8.331,20	9.423,40	10.617,20	12.014,20	13.563,60
Obligaciones a la Vista	295,20	333,90	376,20	425,70	480,60
Intereses (Fondeo)	74.980,80	84.810,60	95.554,80	108.127,80	122.072,40
TOTAL	83.607,20	94.567,90	106.548,20	120.567,70	136.116,60

5.7.6. PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONAL

Este tipo de crédito, genera costos por el servicio que presta, además se entiende que los costos son desembolsos monetarios relacionados con la prestación del servicio ya sea en forma directa o indirecta.

ESTRUCTURA DEL COSTO DE GESTIÓN DEL MICROCRÉDITO

La estructura de costo de gestión del microcrédito está basada mediante los siguientes lineamientos, que se detallan a continuación:

➤ **Precalificación de Riesgo de Crédito.-** Se obtuvo por medio del Buró de Crédito “CREDIT REPORT”; la cual tiene un costo por emitir cada Reporte Crediticio del Socio de \$7.84 incluido IVA. Esto se multiplicó por la demanda insatisfecha del 2014 que es de 328 socios que solicitarán el crédito.

➤ **Análisis y Aprobación de Solicitudes de Crédito y Aviso de Vencimiento y Monitoreo de Crédito.-** Este proceso será realizado por operativo No 1; del 100% de su desempeño diario en CPN, el 70% realizará el Análisis y Aprobación de Solicitudes de Crédito y el 30% dedicará al Aviso de Vencimientos y Monitoreo de Crédito.

Cuadro 128.

Distribución de Porcentajes en horas trabajadas

Operativo 1	%	Horas Trabajo	Valor
		8	
Análisis	70%	5,6	16,69
Aviso	30%	2,4	7,15
Valor Diario Sueldo Operativo			23,84

➤ **Visitas al Cliente y Cancelación de Créditos.-** Se ha planificado que esta labor lo realizará el Operativo No 2; del 100% de su desempeño diario se dedicará el 40% a la visita de clientes y el 60% al proceso de cancelación de los créditos.

Cuadro 129.

Distribución de Porcentajes en horas trabajadas

Operativo 2	%	Horas Trabajo	Valor
		8	
Visitas	40%	3,2	9,54
Cancelación	60%	4,8	14,30
Valor Diario Sueldo Operativo			23,84

➤ **Constitución de Garantías (Quirografarias y Prendarias).-** Para la presente gestión se recurrirá al Dpto. Legal de la CPN, donde se destinará una remuneración de \$500 al abogado encargado de esta diligencia, para obtener el costo unitario de cada proceso se lo dividió para la demanda insatisfecha correspondiente al 2014.

Cuadro 130.
Costos de la Constitución de Garantías

Sueldo Asistente Abogado	162,64
÷ No Créditos	328
Valor Crédito	0,50

➤ **Sueldo Gerente Operativo (Dpto de Crédito).**- Percibe actualmente el Gerente Operativo en la CPN un sueldo unificado de \$1.524,13 y anual \$18.289,60. Para calcular el valor del sueldo en este funcionario en la nueva línea de crédito se determinó, en el Balance General 2013 la participación de cada uno de las líneas de crédito sobre el total de la cartera. El porcentaje a aplicar por la gestión del Gerente Operativo en la nueva línea de crédito es de 2,08% de su ingreso mensual.

Cuadro 131.
Costos del Sueldo Gerente Operativo (Dpto de Crédito)

Sueldo Gerente Operativo (Dpto Crédito)	380,42
N° Créditos	328
Valor Crédito	1,16

➤ **Sueldo del Oficial de Crédito.**- La remuneración anual del colaborador en mención es \$10.810,60, luego se dividió para el número de la demanda insatisfecha del 2014.

Cuadro 132.
Costos del Sueldo del Oficial de Crédito

Sueldo Oficial	10.810,60
N° Créditos	328
Valor Crédito	32,96

A continuación se presenta en resumen la gestión para la concesión de un microcrédito:

Cuadro 133.
Costo Microcrédito por Crédito

COSTO DE LOS CREDITOS		
MICROCREDITO	Costos Directos	Valor por Crédito
	Precalificación de riesgos de crédito	7,84
	Análisis y aprobación de solicitudes de crédito	16,69
	Visitas a clientes	9,54
	CONSTITUCION DE GARANTIAS (quiografarias, prendarias)	0,50
	Avisos de vencimiento y monitoreo de créditos	7,15
	Cancelación de créditos	14,30
	Internet	0,31
	Plan celular	1,97
	Consumo telefónico	0,77
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	59,06
	Costos Indirectos	
	Sueldo gerente operativo	1,16
	Sueldo Oficial de Crédito	32,96
	Agua potable	0,34
	Energía eléctrica	1,45
	Consumo telefónico	0,58
	Plan celular	1,49
	Tv cable	0,22
	Internet	0,23
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	38,43
	COSTO POR CRÉDITO	97,49

Por lo tanto Costo de Gestión por cada Microcrédito es de **\$97,49**.

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS

La proyección se realizó conforme a la demanda de cada año proyectada, determinado en el Capítulo 5 “Determinación de la Demanda Actual”.

Cuadro 134.
Proyección del Costo Microcréditos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos (Operativos)	19.707,57	22.291,18	25.115,13	28.419,75	32.084,88
Costos Indirectos (Administrativos)	12.269,63	13.878,14	15.636,29	17.693,70	19.975,55
Total	31.977,19	36.169,32	40.751,42	46.113,45	52.060,43

5.7.7. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los Gastos son desembolsos presentes, pasados o futuros realizados al adquirir bienes y servicios que, al ser usados, consumidos o utilizados, proporciona un beneficio o satisfacciones e impulsan directamente a la generación de una renta. Ciertos gastos son indispensables para el funcionamiento de la empresa, otros resultan necesarios e incluso algunos son prescindibles. (Zapata Sánchez, 2008, pág. 312)

Los Gastos Administrativos que generar la nueva línea de crédito son:

GASTOS GENERALES

Los Gastos Generales están compuestos por: Suministros de Oficina, Limpieza y Otros Gastos Administrativos; el valor asignado en este rubro representa lo que se necesitará en todo el año; a continuación se podrá visualizar de mejor manera mediante la siguiente tabla.

Cuadro 135.
Suministros de Oficina

ÚTILES	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Resmas de papel	20	4,80	96,00
Caja esferográfico	3	1,50	4,50
Cinta adhesiva	10	0,30	3,00
Caja clips	5	1,75	8,75
Caja de mariposas	5	1,80	9,00
Libretas	6	8,50	51,00
Borradores	5	0,20	1,00
Resaltadores	5	0,75	3,75
Saca grapas	3	1,50	4,50
Marcadores de tinta liquida	2	0,80	1,60
Sacapuntas	5	0,40	2,00
Sellos	5	4,50	22,50
Corrector	5	1,50	7,50
Vinchas carpetas de cartón (cajas)	4	1,20	4,80
Goma en barra	5	0,80	4,00
Marcador permanente	2	0,80	1,60
Tijeras	2	1,00	2,00
Caja grapas	10	1,65	16,50
Carpetas cartón (colores)	328	0,27	88,56
Caja lápices	3	1,50	4,50
Tinta para copiadora	2	75,00	150,00
Tintas para impresora	2	28,50	57,00
TOTAL			544,06

Cuadro 136.
Suministros de Limpieza

ÚTILES	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Suministros limpieza	1	17,03	204,35
TOTAL			204,35

Cuadro 137.
Otros Gastos Administrativos

Servicio	Total
Consultoría de impulso del Microcrédito	2.000,00
Gasto Movilización	90,23
TOTAL	2.090,23

La proyección de Gastos Administrativos se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 138.
Proyección de Gastos Administrativos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	2.838,64	838,64	838,64	838,64	838,64
Consultoría de impulso del Microcrédito	2.000,00				
Gasto Movilización	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23
Suministro de Oficina	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06
Suministro de Limpieza	204,35	204,35	204,35	204,35	204,35
Total	2.838,64	838,64	838,64	838,64	838,64

5.7.8. PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS

Son los desembolsos realizados dentro de la gestión normal de ventas, con el objetivo de alcanzar la mayor efectividad en la distribución de los productos/servicios, asegurar y por lo tanto la obtención de ingresos que permitan el normal desenvolvimiento de la empresa. (Lara, 2013)

Los gastos de ventas que va a incurrir en la Cooperativa Policía Nacional al promocionar al microcrédito, estos son: Publicidad en radio, Trípticos, Envíos de mensajes de textos y Estrategias por temporadas.

