



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

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

SANGOLQUÍ, JUNIO 2015



ANTECEDENTES



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., es creada el 29 de Junio de 1976

El propósito de ayudar económicamente a sus colegas policías; con la finalidad de satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de sus clientes



1. Un servicio personalizado y dirigido a la institución policial
2. La disposición de 26 agencias y servicio de cajeros automáticos a nivel nacional
3. Implementación de tecnología que agiliza sus requerimientos

Un seguro de desgravamen



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

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



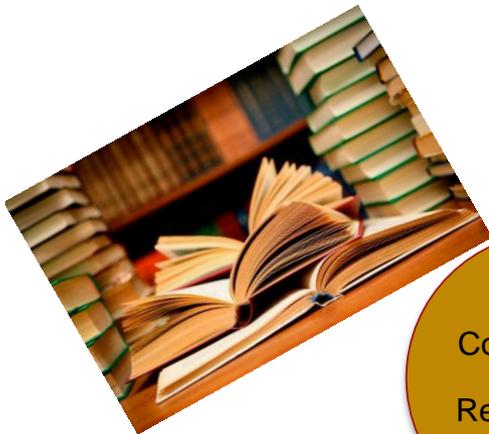
JUSTIFICACIÓN

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.

Mediante este modelo se suministrará estrategias que contribuirán en la maximización de sus utilidades en cada ejercicio económico y facilitara la toma de decisiones.



ESQUEMA CAPITULAR



1. Análisis
Introdutorio

2. Marco
Teórico

CAPÍTULOS

6. Conclusiones
y Recomendaciones

3. Análisis
Situacional

5. Desarrollo
del Modelo de
Gestión

4. Análisis
Financiero



CAPITULO I

ANÁLISIS INTRODUCTORIO

SISTEMA DEL COOPERATIVISMO

Cooperativa

- “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”

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
- 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

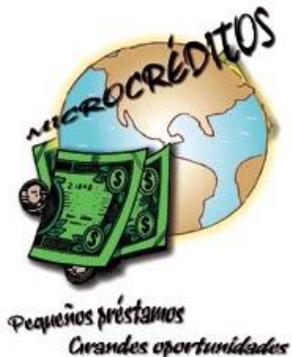


CAPITULO I

MICROCRÉDITO

Es el 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

TIPOS DE MICROCRÉDITO



Microcrédito Minorista

**Microcrédito de
Acumulación Simple**

**Microcrédito de
Acumulación Ampliada**



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

CAPITULO I

LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR

Las cooperativas se manifestaron desde 1910, en la ciudad de Guayaquil

En el año 1937 las cooperativas empezaron a desarrollarse a nivel nacional

La creación de la primera ley de cooperativa

El propósito de la COAC, es dar ayuda a los pobres y aplicaban tasas de interés acorde a criterio sociales que financieros

Los objetivos del sistema de COAC son: auto-ayuda, auto gerencia, y auto-responsabilidad

El COAC obtuvo ayuda o el impulso de la Agencia Internacional de Desarrollo "AID"

La Dirección Nacional de Cooperativas es creada, en el año 1961 con el objetivo de fomentar, controlar y aprobar el desenvolvimiento del sistema cooperativo y sus diferentes clases como son: producción, consumo, créditos y servicio

Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo

Las cooperativas se encuentran bajo el control del organismo de la Superintendencia de Bancos y Seguros

CAPITULO I

COOPERATIVA DE LA POLICÍA 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, la entidad inició con 35 personas naturales, cuyo objetivo era el de realizar actividades de intermediación financiera y ejercer la responsabilidad social con sus socios.



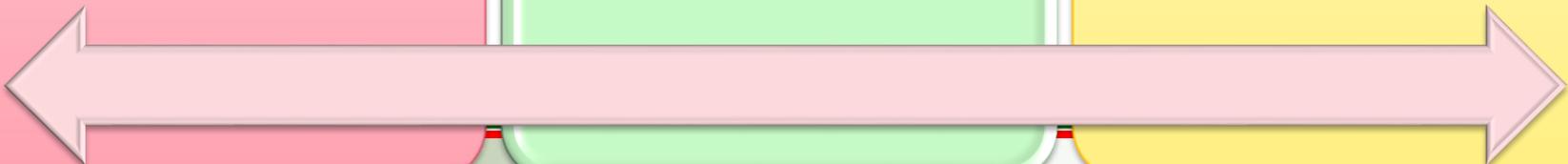
La estructura interna de la Institución está conformada por la Asamblea General de Socios o de Representantes, Consejo de Administración, Consejos de Vigilancia, Gerencia y Comisiones Especiales