Cuadro 139.
Gastos de Ventas (Publicidad)

SERVICIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Publicidad en la radio	592,74	7.112,88
Trípticos	100,00	1.200,00
Envió mensajes de Texto	81,48	977,70
Estrategias por Temporadas	535,38	1.070,75
TOTAL	1.309,59	10.361,33

PROYECCIÓN GASTOS DE VENTAS

Cuadro 140.
Proyección Gastos de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en la radio	7.112,88	7.112,88	7.112,88	7.112,88	7.112,88
Trípticos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Envió mensajes de Texto	977,70	977,70	977,70	977,70	977,70
Estrategias por Temporadas	1.070,75	1.070,75	1.070,75	1.070,75	1.070,75
Total	10.361,33	10.361,33	10.361,33	10.361,33	10.361,33

5.7.9. PRESUPUESTO NÓMINA

Son obligaciones contraídas por el empleador, en pago a la labor que realiza sus servidores, según las condiciones del contrato de trabajo previamente establecido. (Zapata Sánchez, 2008, pág. 322)

SUELDOS Y SALARIOS

En cuanto al sueldo y salario se tomó en cuenta la necesidad que generaría el nuevo proyecto del microcrédito, para lo cual se requiere: dos Operadores quienes realizarán la parte operativa, un Oficial de Crédito quien será el encargado de gestionar con el socio el microcrédito, un Gerente Operativo que será el que supervise los controles y parámetros necesarios del crédito y por último un Asistente Abogado para que efectúe las gestiones pertinentes de la constitución de garantías. A continuación se muestra el cálculo de la Nómina de los Colaboradores con la proyección de cinco años.

Cuadro 141.
Nómina de los Colaboradores

DESCRIPCIÓN		N o.	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal Operativo	Operativos	2	500	1.000	83	57	42	122	83	1.303	15.638	15.721	15.721	15.721	15.721
	Oficial de Crédito	1	700	700	58	28	29	85	58	901	10.811	10.869	10.869	10.869	10.869
Personal Administrativo	Gerente operativo (Dep Crédito)	1	1.200	1.200	100	28	50	146	100	1.524	380	480	480	480	480
	Asistente Abogado	1	500	500	42	28	21	61	42	14	163	204	204	204	204
Subtotal Personal Operativo										2.204	26.449	26.590	26.590	26.590	26.590
TOTAL:										2.204	26.449	26.590	26.590	26.590	26.590
Subtotal Personal Administrativo										1.538	543	685	685	685	685
TOTAL TALENTO HUMANO:										3.742	26.992	27.275	27.275	27.275	27.275

5.8. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

5.8.1. PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

“Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado”. (Kang Ismet, 2012)

El Estado de resultados nos muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo de una entidad o empresa. (Kang Ismet, 2012). Para la CNP, se tiene una utilidad del ejercicio en el 2014 de US \$109.817,18 y se realizó la proyección hasta el 2018, lo cual se tendrá una utilidad del ejercicio de US \$185.908,91 y para el resto de los años se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 142.

Estado de Resultados

	CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
	Interés de Cartera de Crédito	274.864	310.898	350.284	396.374	447.492
	Ingreso por Apertura Cuenta	8.200	9.275	10.450	11.825	13.350
	Otros Servicios	70.021	79.201	89.235	100.976	113.998
(+)	Total Ingresos	353.085	399.374	449.969	509.175	574.840
	Obligaciones con el Público	8.331	9.423	10.617	12.014	13.564
	Obligac. Público a la Vista	295	334	376	426	481
	Intereses (Fondeo)	74.981	84.811	95.555	108.128	122.072
(-)	Total Egresos	83.607	94.568	106.548	120.568	136.117
(=)	Margen Operacional Bruto	269.478	304.806	343.420	388.607	438.724
	Costos Operacionales	31.977	36.169	40.751	46.113	52.060
	Gastos Administrativos	2.839	839	839	839	839
	Gastos de Ventas	10.361	10.361	10.361	10.361	10.361
	Margen Operacional Neto	224.301	257.437	291.469	331.294	375.463
(-)	Provisión Incobrables	49.143	55.585	62.627	70.867	80.007
(-)	Depreciación Activos Fijos	661	661	661	179	179
(-)	Amortización de Diferidos	184	184	184	184	184
	UAI Y PARTICIPACIONES	174.313	201.006	227.997	260.063	295.094
(-)	Particip. Empleados (15%)	26.147	30.151	34.200	39.010	44.264
(-)	Impuesto a la Renta (22%)	38.349	44.221	50.159	57.214	64.921
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	109.817	126.634	143.638	163.840	185.909

FLUJO DE CAJA

“Está formado por el conjunto de cobros y pagos que se producen en la empresa en un momento determinado, o lo que es similar, el conjunto de recursos financieros generados por la empresa”. (Castaño, 2012)

Cuadro 143.
Flujo de Caja

	CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Ingresos financieros		353.085	399.374	449.969	509.175	574.840
	Intereses Ganados		274.864	310.898	350.284	396.374	447.492
	Ingreso x Apert Cta		8.200	9.275	10.450	11.825	13.350
	Otros Servicios		70.021	79.201	89.235	100.976	113.998
B	Egresos operacionales		178.772	198.368	221.972	249.112	279.747
	Obligac. con el Público		8.331	9.423	10.617	12.014	13.564
	Obligac. Público Vista		295	334	376	426	481
	Intereses de Fondeo		74.981	84.811	95.555	108.128	122.072
	Costos Operac		31.977	36.169	40.751	46.113	52.060
	Deprec y Amortiz		845	845	845	363	363
	Provisiones		49.143	55.585	62.627	70.867	80.007
	Gastos Administ		2.839	839	839	839	839
	Gastos de Ventas		10.361	10.361	10.361	10.361	10.361
C	Flujo operacional (a-b)		174.313	201.006	227.997	260.063	295.094
D	Ingresos no operacionales		845	845	845	363	422.554
	Deprec. y Amortiz		845	845	845	363	363
	Capital de Trabajo						421.294
	Valor de Rescate						896
E	Egresos no operacionales		64.496	74.372	84.359	96.223	109.185
	Pago particip. Trabajadores		26.147	30.151	34.200	39.010	44.264
	Pago Imp a la Renta		38.349	44.221	50.159	57.214	64.921
	Inversión inicial	3.239					
	Capital de trabajo	421.294					
F	Flujo no operacional (d-e)	(424.534)	(63.650)	(73.527)	(83.513)	(95.860)	313.369
=	Flujo neto generado (c+f)	(424.534)	110.663	127.479	144.483	164.203	608.463

5.8.3. DETERMINACIÓN DE LA TASA MINIMA ACEPTABLE “TMAR”

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para poder calcular, es importante que se tengan en cuenta dos factores fundamentales como son el valor de lo que es la propia inflación y el premio al riesgo por la correspondiente inversión. La TMAR se obtiene se la siguiente manera.

Cuadro 144.
Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento

DESCRIPCIÓN	MONTO	COMPOSICIÓN	TASA	PONDERACIÓN
CAPTACIÓN PROMEDIO	164,000	10%	8.75%	0.875
RECURSOS NO CAPTADOS	1,476,000	90%	5.35%	4.815
TOTAL	1,640,000	100%		5.69

5.8.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO “VAN Y TIR”

“Una evaluación financiera de proyectos es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto”. (Gonzalez , 2012)

La evaluación financiera de proyectos está destinada a observar los factores involucrados en la concreción de un proyecto. Sin ella, una entidad comercial no tiene la información necesaria para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos de un proyecto.

Características

Cada evaluación financiera de proyectos es diferente, pero involucra la prudente determinación de cada factor que constituye un proyecto: su flujo de fondos, seguros, desembolso de capital y tiempo en el cual los costos serán recuperados y las ganancias producidas. (Gonzalez , 2012, et. al)

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Valor Presente Neto es una medida del Beneficio que rinde un proyecto de Inversión a través de toda su vida útil; se define como el valor presente de su flujo de ingresos futuros menos el valor presente de su flujo de costos. Es un monto de Dinero equivalente a la suma de los flujos de Ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

Es la suma algebraica de la inversión total con signo negativo, más los flujos de caja de cada año, pero actualizados a una tasa referencial llamada la TMAR o costo de capital.

Dentro de las consideraciones de aceptación del VAN se tiene:

- Si el VAN es positivo el proyecto se acepta (existe ganancia).
- Si el VAN es cero se acepta o se rechaza el proyecto (cubre las inversiones).
- Si el VAN es negativo se rechaza el proyecto (existe pérdida). (Lara 2010, 243-244)

Desarrollo:

Aplicando la fórmula para el cálculo del VAN y tomando 8,01% que es el resultado del TMAR, se obtiene lo siguiente:

Formula:

$$\text{VAN} = -I + S (\text{FNC}/(1+i)^n)$$

Cuadro 145.
Cálculo del VAN

AÑOS	FNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
0	-424.533,52		-424,533.52
1	110.662,67	1.0569	104,704.96
2	127.479,47	1.1170	114,122.81
3	144.483,41	1.1806	122,381.65
4	164.203,22	1.2478	131,597.02
5	608.462,71	1.3188	461,386.07
SUMAN	1.155.291,48		509,658.98

De acuerdo con el resultado del cálculo del VAN es mayor a cero, lo que permite decir que el proyecto se acepta, generando un beneficio de \$509,658.98 luego de recuperar la inversión. En otras palabras el proyecto es viable, debido a que la inversión producirá utilidades por encima de la rentabilidad exigida por los inversionistas del proyecto.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida de la Rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de Interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni Ganancias. Son todos los flujos de fondo del proyecto, se define operacionalmente como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales. El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por el periodo con la cual la totalidad de beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual. (Eco. Canelos s.f., 154)

Criterios para evaluar la TIR

➤ Si la TIR > TD: Los ingresos > egresos, significa que se cubre el requerimiento de la inversión inicial, es decir se recupera el capital de trabajo, generando excedentes de dinero (el proyecto se acepta).

➤ Si la $TIR < TD$: Los ingresos < egresos, significa que no se cubre el requerimiento de la inversión inicial, es decir que no se recupera el capital de trabajo por lo cual no hay excedente de dinero (el proyecto se rechaza)

➤ Si la $TIR = TD$: Los ingresos = egresos, significa que apenas se cubre el requerimiento de la inversión, es decir, que solo se recupera el capital de trabajo y no hay ni pérdida ni ganancia (el proyecto se puede o no aceptar).

La fórmula de interpolación para calcular el TIR es la siguiente:

$$T.I.R = Tm + (TM - Tm) \left[\frac{V.A.N Tm}{V.A.N Tm - V.A.N TM} \right]$$

Donde:

Tm = tasa menor de descuento para la actualización o **TMAR**

VAN menor

VAN mayor

Criterio

Los criterios de aceptación del proyecto son:

➤ Si **$TIR > TMAR$** , el proyecto se acepta ya que el proyecto da una rentabilidad mayor a la rentabilidad mínima requerida.

➤ Si **$TIR = TMAR$** , el proyecto es indiferente porque no genera ni pérdidas ni ganancias.

➤ Si **$TIR < TMAR$** , el proyecto es rechazado ya que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Desarrollo:

Cuadro 146.
Calculo de la TIR

AÑOS	FNC	VAN CON Tm	VAN CON TIR	VAN CON TM
		31,79%	32.11%	32,44%
0	-424.533,52	-424.533,52	-424,533.52	-424.533,52
1	110.662,67	83.968,94	83,762.91	83.556,83
2	127.479,47	73.396,50	73,036.75	72.677,82
3	144.483,41	63.120,53	62,657.03	62.195,72
4	164.203,22	54.431,69	53,899.41	53.370,95
5	608.462,71	153.045,89	151,177.43	149.326,92
SUMAN		3.430,03	0,00	(3,405.28)

Tm:	31.79%
TM:	32.44%
VPN_m:	3,430.03
VPN_M:	(3,405.28)
TIR:	32.12%

$TIR > TMAR$ 32,12%. > 5,69%. Es decir que el proyecto se acepta.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que la TIR en comparación con la TMAR, es mayor, esto demuestra que es conveniente y aceptable realizar la inversión para el presente proyecto, ya que la tasa de la TIR es del 32,12% y es mayor a la TMAR que es del 5,69%, lo cual demuestra que la rentabilidad es mayor a la esperada por los inversionistas.

5.8.5. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

El análisis coste beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras. Su origen se remonta a la primera mitad del siglo XX cuando, en Estados Unidos, se estableció un sistema para considerar los efectos sociales de las obras hidráulicas. Desde entonces, este tipo de análisis se utiliza especialmente en

las inversiones públicas, en las que, además de los aspectos puramente económicos, es necesario considerar los efectos sobre el bienestar social. (Diccionario Económico, 2013)

Fórmula:

$$RBC = \frac{\text{Ingreso Actualizado}}{\text{Costo Actualizado}}$$

Criterio:

El análisis de relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los costos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los costos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los costos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Desarrollo:

Cuadro 147.
Relación Beneficio/Costo

AÑOS	INGRESOS	COSTOS	COEFICIENTE (1-i)^n i= TMAR =0,1222	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0		(424.534)	1.00		-424,534
1	353.085	242.423	1.06	334,076	229,372
2	399.374	272.740	1.12	357,530	244,164
3	449.969	306.331	1.18	381,137	259,471
4	509.175	345.335	1.25	408,067	276,761
5	574.840	388.931	1.32	435,891	294,920
TOTAL				1,916,701	880,153
B/C				2,18	

De acuerdo con los resultados obtenidos del costo/beneficio, nos indica que la propuesta es viable, debido a sus ingresos son mayores que los costos. Es decir, el porcentaje de recuperación es de 2,18 para el proyecto.

5.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el análisis de sensibilidad es herramienta financiera que nos permite tomar decisiones oportunas, acorde al grado de riesgo que decidamos asumir, y visualiza de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Consiste en suponer una variación que castigue el presupuesto de caja como son los ingresos, o un aumento en los costos y gastos. Por ejemplo si se disminuye un 20% la demanda, se analizará la TIR, VAN, B/C para ver qué sucede. (Coss Bu, pág. 239)

Importancia:

En el análisis de sensibilidad se logra despejar en gran medida la incertidumbre asociado con las alternativas de los escenarios, facilitando la toma de decisiones, por lo tanto, a través de los diferentes modelos, revela el efecto que tienen las variaciones o parámetros que influyen en la rentabilidad de los pronósticos optimistas, esperados o pesimistas. (Coss Bu, pág. 239)

5.9.1. ESCENARIO OPTIMISTA

Presenta variables favorables por lo cual existe la posibilidad de lograr los objetivos propuestos en el proyecto, por lo general este escenario es el que normalmente se presenta a los inversionistas.

Los parámetros que se han contemplado para el presente escenario optimista son los siguientes:

1. La Tasa de Crecimiento de la línea de microcrédito en las Cooperativas en los 3 últimos años aumentó en un 15%
2. El depósito mínimo requerido por el socio en su cuenta de ahorros es de \$200
3. La Tasa de Fondeo disminuye al 4%
4. Se consideran que los Gastos disminuyan en un 10%

Aplicando los parámetros señalados en el cuadro anterior, se desarrolló el escenario optimista para la CPN, como se podrá visualizar en los siguientes cuadros.

Cuadro 148.

Proyección de Ingresos, Egresos, Costos y Gastos del Escenario Optimista CPN

Mercado Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	328	379	439	508	587
INGRESOS					
Interés de Cartera de Crédito	274.864	317.853	368.045	425.682	492.007
Ingreso por Apertura Cuenta	8.200	9.483	10.980	12.699	14.678
Otros Servicios	70.021	80.973	93.759	108.442	125.338
Total Ingresos	353.085	408.309	472.785	546.824	632.023
EGRESOS					
Oblig. Con el Público	8.331	9.634	11.156	12.903	14.913
Oblig. A la Vista	394	455	527	610	705
Intereses (Fondeo)	59.040	68.274	79.055	91.435	105.682
Total Egresos	67.765	78.363	90.738	104.947	121.299
COSTOS Y GASTOS					
Costos de Ventas	31.736	36.699	42.495	49.149	56.807
Costos directos (Operativos)	19.273	22.287	25.806	29.848	34.498
Costos Indirectos (Administ.)	12.463	14.412	16.688	19.302	22.309
Gasto Operacionales	11.422	9.422	9.422	9.422	9.422
Gastos Administrativos	2.097	97	97	97	97
Gastos Generales	2.097	97	97	97	97
Gastos de Publicidad	9.325	9.325	9.325	9.325	9.325
Gasto de Ventas	9.325	9.325	9.325	9.325	9.325
Costo Total	43.158	46.121	51.916	58.571	66.229

Cuadro 149.
Balance de Resultados del Escenario Optimista CPN

	CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
	Interés de Cartera de Crédito	274.864	317.853	368.045	425.682	492.007
	Ingreso por Apertura Cuenta	8.200	9.483	10.980	12.699	14.678
	Otros Servicios	70.021	80.973	93.759	108.442	125.338
+	Total Ingresos	353.085	408.309	472.785	546.824	632.023
	Oblig. con el Público	8.331	9.634	11.156	12.903	14.913
	Oblig. con el Público a la Vista	394	455	527	610	705
	Intereses (Fondeo)	59.040	68.274	79.055	91.435	105.682
-	Total Egresos	67.765	78.363	90.738	104.947	121.299
=	Margen Operacional Bruto	285.321	329.945	382.047	441.877	510.724
	Costos Operacionales	31.736	36.699	42.495	49.149	56.807
	Gastos Administrativos	2.097	97	97	97	97
	Gastos de Ventas	9.325	9.325	9.325	9.325	9.325
	Margen Operacional Neto	242.163	283.824	330.131	383.306	444.495
-	Provisión Incobrables	49.143	56.829	65.802	76.107	87.965
-	Depreciación Activos Fijos	661	661	661	179	179
-	Amortización de Diferidos	184	184	184	184	184
	Uai Y Participaciones	192.175	226.150	263.483	306.835	356.167
-	Participación Empleados (15%)	28.826	33.923	39.522	46.025	53.425
-	Impuesto a la Renta (22%)	42.279	49.753	57.966	67.504	78.357
=	Utilidad Del Ejercicio	121.070	142.475	165.994	193.306	224.385

Cuadro 150.
Flujo de Caja Proyectado Optimista CPN

	CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Ingresos Financieros		353.085	408.309	472.785	546.824	632.023
	Intereses Ganados		274.864	317.853	368.045	425.682	492.007
	Ingreso x Apertura Cuenta		8.200	9.483	10.980	12.699	14.678
	Otros Servicios		70.021	80.973	93.759	108.442	125.338
B	Egresos Operacionales		160.910	182.159	209.302	239.989	275.856
	Oblig con el Público		8.331	9.634	11.156	12.903	14.913
	Oblig con el Púb. a la Vista		394	455	527	610	705
	Intereses de Fondeo		59.040	68.274	79.055	91.435	105.682
	Costos Operacionales		31.736	36.699	42.495	49.149	56.807
	Depreciación y Amortizac.		845	845	845	363	363
	Provisiones		49.143	56.829	65.802	76.107	87.965
	Gastos Administrativos		2.097	97	97	97	97
	Gastos de Ventas		9.325	9.325	9.325	9.325	9.325
C	Flujo Operacional (A-B)		192.175	226.150	263.483	306.835	356.167
D	Ingresos No Operac.		845	845	845	363	422.049
	Deprec y Amort		845	845	845	363	363
	Capital De Trabajo						420.789
	Valor De Rescate						896
E	Egresos No Operacionales		71.105	83.676	97.489	113.529	131.782
	Pago Particip.De Trabaj.		28.826	33.923	39.522	46.025	53.425
	Pago Impuesto A La Renta		42.279	49.753	57.966	67.504	78.357
	Inversión Inicial	3.239					
	Capital De Trabajo	420.789					
F	Flujo No Operacional (D-E)	(424.029)	(70.259)	(82.830)	(96.643)	(113.166)	290.267
=	Flujo Neto Generado (C+F)	(424.029)	121.916	143.320	166.840	193.669	646.434