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



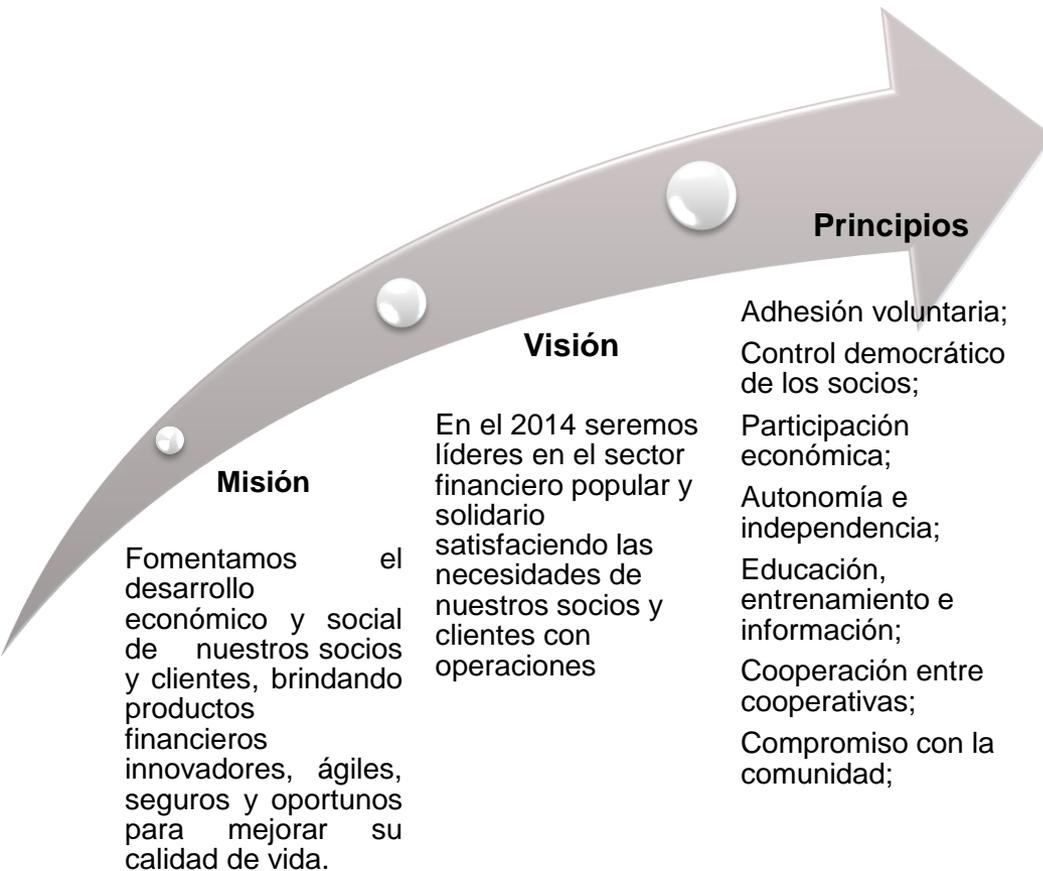
La Cooperativa de la Policía Nacional tiene como sustento en sus leyes y reglamentos para sus actividades las siguientes:

Constitución de la República, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Economía Popular y Solidaria, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Estatuto Interno de CPN, Reglameoto de la CPN, Regulaciones Monetarias y Banco Central del Ecuador



CAPITULO I

COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL



Objetivos

E M A R T

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.

Destinar para responsabilidad social un valor equivalente de hasta el 3% del excelente de la cuenta de Asistencia Social.

CAPITULO I

COOPERATIVA DE LA POLICÍA NACIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO



FINANZAS

• Se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones

GESTIÓN FINANCIERA

• 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

PLANEACIÓN FINANCIERA

• Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objetivos de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

PRESUPUESTO

• Es un plan integrador y coordinador por las operaciones y recursos que forman parte de un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

• 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.



CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL 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 problemática de la CPN es la tasa pasiva que tiene un rendimiento el 10% que corresponde a más de 360 días, la tasa del Banco Central del Ecuador es del 5.35% y la tasa de la Cooperativa tiene una diferencia de 4.65%, porcentaje mas alto al establecido al BCE, el costo de la cartera de crédito es de 13%, obteniendo un margen de utilidad del 3%

Las causas son:

- * El segmento de mercado que tiene la Cooperativa es muy cerrado
- * Se ha identificado que la competencia influyen en este producto de inversión



- Altos costos financieros por la disminución del margen financiero
- Existencia de limitantes en el mercado
 - La competencia de la Cooperativa
- Gastos Operativos elevados

CAPITULO III

ANÁLISIS MICRO AMBIENTE

Factor Proveedores

- La Cooperativa ha trabajado con proveedores conocidos por mucho tiempo; el departamento de procuraduría cuenta con un proceso de selección el cual realiza un análisis sobre la calidad, precios, tiempo de entrega y beneficios que le pueda proporcionar cada uno y selecciona al que mas le conviene.

Factor Clientes

- Los socios de la Cooperativa son personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de ser Servidores/as, Empleados de la cooperativa, Beneficiarios de montepío, persona jurídicas sin fines de lucro y empleados civiles de la Policía Nacional

Factor Competidores

- Reconoce dos grupos de competidores, de forma interna y externa.
- Competencia externa: Son las institución del Sistema Financiero como: Bancos, cooperativas, Mutualistas, entre otros.
- Competencia Interna: Son las instituciones creadas por la Institución Policial, tales como: ISSPOL, Cesantía, cooperativa de Suboficiales y la Cooperativa de Vivienda «San Gregorio».

CAPITULO III

ANÁLISIS INTERNO

Capacidad Administrativa

Permite planear, organizar, y controlar los recursos que tiene a su disposición la cooperativa con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

La Cooperativa posee una estructura interna conformada por el: Gobierno, Dirección, Administración y Control Interno de la entidad.

Capacidad Tecnológica

Los cajeros Automáticos instalados por la entidad

Los ATMs usan tecnología de lectura de tarjetas con banda magnética, tarjetas chip y huella digital.

El software financiero contable de la Cooperativa es el COBIS y para las diversas áreas de la entidad utilizan el sistema satelital.



CAPITULO III

ANÁLISIS FODA

FODA

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, el cual permite realizar un diagnóstico o análisis situacional de la entidad con la finalidad de determinar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

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.
O.5	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.



CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	2011	2012	2013	%			SECTOR
				2011	2012	2013	% 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%



La evolución positiva de los activos productivos es derivado 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



CAPITULO IV

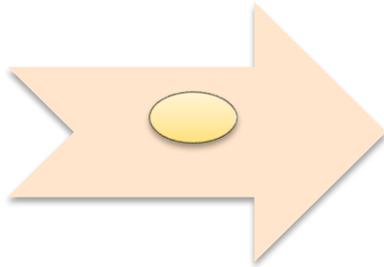
ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos Financieros

Margen Financiero esta compuesto por los ingresos ganados por los créditos concedidos de la inversiones y los intereses de mora; y comisiones ganadas

CONCEPTO	2011	2012	2013
Intereses Ganados	19.820.256	22.691.613	26.062.822
Comisiones Ganadas	67.726	181.563	618.535
Rendimientos por Fideicomiso Mercantil		1.608.000	2.939.332
INGRESOS FINANCIEROS	19.887.982	24.481.176	29.620.689



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, finalmente 12,04 % en el año 2013



CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS



Margen Operacional antes de provisiones: están compuestos por las cuentas de manejo y cobranzas, servicios cooperativos, otros servicios y otros ingresos operacionales

Ingresos Operacionales

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

Egresos Operacionales

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Gastos del Personal	3,413,707	3,812,120	3,941,676	42%
Honorarios	541,350	597,010	440,346	5%
Servicios Varios	1,284,654	1,447,463	1,712,515	18%
Impuestos, Contribuciones y Multas	35,758	65,689	63,736	1%
Otros Gastos Operativos	2,566,887	3,607,533	3,238,141	34%
EGRESOS OPERACIONALES	7,842,356	9,529,815	9,396,414	100%

Otros Gastos Operacionales

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



CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS

Provisiones, Amortizaciones y Depreciaciones en dólares

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

Margen Operacional Neto: En el 2013 de 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

Otros Ingresos No Operacionales en dólares

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

Otros ingresos y egresos no operacionales.