Cuadro 151.
Evaluación del Escenario Optimista CPN

VAN	606.336
TIR	36,50%
B/C	2,28

En la ejecución del Escenario Optimista se obtiene los siguientes resultados: VAN de USD 606.336, la TIR del 36.50% y un Beneficio Costo de USD 2.28, esto es gracias, a las variables favorables que se planteó en los parámetros, por lo tanto alcanzaría los

objetivos propuestos en el proyecto, de igual manera se conseguirá la maximización de las utilidades en la Cooperativa. Se debe acotar que el éxito del proyecto se debe fundamentalmente a la Tasa de Crecimiento de la línea de microcrédito, para lo cual se propone difundir las ventajas de este producto financiero entre los familiares de la Policía Nacional, mediante diversos medios de comunicación como son: Sms, WhatsApp, etc.

5.9.2. ESCENARIO ESPERADO

En este escenario el resultado, tiene mayor probabilidad, ya que cuenta con información actual de la Cooperativa y contemplan estimaciones de los parámetros que intervienen en la determinación de los Flujos Netos de Caja y se ajustan, al cumpliendo con los objetivos del proyecto propuesto.

Los parámetros que se han contemplado para el presente escenario esperado son los siguientes:

1. La Tasa de Crecimiento de la línea de microcrédito en las Cooperativas en los 3 últimos años sea del 12.62%
2. El depósito mínimo requerido por el socio en su cuenta de ahorros es de \$150
3. Tasa de fondeo es del 5.08%.
4. Los Gastos están determinados según datos proporcionados de los proveedores de la CPN

Con los parámetros mencionados anteriormente, se desarrolló el escenario esperado en la CPN, estos cálculos ya fueron expuestos en el Capítulo 5.7 Proyección Financiera, sin embargo se presenta de forma resumida los Ingresos, Egresos, Costo y Gastos proyectados en el siguiente cuadro:

Cuadro 152.**Ingresos, Egresos, Costos y Gasto Escenario Esperado CPN**

Mercado Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	328	371	418	473	534
Ingresos	353.085	399.374	449.969	509.175	574.840
Egresos	83.607	94.568	106.548	120.568	136.117
Costos de Ventas	31.977	36.169	40.751	46.113	52.060
Gastos Operacionales	13.200	11.200	11.200	11.200	11.200

Cuadro 153.**Balance de Resultados del Escenario Esperado CPN**

CUENTAS		2014	2015	2016	2017	2018
+	Ingresos	353.085	399.374	449.969	509.175	574.840
-	Egresos	83.607	94.568	106.548	120.568	136.117
=	Margen Operacional Bruto	269.478	304.806	343.420	388.607	438.724
-	Costos Operac. Gastos Admin y Ventas	45.177	47.369	51.951	57.313	63.260
	Margen Operacional Neto	224.301	257.437	291.469	331.294	375.463
-	Provisión, deprec. amortiz	49.988	56.431	63.472	71.230	80.370
	Uai Y Participaciones	174.313	201.006	227.997	260.063	295.094
-	Partic. Empleados e Impuestos	64.496	74.372	84.359	96.224	109.185
=	Utilidad Del Ejercicio	109.817	126.634	143.638	163.840	185.909

Cuadro 154.**Flujo de Caja Proyectado Esperado CPN**

CUENTAS		2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Ingresos Financieros		353.085	399.374	449.969	509.175	574.840
B	Egresos Operacionales		178.772	198.368	221.972	249.112	279.747
C	Flujo Operacional. (A-B)		174.313	201.006	227.997	260.063	295.094
D	Ingresos No Operacionales		845	845	845	363	422.554
E	Egresos No Operacionales		64.496	74.372	84.359	96.223	109.185
F	Flujo No Operacional (D-E)	(424.534)	(63.650)	(73.527)	(83.513)	(95.860)	313.369
=	Flujo Neto Generado (C+F)	(424.534)	110.663	127.479	144.483	164.203	608.463

Cuadro 155.**Evaluación del Escenario Esperado CPN**

VAN	509.659
TIR	32,11%
B/C	2,18

El escenario esperado está diseñado con información actual y vigente, en la cual la Cooperativa desarrolla sus actividades. Los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto refleja un VAN USD 509.659, la TIR del 32.11% y el Beneficio Costo USD 2.18. Con estos resultados se recomienda este modelo, ya que la proyección de sus ingresos, egresos, costos y gasto son más probables que sucedan y permitirán tomar decisiones oportunas.

5.9.3. ESCENARIO PESIMISTA

Mediante el escenario pesimista, permite simular un panorama desfavorable para la inversión, es decir, se consideran variables negativas dando como resultado el fracaso total del proyecto. Los parámetros que se han estimado en este escenario pesimista son los siguientes:

1. La Tasa de Crecimiento de la línea de microcrédito en las Cooperativas en los 3 últimos años disminuye en un 10%
2. El depósito mínimo requerido por el socio en su cuenta de ahorros es de \$100
3. La Tasa de Fondeo incrementa al 6%
4. Se consideran que los Gastos disminuyan en un 10%

Empleando los parámetros mencionados anteriormente, se desarrolló el escenario pesimista para la CPN, como se podrá observar en los siguientes cuadros.

Cuadro 156.
Proyección de Ingresos del Pesimista CPN

Mercado Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		328	284	243	205
INGRESOS					
Interés de Cartera de Crédito	274.864	237.824	203.986	172.191	142.150
Ingreso por Apertura Cuenta	8.200	7.095	6.086	5.137	4.241
Otros Servicios	70.021	60.586	51.965	43.865	36.213
Total Ingresos	353.085	305.505	262.037	221.193	182.604
EGRESOS					
Oblig. Con el Público	8.331	7.209	6.183	5.219	4.309
Oblig. A la Vista	197	170	146	123	102
Intereses (Fondeo)	88.560	76.626	65.723	55.479	45.800
Total Egresos	97.088	84.005	72.052	60.821	50.211
COSTOS Y GASTOS					
Costos de Ventas	32.219	27.877	23.911	20.184	16.662
Costos directos (Operativos)	19.473	16.849	14.452	12.199	10.071
Costos Indirectos (Administ)	12.746	11.028	9.459	7.985	6.592
Gasto Operacionales	14.311	12.111	12.111	12.111	12.111
Gastos Administrativos	2.916	716	716	716	716
Gastos Generales	2.916	716	716	716	716
Gastos de Publicidad	11.394	11.394	11.394	11.394	11.394
Gasto de Ventas	11.394	11.394	11.394	11.394	11.394
Costo Total	46.529	39.988	36.021	32.294	28.773

Cuadro 157.
Balance de Resultados del Escenario Pesimista CPN

	CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
	Interés Cartera de Crédito	274.864	237.824	203.986	172.191	142.150
	Ingreso por Apertura Cuenta	8.200	7.095	6.086	5.137	4.241
	Otros Servicios	70.021	60.586	51.965	43.865	36.213
+	Total Ingresos	353.085	305.505	262.037	221.193	182.604
	Obligaciones con el Público	8.331	7.209	6.183	5.219	4.309
	Obligac. Público a la Vista	197	170	146	123	102
	Intereses (Fondeo)	88.560	76.626	65.723	55.479	45.800
-	Total Egresos	97.088	84.005	72.052	60.821	50.211
=	Margen Operacional Bruto	255.997	221.500	189.984	160.371	132.393
	Costos Operacionales	32.219	27.877	23.911	20.184	16.662
	Gastos Administrativos	2.916	716	716	716	716
	Gastos de Ventas	11.394	11.394	11.394	11.394	11.394
	Margen Operacional Neto	209.468	181.513	153.963	128.077	103.620
-	Provisión Incobrables	49.143	42.520	36.470	30.786	25.415
-	Depreciación Activos Fijos	661	661	661	179	179
-	Amortización de Diferidos	184	184	184	184	184
	Uai Y Participaciones	159.480	138.147	116.647	96.928	77.842
-	Particip. Empleados (15%)	23.922	20.722	17.497	14.539	11.676
-	Impuesto a la Renta (22%)	35.086	30.392	25.662	21.324	17.125
=	Utilidad Del Ejercicio	100.472	87.032	73.488	61.065	49.040