Los ingresos no operacionales representan el 56,41% del total y los egresos representan las pérdidas obtenidas por el giro del negocio

Otros Egresos No Operacionales en dólares

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



CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO 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%



CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Composición del Activo

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%

En diciembre 2011 la cartera bruta total representaba el 81,78% del total de activos, a diciembre 2012 alcanza el 66,09% a diciembre 2013 registró el 77,58%. 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%.

Inversiones

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Mantenido 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%



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 Intereses	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%	

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 para la 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%

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

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

- 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

Pasivos

Composición del Pasivo

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%



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%
OBLIG. CON LOS SOCIOS	103.663.983	142.763.925	183.501.360	100,00%

Depósitos a Plazo Fijo

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 mas de 361 días	274.959	567.062	1.765.450	2%
TOTAL DEPOSITOS A PLAZO	49.132.115	75.765.713	103.708.852	100%

Obligaciones Financieras

CONCEPTO	2011	2012	2013	%
Sobregiros	1.610	175.160	0	0,00%
Obligaciones Ent.Financ. Sector Privado	0	0	2.654.139	7,43%
Obligaciones 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%

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Composición del Patrimonio

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	52.982.204,43	61.817.259,19	70.835.851,01	22,58%

Patrimonio

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



CAPITULO IV

INDICADORES CAMEL

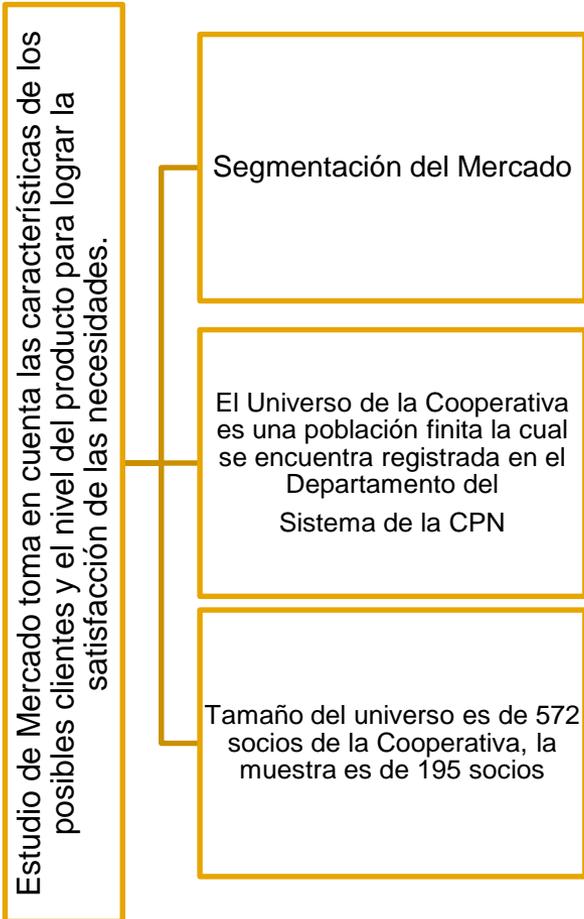


ÍNDICES CAMEL	COOPERATIVA DE LA POLICIA NACIONAL	SECTOR COOPERATIVA SEGMENTO 3
	2013	2013
CAPITAL		
Cobertura Patrimonial de Activos	386%	117,84%
CALIDAD DE ACTIVOS		
Morocidad Bruta Total	3,75%	7,81%
MANEJO ADMINISTRATIVO		
Activos Productivos / Pasivos con Costo	121%	116,40%
Gastos Operacionales / Margen Financiero	73,61%	90,08%
Gasto del Personal / Activo Total Promedio	1,26%	2,95%
Gastos Operativos / Activos Total Promedio	3,28%	6,04%
ÍNDICE DE RENTABILIDAD		
Rendimiento Operativo Sobre Activo - ROA	1,21%	0,70%
Rendimiento Sobre Patrimonio - ROE	5,68%	4,24%
ÍNDICE DE LIQUIDEZ		
Fondos Disponibles / Depósitos a Corto Plazo	23,9%	37,39%



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO

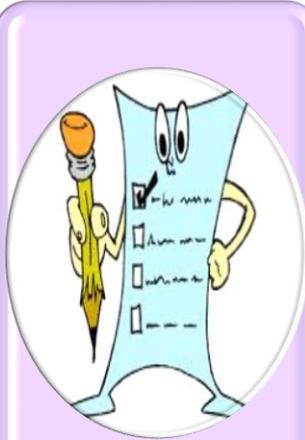


	SEGMENTACIÓN DE LA CPN	CARACTERÍSTICAS DEL SOCIO
VARIABLE GEOGRÁFICA	País	Ecuador
	Provincia	Pichincha – Quito “Matriz, Condado, Quicentro Sur”
	Mercado	Familiares de segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de los Policías (Rangos – Tropa).
VARIABLE DEMOGRÁFICA	Género	Hombres – Mujeres
	Edad	Mayores de edad en adelante
	Ingresos	Mayores de \$500,00
	Ocupación	Comerciantes
	Estado Civil	Diversos
VARIABLE PSICOGRÁFICAS	Estrato Social	Medio – Medio Alto
VARIABLE CONDUCTUALES	Beneficios Esperados	Quito Matriz Condado Quicentro Sur



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO



Encuesta

Tienen como finalidad conocer el criterio de las personas sobre el tema a investigar



Se divide en 3 fases que son: redacción, planificación, y elaboración



Encuesta para el Microcrédito: 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



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ENCUESTA PARA EL MICROCRÉDITO

Objetivo: Está 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 Encuestado

Sexo: 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.....

CAPITULO V

ENCUESTA

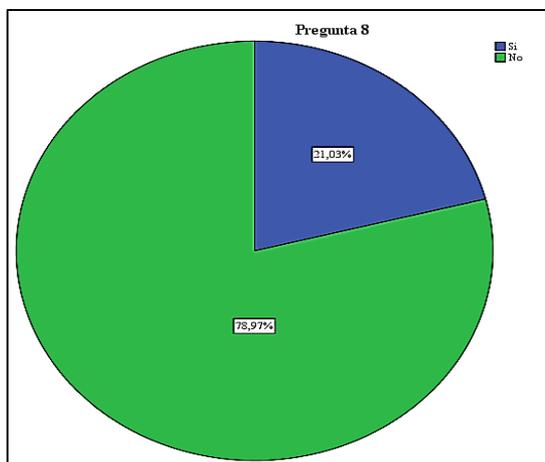


Pregunta N° 8

¿Estaría interesado en obtener un préstamo de microcrédito con características diferenciadas para emprender un negocio propio?

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos SI	154	79,0	21,0
NO	41	21,0	100,0
Total	195	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Jessica Quinga V.



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.



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO (DEMANDA)

Demanda es la cantidad de bienes / servicio, que el adquirente o consumidor con el propósito de adquirirlo para satisfacer sus necesidades en función de la capacidad de pago en un lugar determinado.

Demanda Histórica

La Demanda Histórica de la línea del microcrédito, está dado en N° de operaciones y monto otorgado a los socios por parte de la Cooperativa

Demanda Actual

Existen 572 personas o socios "Familiares de la Policía Nacional" en las 3 agencias que son: Matriz, Condado y Quicentro Sur situadas en la ciudad de Quito. En función a la encuesta se obtiene como resultado.

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

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



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO (DEMANDA)

Proyección de la Demanda

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"

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%

El crecimiento de la línea de microcrédito en las Cooperativas en los últimos años es del 12.62%

$$\text{Año Final} = \text{Año Base}(1 + i)^n$$

Año	No. Personas
2014	382
2015	430
2016	484
2017	556
2018	614



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO (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

- Se tomó como referencia a las cooperativas grandes según clasificación de la SBS

Oferta Histórica



- En la información de la encuesta ya que permite determinar el mercado captado e identificando

Oferta Actual



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

	%	No Personas
Mercado Objetivo	572	
Pregunta 2	52,60%	301
Pregunta 4	52,60%	158
Pregunta 5	34.02%	54



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO (OFERTA)



Proyección de la Oferta

- Tomando como base los datos históricos de 5 años de la competencia de la Cooperativa Policía Nacional