Cuadro 158.
Flujo de Caja Proyectado Pesimista CPN

	CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Ingresos Financieros		353.085	305.505	262.037	221.193	182.604
	Intereses Ganados		274.864	237.824	203.986	172.191	142.150
	Ingreso x Apertura Cuenta		8.200	7.095	6.086	5.137	4.241
	Otros Servicios		70.021	60.586	51.965	43.865	36.213
B	Egresos Operacionales		193.605	167.358	145.389	124.265	104.762
	Oblig con el Público		8.331	7.209	6.183	5.219	4.309
	Oblig. Público A La Vista		197	170	146	123	102
	Intereses De Fondeo		88.560	76.626	65.723	55.479	45.800
	Costos Operacionales		32.219	27.877	23.911	20.184	16.662
	Deprec. y Amortiz		845	845	845	363	363
	Provisiones		49.143	42.520	36.470	30.786	25.415
	Gastos Administrativos		2.916	716	716	716	716
	Gastos de Ventas		11.394	11.394	11.394	11.394	11.394
C	Flujo Operacional (A-B)		159.480	138.147	116.647	96.928	77.842
D	Ingresos No Operacionales		845	845	845	363	422.892
	Deprec Y Amort		845	845	845	363	363
	Capital De Trabajo						421.632
	Valor De Rescate						896
E	Egresos No Operacionales		59.008	51.114	43.160	35.863	28.802
	Pago Particip.de Trabaj.		23.922	20.722	17.497	14.539	11.676
	Pago Impuesto A La Renta		35.086	30.392	25.662	21.324	17.125
	Inversión Inicial	3.239					
	Capital De Trabajo	421.632					
F	Flujo No Operacional (D-E)	(424.872)	(58.162)	(50.269)	(42.314)	(35.500)	394.090
=	Flujo Neto Generado (C+F)	(424.872)	101.318	87.878	74.333	61.428	471.932

Cuadro 159.
Evaluación del Escenario Pesimista CPN

VAN	219.713
TIR	18,58%
B/C	2,88

En la simulación del Escenario Pesimista se puede observar los siguientes resultados: VAN USD 219.713, la TIR 18.58% y el Beneficio Costo es de USD 2.08, en conclusión, a pesar que se apliquen variables poco favorables, aun así sigue siendo un

proyecto viable, con la diferencia que no se obtendría grandes Utilidades en comparación a los otros escenarios.

Cuadro 160.
Análisis de Sensibilidad CPN

Evaluación por Escenarios	Escenario Optimista	Escenario Esperado	Escenario Pesimista
VAN	606.336	509.659	219.713
TIR	36,50%	32,11%	18,58%
B/C	2,28	2,18	2,88

Como se puede observar en el cuadro anterior, se puede concluir que la mejor opción, es el Escenario Esperado, toda vez que cuenta con datos reales y tasas de interés vigentes con la cual trabaja la CPN.

5.10. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

La estrategia de financiamiento es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. (Gerencie, 2010)

Objetivo general de las estrategias financieras

Maximizar las utilidades y acrecentar la rentabilidad, mediante la optimización de los recursos económicos de la entidad con el fin de ofrecer un servicio eficiente que les permita satisfacer las necesidades de los socios a través de la captación de nuevos clientes.

Las estrategias financieras y el modelo de gestión, están diseñadas con base a las necesidades de la Cooperativa, tomando en consideración en tema de esta tesis “Maximización de las Utilidades”, para lo cual se plantea el mejoramiento de la línea del microcrédito de la CPN, dándole un mejor impulso y dirigiéndole al nuevo segmento de mercado de los familiares de la Policía Nacional.

Bajo este contexto se formulan las siguientes Estrategias de Corto/Largo Plazo, Liquidez y Minimización de Costos:

5.10.1. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Una estrategia financiera a corto y mediano plazo, involucra una gestión del fondo de maniobra o capital de trabajo; es una medida de la capacidad de activo circulante para satisfacer el pasivo a corto plazo. El corto y mediano plazo no solo necesitan de un seguimiento permanente, sino también requieren de acciones-reacciones diarias. El financiamiento en un tiempo corto implica decisiones de recursos transitorios para la empresa (que pueden abarcar hasta un periodo); generalmente corresponden a recursos para cubrir la gestión de tesorería, o sea, la parte operativa de la actividad. (Chávez, 2003)

Propuesta de estrategia

Obtener recursos financieros de fondeo de corto plazo, mediante la captación de los Décimos (Terceros y Cuartos) y de los Fondos de Reserva.

➤ Objetivo

Fondear a corto plazo (1 año) recursos económicos con el Público, mediante el ahorro programado anual, que les permitirá obtener rentabilidad en los fondos de los socios. Además se promulgará la educación financiera en el ahorro entre los asociados.

➤ Política

Los depósitos deberán ser acreditados en las cuentas de ahorros de los socios de manera mensual, con la tasa del 6.5% anual.

➤ Actividades de la estrategia

Difundir en los socios la opción de ahorro de sus Décimos y Fondos de Reserva mediante la publicación en la página web de la Cooperativa, vía Sms, WhatsApp y envíos de emails a los socios indicando, este nuevo productos financiero a la que pueden acceder

y sus beneficios, otorgando toda la información posible para que los socios conozcan con quien deben dirigirse y que requisitos necesitan.

➤ **Tiempo**

Fecha de inicio: 01 de Junio de 2015

Fecha de terminación: 01 de Septiembre de 2015

Fecha de evaluación: 20 de Septiembre de 2015

➤ **Seguimiento**

El seguimiento del ahorro programado de los Décimos y Fondos de Reservas, lo deberá realizar el Dpto. de Inversiones, mediante la creación de un plan de actividades y emitir reportes de forma diaria. Luego cotejar la información con los asesores de negocios, ya que ellos tienen el contacto directo con los socios y apertura las cuentas de ahorros programados, con la finalidad de verificar el grado de efectividad que tiene la presente estrategia del ahorro programado.

Propuesta de estrategia

Obtener recursos financieros de corto plazo a través de la venta de activos fijos improductivos.

➤ **Objetivo**

Conseguir recursos económicos en el corto plazo mediante la identificación aquellos Activos Fijos que no sean aprovechados en su totalidad y que puedan ser vendidos.

➤ **Política**

En cada área deberá realizar un informe de manera trimestral acerca de los activos fijos, indicando el estado en que se encuentran o en su efecto, si ya no son utilizados por diferentes circunstancias

➤ **Actividades de la estrategia**

Realizar un re inventario y evaluación de los activos fijos de la Cooperativa, con la finalidad de determinar el estado en el que se encuentra dichos activos. En el caso que los activos sean improductivos se procederá a dar de baja y se optará por dar a conocer al público en general mediante una convocatoria de remate, el mismo que será publicado en el periódico de mayor circulación durante 3 días y en la página Web de la Cooperativa con el objetivo de recuperar un porcentaje mínimo de la inversión de estos activos.

➤ **Seguimiento**

Todas las áreas deben elaborar un informe de manera trimestral, indicando el estado de los activos fijos que manejan, luego presentar a la Contadora, la cual validará los informes vs lo contabilizado por el sistema de la Cooperativa, con la finalidad de emitir un reporte al Jefe Financiero, en cual verificará y tomar la decisión final.

5.10.2. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Al ser objetivo primordial de las organizaciones el crear valor, insistimos que ello significa encontrar un rendimiento que permita obtener un VAN positivo. Desde el punto de vista del presupuesto de capital, obtener un VAN positivo depende de la habilidad que tiene la entidad al ofrecer un producto que cubra la demanda insatisfecha... El objetivo, para crear el financiamiento que requerimos, será minimizar la combinación de los efectos que se ocasiona en el pago de impuestos, los costos de bancarrota (riesgo) y los costos de agencia. (Chávez, 2003)

Propuesta de la Estrategia

Crear un producto financiero de inversión con un plazo mínimo de 3 años, para los socios de la CPN y principalmente en los colaboradores de la Cooperativa, mediante las Utilidades que recibieron en el mes de Abril.

➤ **Objetivo**

Conseguir nuevas fuentes de fondeos a largo plazo para los próximos 5 años, que permitan a la Cooperativa colocar en mayor cantidad sus productos financieros en el mercado. Al mismo tiempo generar el compromiso, responsabilidad en los colaboradores de la Institución, y en los socios, brindar mejores opciones de inversión a largo y fomentar la credibilidad de la CPN.

➤ **Políticas**

La inversión a plazo fijo, debe ser un monto mínimo de USD 2000 y con una Tasa de Interés del 10% según los Costos de tasa del CPN. El tiempo de inversión mínimo es de 3 años.

➤ **Actividades de la estrategia**

El beneficio que se obtendría por la inversión a plazo fijo en los colaboradores y socios es elegir el pago de sus intereses, ya sean de forma mensual, bimensual, trimestral, semestral y anual. Además podrá ser utilizado como garantía de créditos que realicen dentro de la Cooperativa de la Policía Nacional o podrán ser endosable a terceros. La forma de presentar este producto en los colaboradores será por vía del correo interno de la Institución (Intranet), en cuanto a los socios, mediante una campaña de publicidad en la Página Web, propagandas colocadas en cada una de sus Agencias, envíos de correos a los socios y volantes informativos.

➤ **Seguimiento**

La inversión a plazo fijo estará bajo la responsabilidad del Dpto. de Inversión (Oficial de Operaciones), en la cual verificar el impacto que conlleva al introducir este producto en el mercado y qué efectos tiene para la Cooperativa.

5.10.3. ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ

El presupuesto de caja genera una disponibilidad (liquidez) de recursos o una necesidad (crédito) de fondos para cubrirse día por día. Parte de la necesidad se genera por el tiempo y la estrategia de ventas. (Chávez, 2003, pág. 178)

Propuesta de la Estrategia

Mejorar la cobranza de la cartera del microcrédito, con la finalidad de proteger dicha cartera ya que está dirigido para los familiares de la Policía Nacional.

➤ **Objetivo:**

Determinar parámetros de recuperación de cartera del microcrédito y controlar la morosidad. De esta manera lograremos tener una cartera con calificación “A” del 60% en los próximos 5 años, de forma que sea tractivo para los inversionistas o en su efecto, sirva de ayuda para la Cooperativa en caso de una Titularización de Cartera.

➤ **Política:**

Establecer parámetros de crédito poniendo énfasis en colocar créditos que garanticen su recuperación y por ende tener una cartera vencida mínima.

➤ **Actividad de la estrategia**

Para lograr el éxito de esta estrategia se necesita la colaboración del Oficial del Microcrédito, el cual tendrá la labor de validar los datos de los socios, creando una base actualizada, que servirá como una fuente de consulta confiable.

Cinco días antes del vencimiento de la fecha de pago, se enviará un mensaje de texto a los socios para recordarles el valor a pagar y la fecha de pago.

En el caso de que el socio no cancele en la fecha de pago establecida, el Jefe de Cobranzas revisa el listado de clientes morosos, emitirá un reporte y entrega a los asesores.

Si de la fecha de pago vencida, el socio tiene una mora de 3 días, se enviará un mensaje de texto, y adicionalmente por WhatsApp, recordándole el pago de su cuota y tasa de interés por mora que podría generarle, al atrasarse más tiempo.

Si el socio se demora en cancelar en los siguientes días se tomarán acciones como:

1. Atraso de 5 a 10 días, los asesores llamarán a los clientes.
2. De 10 a 15 días, se emitirá una notificación y será enviado a la dirección en la cual normalmente recibe sus estados de cuenta, registrada en los sistemas de la CPN.
3. De 15 a 20 días, un asesor de la Cooperativa, será enviado con un comunicado de pago y deberá el socio firmar un documento de entrega de la notificación.
4. De 20 a 25 días pasará a un asesor jurídico el cual imprime un aviso prejudicial, visita personalmente con la notificación al cliente moroso;
5. De 25 a 30 días, si persiste el no pago de las obligaciones pasa el trámite al departamento jurídico quien realiza un cobro judicial al crédito vencido.

Se debe acotar que en el primer filtro, cuando el asesor llama al socio para hacerle acuerdo del pago del crédito, adicionalmente le deberá informar sobre convenios de pagos que existen para ayudarles a socios, y no caer en morosidad. Estos convenios son los siguientes:

1. La restructuración de fechas de pagos, se debe mencionar que solo se permitirá realizarlo una sola vez durante el tiempo que dure el crédito.
2. Convenio de pronto pago, que consiste en incentivar al socio de realizar los pagos puntuales y a su vez tendrán como beneficios descuentos en locales comerciales. Además entrará su crédito a un proceso de análisis por parte del Jefe de Crédito y de Jefe de Cobranzas, para otorgarle un mes de gracia, en el pago alguna cuota según sea cada caso. En la cual los términos y condiciones serán informados a los socios en su debido tiempo.

3. Seguimiento

La estrategia está a cargo del Jefe de Cobranzas, en la cual deberá velar y proteger la cartera de créditos de la Institución, se propone que se realice una evaluación de los objetivos propuesto por esta estrategia trimestralmente. Y entregar un informe Jefe Financiero para que toma decisiones oportunas y acertadas.

5.10.4. ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR COSTOS

La estrategia en minimizar el costo y el gasto operativos, se produce por el decremento de los activos o el incremento de pasivos en la entidad, durante un periodo contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta, o en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y consecuentemente en su capital ganado en su patrimonio contable. Se presenta las siguientes estrategias.

Propuestas de las Estrategias

Minimizar los costos de los proveedores, mediante un concurso de oferta de servicios y bienes a fin de obtener precios competitivos, además se pretende aprovechar el recurso humano que actualmente ha sido capacitado por la CPN en sus diferentes áreas.

➤ Objetivo:

Implementar mecanismos inteligentes para minimizar los Costos en un 50%, y a su vez aprovechar los recursos económicos, humanos y materiales de manera eficiente y eficaz, lo cual ayudará a maximizar las utilidades de la Cooperativa.

➤ Política:

Los proveedores deberán servir a la Cooperativa por 3 años máximo, y cumplir con los requerimientos ofreciendo un excelente servicio.

Las Capacitaciones impartidas a los colaboradores en las diferentes áreas, deben ser replicadas a los compañeros de trabajo.

➤ **Actividad de la estrategia**

Proveedores: Deben ser sometidos a un proceso evaluación para la cual, se definirá la calidad, logística, precios, tiempo de entrega de bienes/servicios y condiciones, según sean requeridos por la Cooperativa. Por lo tanto el Dpto. de Procuraduría debe emitir una Convocatoria en un medio de comunicación con mayor circulación tenga en el país. Seguido a esto se debe crear un cronograma de actividades, en el cual se establezcan los tiempos del inicio de este concurso y se recepen la documentación de los proveedores, conjuntamente con la propuesta del servicio que desea ofrecer a la CPN, la fecha del cierre del proceso y fecha de la publicación de los proveedores que han sido seleccionados con su debida notificación a cada uno de ellos.

Capacitaciones: Los empleados capacitados, en los cursos programados por la Cooperativa, deberán en el transcurso del año replicar en sesiones de capacitaciones internas a los demás compañeros, de manera que se disminuya de forma consistente el rubro de gastos asociado a capacitaciones de empleados, tal como se observó el Capítulo 4 de Análisis Financiero.

Se procederá a elaborar una planificación de actividades laborales, en la cual se incluirá la menos una hora a la semana, en impartir dichos conocimientos, y diseñar una serie de políticas de mejoramiento continuo, cero errores entre los empleados de la institución para generar indicadores de eficiencia y eficacia administrativa de manera que la productividad se eleve y los costos asociados a re trabajos se minimicen provocando una relación costo/beneficio adecuada que se refleje en los balances al final del periodo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La CPN a través del presente estudio, identificó la demanda insatisfecha en referencia al microcrédito, el cual permite a la cooperativa implementar este tipo de crédito, debido a que se demuestra en el modelo financiero que el proyecto es rentable y en el estudio de mercado su viabilidad.
2. La Cooperativa actualmente cuenta con una excelente salud económica lo cual le permite cumplir con toda la normativa para la concesión del microcrédito, esto demuestra la solvencia con un porcentaje de 29,16%.
3. De acuerdo con el análisis realizado en el presente estudio se determina que el proyecto de microcréditos para familiares miembros de la Cooperativa de la Policía Nacional es viable.
4. La amenaza más fuerte para el proyecto serian la competencia reflejada en las cooperativas del segmento uno, las cuales se dedican mayoritariamente a realizar microcréditos para emprendimiento, por lo tanto se debe trabajar en políticas que permitan lanzar al mercado un producto y servicio competitivo y lograr posesionar a la cooperativa.
5. Los resultados del análisis CAMEL, indican que la Cooperativa se encuentra en mejor posición que las del Segmento 3.
6. La evaluación financiera en los tres escenarios demuestran que el proyecto es rentable.

RECOMENDACIONES

1. Plantear políticas encaminadas a reducir el riesgo crediticio, con la finalidad de atenuar el impacto patrimonial de los riesgos inherentes a la naturaleza del negocio. De igual manera que se adecue los ambientes en los que funcionan el área de negocio y atención al cliente externo.

2. Concretar o llevar a cabo el proyecto, ya que las políticas planteadas por el actual Gobierno sobre Matriz Productiva, brinda apoyo buscando mercados a nivel internacional para que puedan exportar los productos de emprendedores, por lo tanto el objetivo que persigue el proyecto tiene mucho futuro.

3. Realizar de forma periódica encuestas de satisfacción al cliente, con el objetivo de identificar posibles falencias del sistema, acoger las sugerencias de los socios para mejorar los servicios, siempre teniendo en cuenta sus expectativas.

4. Ejecutar el presente proyecto, debido a que satisface las necesidades de los clientes como de los accionistas de la Cooperativa Nacional de la Policía, es decir al aplicar este modelo financiero aumentan las utilidades, y al mismo tiempo los socios obtienen la oportunidad de emprender un nuevo negocio, de capacitarse en temas importantes para el desarrollo de su actividad económica y personal.

5. Aplicar las estrategias financieras propuestas, a fin de garantizar el éxito del modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.).
- Aaker, D. A., & Kumar, G. S. (2001). *Investigación de Mercado*. México: Limusa.
- Altuve, J. (2004). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de la decisiones de inversión*. Venezuela : ULA.
- Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos, lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo Editorial .
- Alvarenga, J. (2010). *Finanzas Empresariales*. Obtenido de Análisis de Estados Financieros: <http://finanzasempresarialesfacea.wordpress.com/analisis-de-estados-financieros/>
- Álvarez, M. C. (2006). *ATS/ DUE del servicio gallego de salud*. Sevilla : MAD.
- Alvarez, M. d., & otros. (2006). *ATS/ DUE del servicio gallego de salud*. Sevilla : MAD
- Andrade, S. (2011). *Diccionario Económico*. Bogota: MWE.
- Area de Pymes . (2005). *Gestión Pyme · Foro · Blog · Asesoría · Software & Servicios*. Obtenido de <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-estructura-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcag>
- Argentina, B. C. (03 de Diciembre de 2013). *Tasa de Interés en las Operaciones de Créditos*. Recuperado el 01 de Abril de 2014, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-tasint.pdf>
- Armendáriz, O. (Diciembre de 2011). *Superintendencia de Bancos y Seguros. Obtenido de Remesas y Sistema Financiero:* http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Técnicos/2011/AT43_2011.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Tipos de Microcréditos*.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Datos y Estadísticas. *Inflación Mensual*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco. (Central del Ecuador 2012). *Tipos de Microcreditos*. Quito : www.bancocentraldeecuador.com.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de las Remesas Nacional en el 2do Trimestre del 2013*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: PEARSON.
- Blalock, J. (13 de 03 de 2011). *Economía*. Obtenido de Fakultet: <http://jazzitaoliva.blogspot.com/2011/03/factores-que-afectan-la-demanda-y-la.html>
- Borgarello, Q. (2014). *Clinica Quinteros Borgarelo*. Obtenido de <http://www.dentalqb.com/paginas/esterilizacion.html>
- Buenas Tareas. (15 de 11 de 2014). *BUENAS TAREAS.COM*. Recuperado el 15 de 11 de 2014, de [BUENAS TAREA.COM: http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Tecnologicos/5536326.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Tecnologicos/5536326.html)
- Bustamante, M. E. (2008). *Toma de decisiones*. Internacional Thhomson Editores.
- Castaño, C. (2012). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/ccg/EI%20flujo%20de%20caja.htm>

- Central, B. (del Ecuador 2012). *Tipos de Microcréditos* . Quito : Banco Central del Ecuador .
- CEROSEGO. (2014). *Metodología Camel y las Técnicas de Análisis*. Obtenido de <http://aragigobservatorio.blogspot.com/2013/04/metodologia-camel-y-de-analisis-de.html>.
- Clasificación, S. (s.f.). <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ZOOTOC3%89CNICAS/CARRERA%20DE%20INGENIER%20C3%8DA%20EN%20INFORMATICA%20AGROPECUARIA/05/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA/Capitulo1-%20Planificacion%20Estrategica.pdf>.
- CNE. (2013). *Consejo Nacional Electoral*. Obtenido de Circunscripciones territoriales : http://www.ciudadaniainformada.com/fileadmin/Plantillas_noticias/Mapa_de_las_circunscripciones_de_Pichincha.pdf
- CONTABILIDAD. (8 de Febrero de 2012). *Contabilidad Puntual*. Obtenido de Capital de Trabajo: <http://contapuntual.wordpress.com/2012/02/08/que-es-el-capital-de-trabajo/>
- Cooperativa Policia Nacional. (2012). *Departamento de Procesos de la Cooperativa Olicia Nacional*. Quto.
- Corporación Financiera Nacional. (2014). *CFN - Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/images/stories/TASASDICIEMBRE.pdf>
- Corporativo. (s.f.). www.gerencie.com. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html
- Coss Bu, R. (s.f.). Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. En 2005, *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión* (pág. 239). Mexico: LIMUSA NORIEGA .
- Cruz, D. T. (10 de Diciembre de 2011). *Gestión Financiera a Corto Plazo*. Obtenido de Administración de cuentas por cobrar: <http://admondecuentasporcobrar.blogspot.com/>
- Cuasquer , H., & Maldonado , R. A. (2011). *Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica Estudios de caso: Colombia Ecuador, El Salvador, México y Paraguay*. Ecuador : Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos "Asociación Regional de Bancos Central".
- Chain, N. S. (2002). *Evaluación de Proyectos*. Santiago - Chile: EMI.
- Chávez, J. (2003). *Finanzas, Teoría aplicada para empresas*. Quito: Abya-Yala.
- Definiciones abc. (2014). *Definiciones odontologicas*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/salud/odontologia.php>
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicación a la organización*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Diaz, M. (7 de Marzo de 2014). Ingeniero en Finanzas. (J. Quinga, Entrevistador)
- Didier, J. (23 de 02 de 2010). *Pymesfuturo*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>
- Dirección General de Instituciones y Cooperación con la Justicia. (11 de Octubre de 2007). Boletín Oficial de la Junta de Andalucía-Histórico del BOJA. *Resolución 0000082*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- DNEE-SEPS. (2013). *Plazo del crédito*. Quito.

- Económico, D. (09 de 2014). *Diccionario Económico*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html>.
- Ecuador, B. C. (2012).
- Ecuadorinmediato, p. d. (09 de 01 de 2015). *Salvaguardias son temporales* . Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818774321&umt=embajador_ecuador_en_colombia_salvaguardias_son_temporales_duran_mientras_permanece_fenomeno_que_produce
- Ecuared. (2004). *Laboratorio Clínico*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Laboratorio_CI%C3%ADnico#Fuente
- Ecured. (2015). *Ecured, conocimiento con todo y para todos*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_de_Riesgo_Financieros
- Educativa. catedu. (2015). <http://e-educativa.catedu.es>. Obtenido de http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2792/html/342_el_analisis_financiero_a_largo_plazo.html
- Embajada de Ecuador en China. (2014). Obtenido de <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador/perfil-del-ecuador/principales-indicadores-del-ecuador>
- Enciclopedia Financiera. (2010). *Enciclopedia Financiera.com*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- ENSAYOS. (14 de 11 de 2014). *BUENAS TAREAS.COM*. Recuperado el 14 de 11 de 2014, de *BUENAS TAREAS.CO*: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Geograficos/904869.html>
- Erossa, V. (2004). *Proyectos de inversión en ingeniería, su metodología* . mexico: LIMUSA .
- Exterior, C. (23 de 12 de 2013). *Comercio Exterior*. Recuperado el 23 de 12 de 2013, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Feria Dominguez, J. m. (2010). *El riesgo de mercado su medición y control* . México : Delta Publicaciones .
- FINANCIALRED. (8 de Noviembre de 2013). *Red de Blogs especializados en Economía, Bolsa y Finanzas*. Obtenido de Funciones de las Finanzas Empresariales: <http://www.estartap.com/funciones-de-las-finanzas-empresariales/>
- Financiera. (s.f.). <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>.
- Financiera, E. (2010). *Enciclopedia Financiera.com*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Financieros, A. (s.f.). <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>.
- Finanzas, G. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>.
- FLACSO. (2012). *Microfinanzas en la economía Ecuatoriana, una alternativa para el desarrollo*. México: McGraw Hill.
- FLACSO-MIPRO. (2011). *FLACSO-MIPRO*. Obtenido de Boletín mensual de análisis sectorial de MiPYMES:

- <https://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dvwqb97pv9quz2d9pwwqomo3wnqad7.pdf>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON Prentice HALL.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON Prentice HALL.
- Garzón, A. (2014). *Grupo Empresarial las Americas* . Obtenido de Medicina General : <http://www.lasamericas.com.co/site/directorio-medico/medicina-general.aspx>
- Gerencie. (2010). *Gerencie.com*. Obtenido de Estrategias Financieras: www.gerencie.com
- Gerencie.com. (13 de 06 de 2010). *Gerencie.com* . Obtenido de <http://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>
- Gestiopolis. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>.
- Gómez, D., & López, J. (2010). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC.
- Gonzalez , M. (2012). *eHow en Español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/evaluacion-financiera-proyectos-hechos_80815/
- Grajales, G. (2006). *Estudio del mercado y comercialización*. Costa Rica: Mimeografiado.
- Gregorio, C. S. (22 de Diciembre de 2013). *Reseña Histórica*. Obtenido de http://www.coopsangregorio.org/site_cooperativa/quienes_somos.htm.
- Gregory, M. (2005). *Principios de Economía*. McGraw-Hill.
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del Coopertaivismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica.
- Gutiérrez Ponce. (1991). *Presupuestos*.
- Haeussler, E., & otros. (2008). *Matemática para Administración y Economía* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández , C. (2011). *Balance General*. México .
- Hernandez, R. (06 de 2004). *gestipolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/anainesfinhtm.htm>
- IDE Business School. (2013 - 2014). *Revista Perspectiva* . Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/abril-de-2013/943-el-mercado-salarial-y-laboral-en-el-ecuador>
- INEC. (Mayo de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Análisis Coyuntural : <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinco09.pdf>
- INEC. (2013). *Sistema Integrado de Encuestas*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2 de 11 de 2014). *INEC*. Recuperado el 2 de 11 de 2014, de INEC: <http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func>
- Ingresos. (s.f.). *La gran Enciclopedia de Economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/ingreso/ingreso.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *INEC Analitica (Edición Especial)* . Obtenido de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

- Ismael Granados, L. L. (2002). *Contabilidad Gerencial: fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Colombia.
- Jaramillo. (2005). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria*. Medellín : Universidad Cooperativa de Colombia .
- Jaramillo, C. (2005). *Sistema de Cooperativismo*. Escocia.
- Jean, F. (06 de 02 de 2013). *Salud.Kioskea.com*. Obtenido de Ginecología definición : <http://www.definicionabc.com/salud/odontologia.php>
- Jiménez, E. (Julio de 2012). Tesis previa la obtención del Título de Ingeniero Comercial. *Estudio de factibilidad para la creación de una línea de crédito en el Banco Internacional para empresarios de transporte en la Ciudad de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Kang Ismet. (2012). *Contabilidad de Pérdidas y Ganancias*. Obtenido de <http://contabilidadperdidasyganancias.blogspot.com/>
- KOTLER, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON Educación.
- Kotler, P. (2006). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Chicago: Pearson.
- Lara, J. (2013). *Administración financiera*. Ecuador: En Revisión.
- León, R. A., & Coello Gonzales, S. (2011). *El Proceso de Investigación Científica*. Cuba - Habana: Universitaria.
- Ley. (de Economía Popular y Solidaria 2011). *Concepto de Cooperativa*. Quito : Documentos Ministerio de Inclusion Economica y Social .
- Ley. (de Economía Popular y Solidaria 2011). *concepto de cooperativa de ahorro y credito*. Quito : Documentos Ministerio de Inclusion Economica y Social .
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de Rendición de cuentas: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=e81644d9-1aeb-4320-8281-a433a168fdf2
- Liberos, E. (2013). *Archivo de la etiqueta: demanda insatisfecha*. México: Bussines Marketing School.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de la Economía*. México: 6ta Edición. S.A. Ediciones PARANINFO.
- Mercurio, D. I. (30 de 06 de 2010). *el mercurio.com.ec*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/243874-clientes-deben-conocer-sus-derechos-credicios/#.U8lQe7Hdn1U>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (23 de Agosto de 2007). Coordinación General de Asesoría Jurídica. *Acuerdo Ministerial N° 0747*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2013). *Canal Tecnológico*. Ecuador: Ministerio de Telecomunicaciones.
- Mora, J., & Otros. (01 de 2005). *Centro nacional de excelencia tecnológica en salud - secretaria de salud - méxico*. Obtenido de Guía tecnológica No. 13:

- http://www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/equipo_guias/guias_tec/13gt_monitores.pdf
- Nieto, A. (26 de 08 de 2009). Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-provision>
- OMS - Organización Mundial de la Salud, O. (2014). *Atención Primaria de Salud*. Obtenido de http://www.who.int/topics/primary_health_care/es/
- OPS/OMS. (1978). Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud. *DECLARACION DE ALMA-ATA*.
- Organización Mundial de la Salud. (22 de 07 de 1946). Constitución de la OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *OMS*. Obtenido de Atención primaria de salud: http://www.who.int/topics/primary_health_care/es/
- Parker, R. (2012). *Niif para las PYMES*. Obtenido de Estados Financieros: <http://www.niifpymes.com/estados-financieros>
- PCE Instruments. (2014). www.pce-instruments.com. Obtenido de https://www.pce-instruments.com/espanol/laboratorio/instrumento-laboratorio/centr_fuga-bunsen-centr_fuga-de-sobremesa-gen-det_296594.htm
- Pico, F. S. (2012). *Gestión Estrategia de Negocios Edición II*. Quito: Managemente .
- Presupuesto, I. (s.f.). <http://beetonix.net/post/negocios/importancia-de-los-presupuestos/>.
- Quito Turismo. (2013). *Quito Turismo*. Obtenido de Estadística: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas>
- Registrocontable. (17 de 06 de 2010). registrocontable.wikispaces.com. Obtenido de <http://registrocontable.wikispaces.com/wiki/members?responseToken=01a9ed787ebb70113c8a5f1d29f61a185>
- Reyes, M., & Díaz Ketty. (2008). Principales estrategias financieras de las empresas. *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>
- Ruiz, M. J., & Eguez, S. (07 de 2014). *Superintendencia de Economía popular y solidaría*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/9b52c804-9546-4013-b3bb-855d9fe34031>
- Rumiñahui, G. a. (2012). *Rumiñahui*. Obtenido de PPlan de desarrollo y ordenamiento territorial 2012-2025: <http://www.ruminahui.gob.ec/sites/default/files/DIAGNOSTICO%20PDYOT.pdf>
- Sampieri, R. H., & Fernández Collado, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- SBS. (abril de 2013). *Seguridad Social - Entidades Controladas*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=46&vp_tip=2&vp_buscr=64#scpn.
- Seguros, S. d. (02 de Abril de 2014). *Costos Total de Financiamiento*. Recuperado el 02 de Abril de 2014, de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=37
- SENPLADES. (2012). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Sedes a nivle nacional*. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Silva, P. V. (2007). *METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. Mexico: Pearson Educación.
- SISMAN. (2011). *SISMAN*. Obtenido de Diccionario: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIER%20C3%8DA%20AGRON%20C3%93MICA/CARRERA%20DE%20INGENIER%20C3%8DA%20AGRON%20C3%93MICA/03/INGLES%20EMPRESARIAL/diccionario.pdf>
- Sisman. (s.f.). http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20TRABAJO%20SOCIAL/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf
- Sistema de Acopio de Información. (2013). *Estados Financieros*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Slideshare.net. (30 de 12 de 2014). *Slideshare.net*. Recuperado el 30 de 12 de 2014, de Slideshare.net: <http://es.slideshare.net/MiguelAngelCarmen/factores-demograficos-y-sociales>
- Sosa, M. J. (2012). *La Administración del Efectivo. Razones para mantener el efectivo*. Guayaquín, Ecuador: Ediciones Hosting. Obtenido de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%20C3%ADa103.pdf>
- SRI. (Diciembre de 2011). *Reglamento para la Aplicación Ley de Régimen Tributario, LORTI*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 608: <file:///C:/Users/Windows7/Downloads/Reglamento%20para%20la%20Aplicacion%20de%20la%20Ley%20de%20Régimen%20Tributario%20Interno%20actualizado%20a%20enero%202013.pdf>
- Suboficiales, C. (22 de Diciembre de 2013). *Reseña Histórica*. Obtenido de <http://www.coopsuboficiales.com/quienessomos.html>.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de Glosario de significado de indicadores y fuentes de información consultadas: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/GLOSARIO%20DEL%20SIGNIFICADO%20DE%20INDICADORES%20Y%20FUENTES_MICROFINANZAS.pdf
- Superintendencia. (de Bancos 2013). *Definición de Microcredito*. Quito : www.supeintendencia.de.bancos.com.
- Superintendencia de Bancos y Seguros . (2010). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de Glosario de significado de indicadores y fuentes de información consultadas: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/GLOSARIO%20DEL%20SIGNIFICADO%20DE%20INDICADORES%20Y%20FUENTES_MICROFINANZAS.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (Marzo de 2012-2013). Subdirección de Estudios . *Análisis Financiero del Sistema de Banca Pública*. Quito, Pichincha, Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador: Dirección Nacional de Estudios e Información.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (27 de Febrero de 2012). Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. *Disposición Transitoria Duodécima de la LOEPS*. Quito, Pichincha, Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Informe de Gestión y Rendición de Cuentas 2012: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=e81644d9-1aeb-4320-8281-a433a168fdf2
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Informe de Gestión y rendición de Cuentas 2012: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=e81644d9-1aeb-4320-8281-a433a168fdf2
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (2015). <http://www.seps.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest?rvn=2>
- Superintendencias de Bancos del Ecuador. (2009). *Atención de Consultas, Quejas y Reclamos*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=13&vp_tip=2
- Telegrafo, E. (2013). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/liquidez-asciende-al-152-del-pib.html>
- Thompson, I. (12 de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Misión, visión: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Tobar , P. (2012). *PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA*. Ecuador : Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador Dirección Nacional de Estudios .
- UNAD. (2014). *Universidad Nacional a distancia* . Obtenido de Finanzas : http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_14__indicadores_de_rentabilidad.html
- VEDEMECUM INTERNACIONAL. (2014). *Técnicas superiores sanitarias* . Obtenido de <http://perso.wanadoo.es/sergioram1/>
- Vílchez, P. (Mayo de 2006). Estrategias de Financiamiento para el Mejoramiento del Valor Económico Agregado. *Estartegias para aumentar los ingresos*. Lima, Perú: Universida Nacional Mayor de San Marcos.
- Wikipedia. (24 de 08 de 2013). *Wikipedia.com*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Contador_Coulter
- Wikipedia. (12 de 04 de 2014). *Enciclopedia libre Wikipedia*. Obtenido de Canton Rumiñahui : http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Rumi%C3%B1ahui
- Wikipedia. (26 de 10 de 2014). *Kikipedia.com*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Analizador_autom%C3%A1tico
- Wikipedia. (26 de 07 de 2014). *Kikipedia.com* . Obtenido de Ecógrafo : <http://es.wikipedia.org/wiki/Ec%C3%B3grafo>

- Wikipedia. (16 de 10 de 2014). *Wikipedia.com*. Obtenido de Barrios de Quito : http://es.wikipedia.org/wiki/Barrios_de_Quito
- Wikipedia. (11 de 05 de 2013). *Wikipedia.Com*. Recuperado el 01 de 12 de 2014, de Wikipedia.Com: http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto
- Wikipedia.com. (12 de 5 de 2014). *Wikipedia.com*. Recuperado el 12 de 5 de 2014, de Wikipedia.com: <http://es.wikipedia.org/wiki/pobreza>
- Zapata Sánchez, P. (2008). *Contabilidad General*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.

ANEXO

Tasas de Interés			
DICIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.2	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.3
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	25.2	Microcrédito Acumulación Simple	27.5
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.5
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.6	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 009-2010)			
5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33