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%



AÑO	Proyección 2014 al 2018
2014	54
2015	60
2016	66
2017	73
2018	81



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTUDIO DE MERCADO (DEMANDA INSATISFECHA)

Demanda Insatisfecha

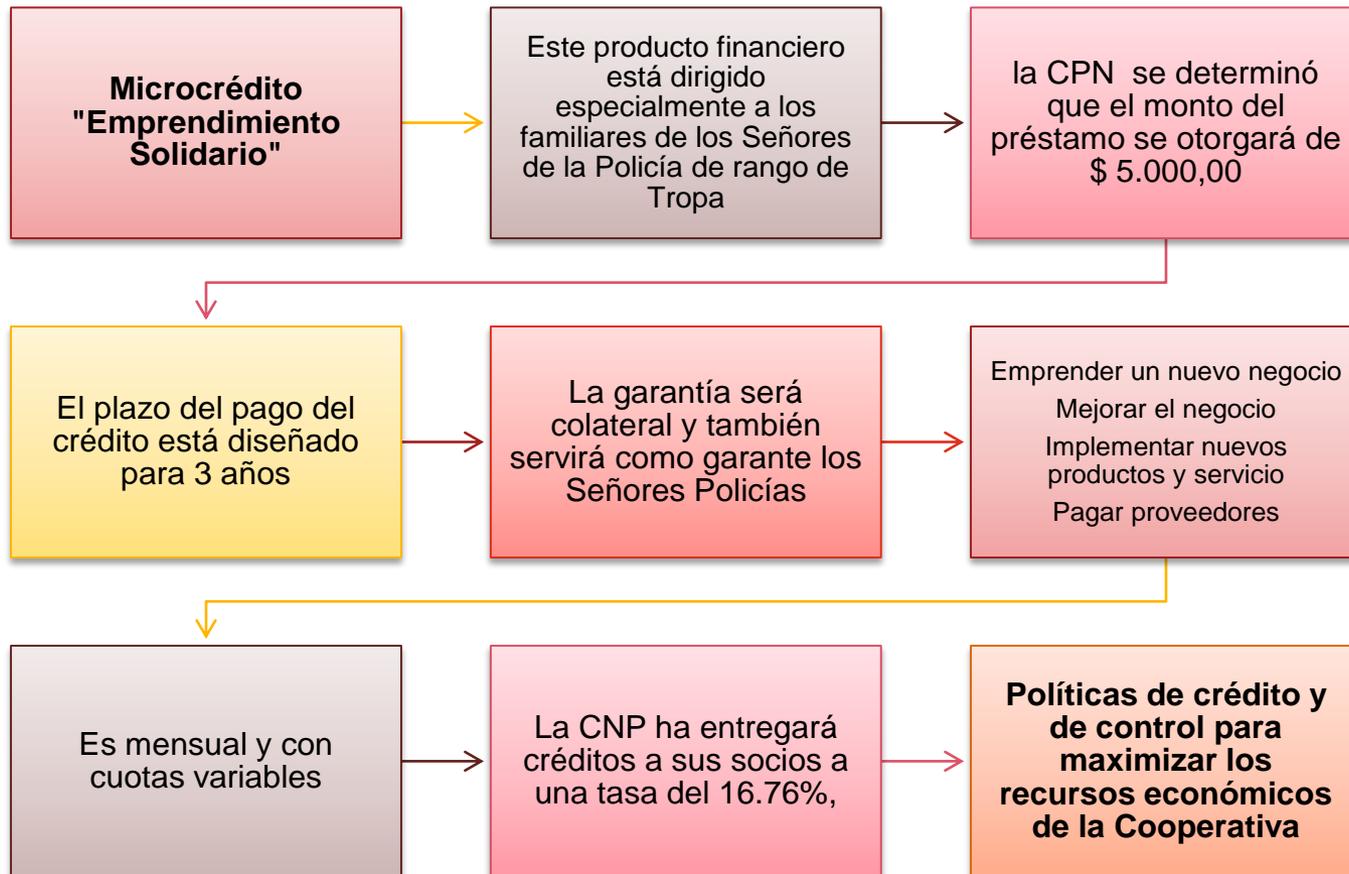
La demanda insatisfecha son los productos o servicios disponibles que no son suficientes ni satisfacen la demanda de los destinatarios

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



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO "MICROCRÉDITO"



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN FINANCIERA

- El presupuesto de inversiones tiene su origen en la planificación a largo plazo que establece los objetivos de crecimiento de la empresa

Inversión Activos

- 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
- El método que se va a utilizar para el cálculo del Capital de Trabajo es el “Ciclo de Caja”.

Capital de Trabajo

Activos Fijos	Valor Total
Muebles y enseres	1,156.58
Equipos oficina	635.92
Equipos computación	1,446.73
TOTAL	3,239.23

$$EMO = \frac{DTA}{RE}$$

$$EMO = \frac{1.685.177,17}{4}$$

$$EMO = 421.294,29$$

CONCEPTO	VALOR
Inversión Inicial Activos Fijos	3.239,23
Capital de Trabajo	421.294,29
INVERSIÓN TOTAL	424.533,52



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN FINANCIERA

Ingresos por Interés Cartera de Crédito

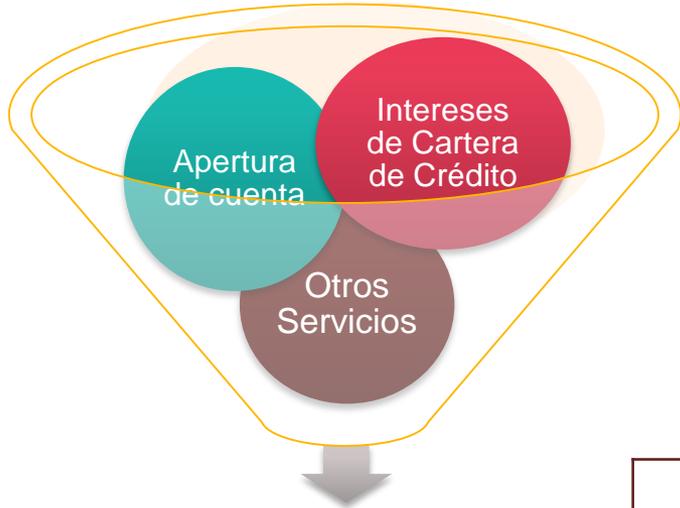
Microcrédito "Emprendimiento Solidario" Colocación	Monto	Demanda	Valor Otorgado
	5,000	328	1,640,000
Interés Ganado	Tasa de Interés	Valor Otorgado	Interés Ganado
	16,76%	1.640.000	274.864

Ingresos por Apertura de Cuenta

	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

Ingresos por 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



Presupuesto de Ingresos

Ingresos se basa en los recursos en las ventas proyectadas a un plazo corto que la empresa pueda obtener en su ejercicio económico



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN FINANCIERA



Provisiones
Cartera de
Microcrédito



Plazo de 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

Calificación Otorgada por la SBS

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%	

Provisiones de la Cartera de Microcrédito CPN

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



CAPITULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROYECCIÓN FINANCIERA

Presupuesto de Egresos
Se efectúa las estimaciones de entrada y salida de recursos monetarios para un determinado periodo

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



AÑOS	DEPÓSITO A LA VISTA POR CLIENTE	TOTAL MERCADO OBJETIVO	TOTAL DEPÓSITOS A LA VISTA	TASA PASIVA PROMEDIO	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



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

CAPITULO V

ESTADOS FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	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
	Obligaciones con el 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
(-)	Participación 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

Elaborado Por: Jessica Quinga V.



CAPITULO V

ESTADOS FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
		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
	Ingresos <u>Apert Cta</u>		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
	<u>Obligac</u> con el Público		8.331	9.423	10.617	12.014	13.564
	<u>Obligac</u> Público Vista		295	334	376	426	481
	Intereses de Fondeo		74.981	84.811	95.555	108.128	122.072
	Costos <u>Operac</u>		31.977	36.169	40.751	46.113	52.060
	<u>Deprec</u> y <u>Amortiz</u>		845	845	845	363	363
	Provisiones		49.143	55.585	62.627	70.867	80.007
	Gastos <u>Administ</u>		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
	<u>Deprec</u> y <u>Amortiz</u>		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 <u>particip</u> Trabajadores		26.147	30.151	34.200	39.010	44.264
	Pago <u>Imp</u> 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

Elaborado Por: Jessica Quinga V.



Activar Windows

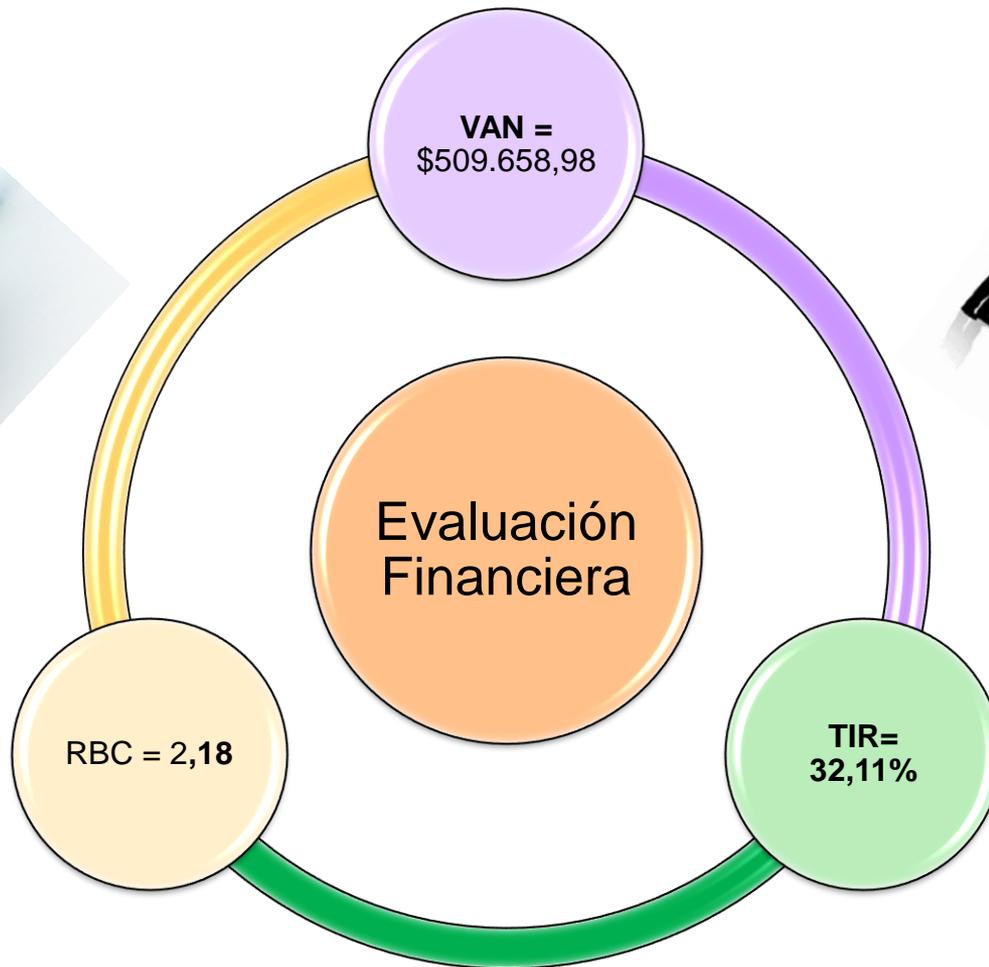


UFAE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

CAPITULO V

PROYECCIÓN FINANCIERA



CAPITULO V

ÁNALISIS DE SENSIBILIDAD



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



CAPITULO V

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO



Corto Plazo

- Obtener recursos financieros de fondeo de corto plazo, mediante la captación de los Décimos (Terceros y Cuartos) y de los Fondos de Reservas.
- Evaluar los recursos materiales de la CPN y determinar su condición, para que sean aprovechados de manera eficiente y eficaz.

Largo Plazo

- Crear un producto financiero de inversión con un plazo 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.

Liquidez

- 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.

Minimizar costos

- 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 actualmente ha sido capacitado por la CPN en sus diferentes áreas.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES

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 de alta viabilidad

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%.

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.

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.

Los resultados del análisis CAMEL, indican que la Cooperativa se encuentra en mejor posición que del Segmento3.

La evaluación financiera en los 3 escenarios demuestran que el proyecto es rentable.



CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

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 forma que se adecue de mejor manera los ambientes donde funcionan el área de negocio y atención al cliente externo.

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.

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.

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.

Aplicar las estrategias financieras propuestas, a fin de garantizar el éxito del modelo.





ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA