



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

### **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MITIGAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA, AGENCIA AMBATO, PERÍODO 2016”**

**LUIS HUMBERTO URGILES QUINANCELA**

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado  
ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito  
parcial para la obtención del grado de**

**MAGÍSTER EN FINANZAS**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**JUNIO 2019**



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado “ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MITIGAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA, AGENCIA AMBATO, PERÍODO 2016”, de responsabilidad del Sr LUIS HUMBERTO URGILES QUINANCELA ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

---

Ing. Fredy Proaño Ortiz; PhD.

**PRESIDENTE**

---

FIRMA

---

Eco. Ronald Freire Barrera; M. Sc.

**DIRECTOR**

---

FIRMA

---

Ing. Víctor Cevallos Vique; M. Sc.

**MIEMBRO**

---

FIRMA

---

Ing. Bolívar Ricaurte Coto; M. Sc.

**MIEMBRO**

---

FIRMA

Riobamba, junio 2019

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo Luis Humberto Urgiles Quinancela, con cedula de identidad No 0602917510, declaro ser el autor y responsable del tema de tesis **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MITIGAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA, AGENCIA AMBATO, PERÍODO 2016”** así de las expresiones emitidas, los conceptos, análisis de resultados y criterios emitidos, declaro mi responsabilidad y propiedad del autor.

Mediante la cual cedo los derechos de Propiedad Intelectual de mi trabajo investigativo a la Escuela Superior de Politécnica de Chimborazo la misma que puede hacer uso para fines académicos.

-----  
**LUIS HUMBERTO URGILES QUINANCELA**

**0602917510**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi presente trabajo Investigativo en primer lugar a Dios y a la Virgen Santísima quienes están en cada momento de mi vida. Luego de ellos a toda mi Familia especialmente a mi Esposa e Hijos quienes son mi inspiración de lucha constante y de crecimiento diario para ser una mejor persona lleno de valores éticos, morales y espirituales. Ellos son los que me alientan para llegar siempre a mis objetivos y mis metas siendo una persona íntegra para alcanzar el amor y la paz que debemos tener siempre en nuestros corazones con conocimientos claros y amplios para tomar las mejores decisiones.

Luis Humberto Urgiles Q.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	i
<b>DERECHOS INTELECTUALES</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Aspectos Generales.....	1
1.2 Título de Investigación: .....	2
1.3 Planteamiento del Problema .....	2
1.4 Objetivos de la Investigación.....	6
1.5 Hipótesis .....	6
1.6 Operacionabilidad de Variables.....	6
1.7 Justificación de la Investigación .....	8
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.2 Marco Legal.....	16
2.3 Análisis de la Información General de la Cooperativa de Ahorro y Credito Policía Nacional Ltda.....	22
2.4 Políticas de Calidad.....	24
2.5 Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.....	24
2.6 Valores del Cooperativismo.....	24
2.7 Principios del Cooperativismo.....	25
2.8 Estructura Orgánico Funcional Posicional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.....	26

2.9 Organización y Gobierno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.....	27
2.10 Productos y Servicios.....	29
2.11 Servicios.....	31
2.12 Beneficios .....	31
2.13 Tarjeta de Débito .....	31
2.14 Prestamos .....	32
2.15 Créditos.....	32
2.16 Políticas Generales.....	32
2.17 Evaluación de Crédito.....	33
2.18 Factores de Crédito .....	34
2.19 Procesos del Crédito .....	35
2.20 Segmentación y Subsegmentación de Crédito.....	36
2.21 Productos Financieros de Crédito de la Cooperativa Policía Nacional Ltda. ....	37
2.22 Tasas de Interés Activa.....	38
2.23 Administración Integral de Riesgos.....	38
2.24 Cobranza. ....	39
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	42
3.2 Alcance Investigativo.....	42
3.3 Población.....	42
3.4 Unidad de Análisis.....	42
3.5 Determinación de la Población y Muestra.....	42
3.6 Técnica de recolección de datos Primarios y Secundarios.....	43
3.7 Instrumentos de recolección de datos Primarios y Secundarios.....	43
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1 Análisis de la Situación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.....	45

4.2 Indicador de Expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda..	46
4.3 Análisis del Comportamiento Financiero en Función a los Datos Obtenidos en los Estados Financieros de la Organización.	48
4.4 Análisis Horizontal y Vertical	48
4.5 Balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato Período 2016.	49
4.6 Análisis de Indicadores Financieros	57
4.7 Índice de Riesgo Crediticio	63
4.8 Análisis de la Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.	65
4.9 Calidad de Activos	66
4.10 Cartera de Crédito por Vencer	69
4.11 Cartera Vencida	70
4.12 Cartera que no Devenga Interés	70
4.13 Cartera Restructurada	71
4.14 Análisis de las Captaciones realizadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Agencia Ambato.	72
4.15 Encuesta Realizada a los Socios de la Cooperativa	73
4.16 Verificación de Hipótesis	81
4.17 Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.	85
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5. PROPUESTA</b>	88
5.1 Estrategias Financieras para mitigar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.	88
5.2 Estrategias Financieras	88
5.3 Estrategias y Objetivos Estratégicos	89
5.4 Estrategias Financieras aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.	91
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	97
<b>CONCLUSIONES</b>	97
<b>RECOMENDACIONES</b>	97
<b>BIBLIOGRAFIA, ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Diferencia entre Bancos y Cooperativas.....	5
Tabla 2-1: Cuadro de Variables .....	7
Tabla 3-1: Cuadro de Variables.....	8
Tabla 1-2: Segmentación de Cooperativas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	19
Tabla 2-2: Comparación con las Sociedades de Capital y Empresas del Estado.....	21
Tabla 3-2: Total de Representantes.....	28
Tabla 4-2: Total de Directivos del Consejo de Administración.....	28
Tabla 5-2: Total de Directivos del Consejo de Vigilancia.....	28
Tabla 6-2: Parentesco por Consanguinidad.....	30
Tabla 7-2: Parentesco por Afinidad .....	30
Tabla 8-2: Tasas de Interés Pasivas .....	30
Tabla 9-2: Tasas Plazo Fijo.....	31
Tabla 10-2: Tasas Activas.....	38
Tabla 1-4: Rankin Sector Financiero Popular y Solidario Segmento 1 Año 2016 Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. ....	45
Tabla 2-4: Indicadores de Expansión 2016.....	46
Tabla 3-4: Balance General 2016.....	49
Tabla 4-4: Análisis Horizontal y Vertical Año 2016-2017 .....	53
Tabla 5-4: Estado de Pérdidas y Ganancias .....	55
Tabla 6-4: Análisis Horizontal del Estado de Perdidas y Ganancias del Año 2016-2017 .....	56
Tabla 7-4: Liquidez Estructural .....	58
Tabla 8-4: Índice de Solvencia.....	59
Tabla 9-4: Endeudamiento Activo .....	60
Tabla 10-4: Cartera de Crédito-Activo Total 2016 .....	60
Tabla 11-4: Rentabilidad Sobre el Activo.....	61
Tabla 12-4: Rentabilidad Sobre el Patrimonio.....	62
Tabla 13-4: Riesgo Crediticio (Cartera en Mora) .....	63
Tabla 14-4: Riesgo Crediticio (Cartera en Riesgo).....	64
Tabla 15-4: Cartera de Crédito-Segmentación 2016.....	66
Tabla 16-4: Indicador de Riesgo Total.....	67
Tabla 17-4: Indicador de la Cartera de Consumo .....	67
Tabla 18-4: Índice de la Cartera Micro Empresarial.....	68

Tabla 19-4: Índice de la Cartera Inmobiliaria .....	68
Tabla 20-4: Cartera de Crédito por Vencer .....	69
Tabla 21-4: Cartera Vencida .....	70
Tabla 22-4: Cartera que no devenga Interes .....	70
Tabla 23-4: Obligaciones con el Público 2016 .....	72
Tabla 24-4: Servicio Financiero .....	73
Tabla 25-4: Créditos Realizados .....	74
Tabla 26-4: Actividad Económica .....	75
Tabla 27-4: Tipo de Crédito Obtenido .....	76
Tabla 28-4: Porcentajes de Riesgo .....	77
Tabla 29-4: Incumplimientos en la Liquidación .....	78
Tabla 30-4: Motivo de Incumplimiento de Pagos .....	79
Tabla 31-4: Liquidez de la Cooperativa .....	80
Tabla 32-4: Análisis Variable Independiente .....	82
Tabla 33-4: Análisis Variable Dependiente .....	83
Tabla 34-4: Total respuestas Negativas .....	83
Tabla 35-4: Matriz FODA Aspectos Positivos y Negativos .....	85
Tabla 36-4: Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda, Agencia Ambato .....	86
Tabla 37-4: Matriz MAFE Cruce de Variables .....	87
Tabla 1-5: Plan Estratégico .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Cronología de la Ley .....	18
Gráfico 2-2: Línea del tiempo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.....	23
Gráfico 3-2: Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. ....	26
Gráfico 4-2: Organigrama Estructural Agencia Ambato .....	27
Gráfico 1-4: Segmentación de las Oficinas a Nivel Nacional, según Participación Productiva. ....	47
Gráfico 2-4: Identificación de la Concentración del Mercado Objetivo por Provincia. ....	47
Gráfico 3-4: Índice de Solvencia.....	59
Gráfico 4-4: Endeudamiento del Activo .....	60
Gráfico 5-4: Cartera de Crédito-Activo Total .....	61
Gráfico 6-4: Rentabilidad Sobre el Activo.....	62
Gráfico 7-4: Rentabilidad Sobre el Patrimonio.....	63
Gráfico 8-4: Cartera En Mora .....	64
Gráfico 9-4: Cartera en Riesgo .....	65
Gráfico 10-4: Cartera de Crédito-Segmentación 2016.....	66
Gráfico 11-4: Índices de Riesgos por tipo de Cartera.....	69
Gráfico 12-4: Cartera que no devenga Interés, Vencida, por Vencer.....	71
Gráfico 13-4: Obligaciones con el Público 2016 .....	72
Gráfico 14-4: Captaciones 2016.....	73
Gráfico 15-4: Pregunta N° 1 .....	74
Gráfico 16-4: Pregunta N°.2.....	75
Gráfico 17-4: Pregunta N°.3.....	76
Gráfico 18-4: Pregunta N°.4.....	77
Gráfico 19-4: Pregunta N°.5.....	78
Gráfico 20-4: Pregunta N°.6.....	79
Gráfico 21-4: Pregunta N°.7.....	80
Gráfico 22-4: Pregunta N°.8.....	81
Gráfico 23-4: Zona de Aceptación.....	84
Gráfico 1-5: Estrategias y Objetivos Estratégicos.....	89
Gráfico 2-5: Ciclo de Crédito.....	93

## RESUMEN

El objetivo fue diseñar estrategias financieras que permitan mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, en base al período 2016, Se utilizó el método descriptivo para detallar la situación y el método científico por medio de una prueba de hipótesis a dos colas para comprobar supuestos dentro del periodo de investigación. Se comprobó la hipótesis general, ya que el valor del Z calculado ( $Z_c$ ) es menor a 1,96 con un  $\alpha$  de 0,05; con lo cual se comprueba que las Estrategias Financieras permiten mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato, se tomó una muestra de 278 socios de una población de 1200, los cuales fueron encuestados mediante un cuestionario validado por expertos, en base a los resultados se comprobó que las Estrategias Financieras permiten mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato, por otro lado, se demostró que la organización sistemática de la información permite un monitoreo y evaluación de los datos referentes a la eficiencia de las estrategias implementadas, finalmente se recomienda la participación activa de todos los niveles de la empresa en procesos de mejora y capacitación continua.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <RIESGO CREDITICIO>.

## **ABSTRACT**

The objective was to design strategies to improve the credit risk of the Savings and Credit Cooperative. National Police Ltda., Ambato Agency, based on the 2016 period. The descriptive method is used to detail the situation and the scientific method by means of a Test of hypothesis and answers. The general hypothesis was verified, since the calculated Z value ( $Z_c$ ) is less than 1.96 with an  $\alpha$  of 0.05; Which is the answer? What are the results surveyed using a validated questionnaire? by experts, based on the results it has been verified that the Financial Strategies allow to mitigate the credit risk of the Savings and Credit Cooperative of the National Police Ltda., Ambato Agency, on the other hand, it was demonstrated that the systematic organization of the information allows for monitoring. The evaluation of the data refers to the efficiency of the strategies implemented, finally, the active participation of all levels of the company in the processes of improvement and continuous training is recommended.

**KEY WORDS:** <ECONOMIC AND ADMNISTARY SCIENCES>, <FINANCE>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <CREDIT PROCESS>.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Aspectos Generales

El Cooperativismo en el Ecuador se remonta a los años 50, cuyo pilar fundamental de desarrollo se basó en el apoyo solidario y equitativo entre los involucrados en el sistema financiero, cuyo inicio englobaba sobre todo a asociaciones minoritarias, gremios, sindicatos, organizaciones, dirigentes políticos y otros.

Con el tiempo, así como por agravantes como la situación política y crisis bancaria de la década de los 90, el crecimiento del sector en el Ecuador ha sido considerable; y a partir de ello los gobiernos de turno han adoptado como política el impulso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante incentivos, pues es irrefutable que la economía solidaria permite mejorar el nivel de vida de las clases media y baja a través de este tipo de asociaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, al igual que otras instituciones financieras del país, tienen que concentrar gran parte de su tiempo en trazar políticas que orienten en forma precisa cada una de sus actividades encaminadas a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal forma que se cumpla lo planificado y responda a los verdaderos intereses de sus directivos y socios en general.

Para ello se ha propuesto este trabajo investigativo, que permitirá en primer lugar servir como guía para la recuperación de la cartera de crédito vencida y estructuración de estrategias y/o nuevas políticas que aporten a la reducción del riesgo crediticio en la Entidad financiera, ya que es un instrumento indispensable para actuar decisivamente en el fortalecimiento, manejo y utilización de los recursos humanos, materiales, y financieros de la institución.

El presente trabajo, se ha desarrollado enmarcado de acuerdo a las disposiciones legales establecidas en las leyes del Ecuador, acogiendo a su vez a las políticas y reglamentos que rigen en la Cooperativa, el cual se resume en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se realiza un estudio de los Aspectos Generales como: Título, Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos de la Investigación, Justificación de la Investigación, Marco Teórico, Marco Conceptual y Metodología de la Investigación.

En el segundo capítulo, se enfocará a un Análisis de la Información General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

El capítulo tercero, haremos referencia a un Análisis Situacional Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Agencia Ambato, exposición y discusión de los resultados, Análisis e interpretación de los resultados.

El Proceso Actual de la Cartera de Crédito, Análisis y la aplicación de índices financieros.

En el capítulo cuarto, se hace referencia a establecer estrategias Financieras para mitigar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Ambato, para un adecuado manejo de la cartera de crédito.

A continuación, se expondrá conclusiones y recomendaciones, que corresponde el aporte como herramienta eficiente y sobre todo efectiva para minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, que servirá para la mejor toma de decisiones en la Agencia Ambato

## **1.2 Título de Investigación:**

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MITIGAR EL RIESGO CREDITICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA., AGENCIA AMBATO, PERÍODO 2016”.**

## **1.3 Planteamiento del Problema**

### **Situación Problemática**

#### **A nivel macro**

En América Latina y el Caribe, las Cooperativas de Ahorro y Crédito prestan servicios financieros a una clientela que muchas veces no puede obtener estos servicios en ninguna otra parte. Esta clientela incluye muchas unidades familiares y microempresas de bajos ingresos tanto en áreas urbanas como rurales. Se ha estimado que menos del 5% de los microempresarios en América Latina tienen acceso a crédito formal. Ya que casi la mitad de los créditos de las cooperativas de ahorro y crédito van dirigidos a las microempresas, las cooperativas pueden ser un medio importante para ayudar a satisfacer las necesidades de crédito de los microempresarios.

En vista de su presencia en áreas rurales, las cooperativas de ahorro y crédito ayudan a llenar parte del vacío dejado por los cierres y recortes de los bancos de desarrollo local en América Latina, tanto para servicios de crédito como de depósitos. Aún en aquellos lugares donde los bancos de desarrollo rural continúan operando, ellos por lo general sólo llenan una pequeña fracción de la demanda total

de servicios financieros, particularmente de los pequeños productores y los hogares de bajos ingresos. (Betancourt, 2010)

### **A nivel meso**

Desde septiembre del 2012, 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador a nivel del país entraron en proceso de disolución y liquidación por problemas de liquidez y en algunos casos por mal manejo de sus administradores. (Superintendencia de Bancos, 2015)

Resaltan el control que hay en la actualidad en comparación con lo que había en años anteriores, indica que el sistema financiero y, principalmente, el bancario está muy sólido y lo que ha pasado son casos aislados, ya que los cierres de las entidades han sido advertidos oportunamente y coordinados por los organismos de control.

Donde nace la incertidumbre de parte de los cuenta-ahorristas ya que las cooperativas de ahorro y crédito son muchas veces la única fuente importante de servicios financieros formales o semiformales alcanzando, beneficiando a la población y sobre todo en las áreas rurales. (Bucheli, 2016)

### **A nivel micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, período 2016, viene presentando problemas en cuanto a los créditos otorgados ya que no existe el compromiso por parte del socio (cliente) pagar su cuota a tiempo, compromiso adquirido en el momento de recibir los valores asignados a las cuentas bancarias, además existe un sobre endeudamiento con otras entidades de la Policía Nacional (Cesantía e ISSPOL), por ello es importante crear estrategias financieras que permitan minimizar el riesgo crediticio, y la cooperativa entre en gastos innecesarios como los gastos por cobros, gastos operativos, administrativos, etc. además el riesgo que corre el cliente en cuanto a su récord crediticio, toda esta problemática surge en base al incumplimiento de pago por parte del socio, por ello es tomar decisiones determinantes que ayuden y contribuyan a mejorar la situación actual de la cooperativa.

A partir de diciembre 2013, la morosidad del subsistema cooperativas se ha mantenido sobre los niveles de 5,00%. Para septiembre de 2015, el indicador se ubicó en 5,24%, inferior al similar período de 2014 (5,49%), pero superior al promedio histórico (4,07%) y al sistema de bancos privados (4,02%).

Es preciso indicar que, en los últimos cinco años, la morosidad de los bancos privados del país ha sido menor a la de cooperativas, debido al peso ponderado de la morosidad del sector comercial, que

constituye la cartera más representativa de los bancos y que es el segmento que presenta menor riesgo de contraparte.

En el sector cooperativo, el segmento de crédito con la morosidad más alta fue microempresa (7,03%), que se mantuvo en niveles similares a septiembre de 2014 (7,04%). Por su parte, la cartera más representativa (consumo) presentó un indicador de 4,47%, y la reducción fue de 0,26 puntos porcentuales en relación a similar periodo de 2014. No obstante, al comparar con los bancos privados se observa que la morosidad de la cartera de consumo tuvo un incremento de 1,87% (hasta 7,54%) en el mismo periodo de análisis.

Los activos a marzo del 2017, crecieron un 13% anual, alcanzando los 9.978 millones de dólares, siendo la cartera de crédito 6.735 millones de dólares. Con relación a los pasivos crecieron 12% en relación a marzo del 2017, llegando a 8.446 millones de dólares en depósitos. El patrimonio de la Cooperativas de Ahorro y Crédito a marzo del 2017 se ubica en 1.500 millones de dólares, con niveles de solvencia superior al 20%.

Para la SEPS (2018), siempre ha sido prioritaria la protección de los derechos de los socios, que se constituye en nuestro tercer pilar. En este sentido, se ha propiciado 47 fusiones de Cooperativas de Ahorro y Crédito, beneficiando a 46.700 socios.

Asimismo, la SEPS ha atendido más de 450.843 trámites ciudadanos, logrando satisfacción en más del 97% de ellos, tanto en nuestras oficinas zonales como en la matriz. El cuarto pilar es el de la inclusión económica y social, cuyo mayor reflejo es el crecimiento de las organizaciones registradas en la SEPS: en 2012 se recibieron 6.016 organizaciones, a la fecha se supervisa y regula a 10.900.

La Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional Ltda. se encuentra dentro del segmento 1 entre las cooperativas más grandes del Ecuador, contando así con activos que superan los 625 millones de dólares, un patrimonio sobre los 108 millones de dólares, más de 65 mil socios, 29 Agencias a Nivel Nacional y 1 ventanilla de extensión en Galápagos, cubriendo así las necesidades de socios e inversionistas.

**Tabla 1-1: Diferencia entre Bancos y Cooperativas**

<b>BANCOS</b>	<b>COOPERATIVAS</b>
Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el accionista	Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El capital dirige, la persona no	La persona dirige, el capital no
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios
Se organiza internamente por medio de la competencia	Se organiza internamente por medio del apoyo mutuo

**Fuente:** (Superintendencia de Bancos, 2015)

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

Las críticas a las cooperativas suelen ir por cuestionar el manejo de la gerencia, su elección, sus funciones, donde muchas veces se han dado casos de poco control de los socios sobre estas. Como respuesta existe el creciente proceso de recurrir a las cooperativas como forma de practicar la autogestión, porque es uno de los marcos legales más parecidos, sin embargo este nuevo tipo de cooperativas abogan por la democracia directa de los trabajadores (pudiendo tener gerencias autónomas pero subordinadas en última instancia a la asamblea de trabajadores) a diferencia del cooperativismo tradicional en que muchas veces una gerencia en rango de superioridad, en representación de los socios, es la que tiene el control de la empresa. Otra diferencia es el mayor énfasis dado a crear un nuevo orden socio-económico por parte del cooperativismo autogestionario, la economía solidaria es un ejemplo. (Superintendencia de Bancos, 2015)

### ***1.3.1 Formulación del Problema***

¿Las estrategias financieras mitigan el riesgo crediticio en la Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, período 2016?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Diseñar Estrategias Financieras que permitan mitigar el Riesgo Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Determinar la incidencia del riesgo crediticio de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.
- Generar estrategias de promoción, colocación y recuperación de cartera y su efectividad.
- Diseñar, implementar y evaluar de las estrategias Financieras.

## **1.5 Hipótesis**

Las estrategias financieras permitirán mitigar el riesgo Crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, período 2016.

## **1.6 Operacionabilidad de Variables**

**Variable dependiente:** Riesgos Crediticios

**Variable independiente:** Estrategias Financieras

**Tabla 2-1: Cuadro de Variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
Vi=ESTRATEGIAS FINANCIERAS	Estrategia financiera como las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar objetivos económicos.</li> <li>• Implementación de estrategias financieras.</li> <li>• Establecer marco operativo.</li> </ul>
Vd=RIESGO CREDITICIO	Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del prestatario.</li> <li>• Falta de oportunidad.</li> <li>• Pago de obligaciones pactadas.</li> <li>• Indicadores de morosidad</li> </ul>

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Tabla 3-1: Cuadro de Variables**

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis general	Variables	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Porque las estrategias financieras actuales no permiten minimizar el riesgo crediticio en su totalidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.	Diseñar Estrategias Financieras que permitan minimizar el Riesgo Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.	Las estrategias financieras permitirán minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato	Vi=Estrategias Financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar objetivos económicos.</li> <li>Formación de estrategias financieras.</li> <li>Establecer marco operativo.</li> </ul>	<b>Técnicas</b> Encuesta  <b>Instrumentos</b> Cuestionario Guía de preguntas
			Vd=Riesgo Crediticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento del prestatario.</li> <li>Falta de oportunidad.</li> <li>Pago de obligaciones pactadas.</li> </ul>	<b>Técnicas</b> Encuesta  <b>Instrumentos</b> Cuestionario Guía de preguntas

Elaborado por: Luis H. Urgiles

### 1.7 Justificación de la Investigación

La investigación nos permitirá determinar Estrategias Financieras que permitan identificar la segmentación de la cartera de crédito, así como el porcentaje de cada una de estas. Además, vamos a establecer mecanismos de mejora para la promoción, colocación y recuperación de la cartera y que esta sea efectiva.

Las implementaciones de estas estrategias financieras permitirán mejorar los procesos de recuperación y negociación aportando de esta manera la rentabilidad de la misma a los beneficiarios directos nuestros socios y clientes inversionistas y los beneficiarios indirectos el resto de socios.

“El desarrollo de la presente investigación, estará fundamentada en aspectos teóricos de finanzas, enfatizando en conceptos y métodos de evaluación dirigidos específicamente a la intermediación financiera del sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de nuestro medio. Además, se identifican elementos inherentes a la actividad de intermediación financiera, señalando los riesgos inmersos a dicha actividad como ser crediticios, de liquidez y solvencia, que hacen relación a su vez con la evaluación de la eficiencia de la intermediación financiera de la Cooperativas de Ahorro y Crédito” (Ocaña, 2006).

La investigación que se estudia tiene dos aspectos de medición cuantitativa y cualitativa en la que utilizaremos la estadística descriptiva, usando sistemas sofisticados que nos permitan una mejor tabulación y accesibilidad de la información requerida.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a investigaciones realizadas se pudo encontrar temas realizados al propuesto, como son las siguientes investigaciones que nos han servido como referencia para nuestro análisis de estudio.

El tema propuesto “Análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la cooperativa de ahorro y Crédito de la producción Ltda. Matriz Ambato, período 2011”, realizado por: Patricia Esmeralda Fonseca Ramos concluye que: Al concluir dicho análisis se planteó un rediseño de los Procesos de Colocación y Recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda., para optimizar los recursos y lograr una situación financiera eficiente que le permita ser líder en el mercado financiero y competir en el mundo de las finanzas. Por esto la importancia de ejecutar un “Análisis del Control Interno en los Procesos de Colocación y Recuperación de Créditos y su incidencia en la Situación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda. Matriz Ambato, período 2011”, para esto se requirió de la recolección e interpretación de información por medio de la encuesta con el fin de establecer conclusiones y recomendaciones viables y oportunas para la institución. (Fonseca, 2013)

Carrasco (2012), en su trabajo “Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León”, dice que: Es indiscutible la necesidad de implementación y normalización de los procesos en toda organización. Pues su aplicación brinda seguridad, amplía los canales de comunicación, optimiza recursos y mejorar el control interno. La carencia de manuales de procedimientos sería observada como una debilidad interna; no obstante, de ser superable con el inicio de la gestión por procesos. En la Cooperativa los niveles de comunicación han sido fluidos entre sus dependencias; situación que podría mejorarse a partir de algunos cambios en su estructura orgánico-funcional relacionados con Crédito y Cobranzas y con el Manual de Funciones por Cargo.

Estas investigaciones son fundamentales y sirven de referente para la investigación planteada, donde se pretende alcanzar objetivos trazados y hacer un análisis comparativo en propuestas ya realizadas.

“El acceso y uso de servicios financieros por parte de la generalidad de pobladores, de los hogares de menores ingresos y de las micro y pequeñas empresas, requieren que se ponga a su alcance un amplio portafolio de servicios financieros: ahorro (como depósitos a la vista o reservas para la vejez), transacciones vía medios electrónicos, diversas modalidades de crédito

(para consumo, vivienda, producción o educación) y, varios tipos de seguros (Gavilánez Calderón, 2016).

En la literatura sobre inclusión financiera se ha resaltado que la inclusión económica de las personas de menores ingresos, a través de la provisión de servicios financieros, es un proceso complejo, puesto que sus operaciones son de bajo valor e implican costos elevados, razón por la cual las IFIS deben realizar inversiones altas y adecuarse a una serie de regulaciones impuestas por la autoridad, factores que en muchos casos encarecen la oferta de productos inclusivos, particularmente los de ahorro y crédito, cuando no se cuenta con apropiados sistemas de evaluación de riesgo y burós de crédito o cuando existen límites a las tasas de interés y/o a los precios de los servicios. Lo anterior reduce la capacidad de las IFIS para ofrecer variedad de productos a los clientes, limitan la posibilidad de recuperar los costos incurridos y de mantener sus niveles de solvencia y crecimiento (Gavilánez Calderón, 2016).

Puede considerarse que la inclusión financiera es el resultado de la acción conjunta de varios elementos complementarios: i) entorno regulatorio propicio; ii) oferta de productos adecuados (pagos, ahorros, créditos, seguros); iii) cobertura, con acceso a canales transaccionales tradicionales y no tradicionales para recibir servicios de calidad a precios razonables, que permitan realizar las operaciones en forma segura y eficiente, iv) fomento y difusión de la educación, alfabetización y cultura financieras; y, v) protección al usuario de los servicios y transparencia de la información (Mariño, Arregui, Guerrero, Mora, & Pérez, Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera. Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Internacional,, 2014).

De su parte, las restricciones a la inclusión financiera pueden analizarse desde el punto de vista de la oferta y de la demanda de servicios financieros. Desde el ángulo de la oferta, un primer impedimento está representado por los costos de acercar la prestación de servicios a los usuarios (costos fijos, tecnología disponible, infraestructura y comunicaciones, sistemas de información y contractuales, relación costo – beneficio frente a un mercado constituido por personas de bajos ingresos). Un segundo obstáculo se relaciona con las dificultades para asumir el riesgo de cierto tipo de operaciones; por ejemplo, no tener información adecuada, en especial de los sectores informales, impide cuantificar los ingresos de un micro o pequeño empresario que solicita un crédito y ello exacerba los riesgos. (Mariño, Arregui, Guerrero, Mora, & Pérez, Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera. Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Internacional,, 2014; Gavilánez Calderón, 2016)

Otros factores de oferta que limitan el desarrollo financiero son los siguientes: i) una mayor carga regulatoria (incremento del capital y/o ampliación del perímetro regulatorio), impuestos a las transacciones financieras, topes a las tasas máximas de interés y a los precios de los servicios financieros y otras normativas que generan distorsiones; ii) la adopción de estándares de regulación prudencial encaminados hacia los lineamientos de Basilea II y Basilea III<sup>1</sup>, cuando no son adecuadamente implementados; y, iii) disposiciones para la aplicación de recomendaciones del GAFI en materia de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, cuando no corresponden con los requerimientos del citado organismo o carecen de criterio innovador a realizar las adaptaciones sin que necesariamente sean sus requerimientos (Ocaña, 2006).

El documento plantea un escenario menos favorable para el desarrollo de las actividades del sector financiero y el sector cooperativo de ahorro y crédito (COACS) en Ecuador, frente a las perspectivas de desaceleración del crecimiento económico para América Latina y el país, así como la coexistencia de tasas de interés fijas y control de precios de los servicios financieros.

El estudio realiza un ejercicio de evaluación de la capacidad de sostenibilidad financiera de las COACS, mediante el estudio de la evolución de un conjunto de variables explicativas de carácter financiero correspondientes al período diciembre de 2007 a junio de 2014, cuyos resultados permitirían formular acciones preventivas para evitar pérdidas.

Entre las principales conclusiones del estudio se encuentran:

- El capital es una primera línea de defensa para proteger los ahorros de los asociados, por lo que habría que promover su fortalecimiento mediante herramientas de política pública que acompañen generación de economías de escala e ingresos, fortalecimiento del patrimonio y solvencia.
- Pese a que Ecuador se encuentra bajo el promedio de los países andinos en cuanto a varios indicadores de niveles de acceso y uso de los servicios financieros, las COACS, lleva el liderazgo en algunos indicadores de inclusión financiera como cuentas de ahorro por cada 1.000 adultos. En consecuencia, las políticas públicas y marcos regulatorios deberían ampliar y profundizar la capilaridad del sistema financiero.
- A nivel macro, el documento recomienda simplificación de procedimientos para el otorgamiento de microcréditos, priorizando metodologías, expedición de leyes de garantías mobiliarias y registro, flexibilización de tasas de interés activas particularmente para microcréditos y vivienda.
- A nivel meso, acciones como: fortalecimiento de los procesos de educación, cultura y alfabetización financiera, burós de crédito.

- A nivel micro, tomar en cuenta casos de éxito, las mejores prácticas y lo postulado por el BCE en 2012, fondos concursables que promuevan la diversificación de la oferta de productos y servicios financieros, la cobertura en zonas geográficas y grupos demográficos no servidos.”

Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera/Manuel Mariño, Ruth Arregui, Rosa Matilde Guerrero, Alberto Mora, Xavier Pérez. 1ª ed.

### ***2.1.1 Marco Conceptual.***

En nuestra Investigación citaremos algunos conceptos que nos facilitarán el entendimiento del desarrollo de nuestro proyecto investigado.

**Cooperativa.** -Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016)

“Cooperativa son sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que, sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objetivo planificar y realizar actividades de trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Se clasifican según su actividad que vaya a desarrollar como: producción, consumo, crédito, vivienda, y, servicios. Actualmente están bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las que captan recursos en las cuentas de pasivos mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros. (Cabascango , 2007)

Consiste en una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente con el objetivo de desarrollar un negocio o actividad económica usando una compañía para ello. Se basa en el principio de ayuda mutua, para la consecución de los objetivos generales del conjunto de los miembros y mejorar las condiciones de todos los socios también.

**Capital.** - Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes de consumo y que consiste en maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones. (CPN, 2017)

**Cliente.** - El término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio) (CPN, 2017).

**Gestión.** - Se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. ( (CPN, 2017)

**Incumplimiento.** - El incumplimiento de la obligación tendrá lugar tanto en caso de falta absoluta de ejecución de la prestación (caso de que el deudor no lleve a cabo la ejecución de la prestación), cuanto en caso de inexacta ejecución de esta (que no se adecue a lo pactado o legalmente establecido) (CPN, 2017).

**Interés.** - El interés es un índice utilizado en economía y finanzas para registrar la rentabilidad de un ahorro o el costo de un crédito (CPN, 2017).

**Liquidez.** - La liquidez es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero (CPN, 2017).

**Mitigación.** - Conjunto de acciones y medidas, estructurales o no-estructurales, dirigidas a “reducir” las condiciones de vulnerabilidad o la exposición a las amenazas (CPN, 2017).

**Préstamo.** - El préstamo es una operación financiera de prestación única y contraprestación múltiple. En ella, una parte (llamada prestamista) entrega una cantidad de dinero (C0) a otra (llamada prestatario) que lo recibe y se compromete a devolver el capital prestado en el (los) vencimiento(s) pactado(s) y a pagar unos intereses (precio por el uso del capital prestado) en los vencimientos señalados en el contrato (CPN, 2017).

**Riesgo.** - Es la posibilidad de que se produzca el evento que genere pérdidas con un determinado nivel de impacto para la entidad (CPN, 2017).

**Riesgo crediticio.** - El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato. El concepto se relaciona a instituciones financieras y bancos, pero se puede extender a empresas, mercados financieros y organismos de otros sectores (CPN, 2017).

**Señales de alerta.** -Son hechos, situaciones, eventos, cuantías indicadoras financieros que la experiencia nacional e internacional ha identificado como elementos de juicio a partir de los cuales se puede inferir la posible existencia de un hecho o situación que escapa a lo que la entidad en el giro normal de sus operaciones ha determinado como normal (CPN, 2017).

**Alerta de riesgo normal.** - Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida baja, que no afecta significativamente a los procesos de la entidad, y que se administran con controles y procedimientos rutinarios (CPN, 2017).

**Alerta de riesgo medio.** - Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida moderada, que afecta a ciertos procesos de la entidad, y que se requiere la atención de la gerencia y mandos medios (CPN, 2017).

**Alerta de riesgo alto.** - Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta, que puede afectar el funcionamiento normal de ciertos procesos de la entidad, y que requiere la atención del Consejo de Administración y Gerencia (CPN, 2017).

**Alerta de riesgo crítico.** - Cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta, que puede afectar gravemente a la continuidad del negocio e incluso puede llevar a la liquidación de la entidad, y que, por tanto, requiere acciones inmediatas por parte del Consejo de Administración y Gerencia (CPN, 2017).

**Mitigadores del riesgo.** - Son todos los programas, políticas, normas, procedimientos, procesos y controles internos; adoptados, desarrollados y ejecutados por las Personas Obligadas para cada factor de riesgo (productos, servicios, clientes, etc.), con el propósito de minimizar o controlar los riesgos a los que están expuestos dichos factores (CPN, 2017).

**Estrategia.** –Se puede decir que es el conjunto de varias acciones planificadas sistemáticamente, que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo (CPN, 2017).

**Estrategia de gestión de riesgos de crédito.** - Es el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el fin de lograr el fin propuesto (CPN, 2017).

**Solvencia.** –Es la que mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo (CPN, 2017).

**Activos fijos / PTC.** - Relación que permite medir cuanto de los activos fijos están cubiertos por el patrimonio técnico constituido de la entidad (CPN, 2017).

**Morosidad ampliada.** –es la que mide el nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución (CPN, 2017).

**Participación activos improductivos.** –Es la que determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo (CPN, 2017).

**Participación de cartera de crédito.** –Es la que nos indica la participación de la cartera total con respecto a los activos (CPN, 2017).

**Indicador de liquidez.** –Es la que mide la capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes (CPN, 2017).

**ROA.** –Es la que mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio (CPN, 2017).

## **2.2 Marco Legal.**

### ***2.2.1 Sistema Cooperativista Ecuatoriano.***

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores (Pallo, 2015).

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. En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Bancos son importantes fuentes de servicios financieros en el área rural, siendo el rol de las entidades no reguladas mucho más enfocado en las zonas rurales más remotas, aun cuando su rango de prestación de servicios era menor y sus capacidades técnicas limitadas. En complemento, varios bancos generaron instancias especializadas en Micro finanzas y establecido sus programas de servicios micro financiero en especial en zonas urbanas e iniciado intervenciones en áreas rurales, y varios bancos comerciales manifestó interés en ingresar o expandir su presencia en este segmento de mercado.

Las cooperativas crecen un promedio del 5% al año, los ahorros del sector cooperativo en el segmento (1), registraron un crecimiento entre abril y junio de este año, según el último reporte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Los depósitos a la vista, es decir, aquellos que puede retirar el cliente en cualquier momento, llegaron en el sexto mes de este año a los \$ 1.741,9 millones, 1,57% más que lo registrado en abril, mientras que los depósitos a plazo fijo, esto es aquellos que generan intereses en un periodo establecido, sumaron \$ 2.603,1 millones, 0,05% más

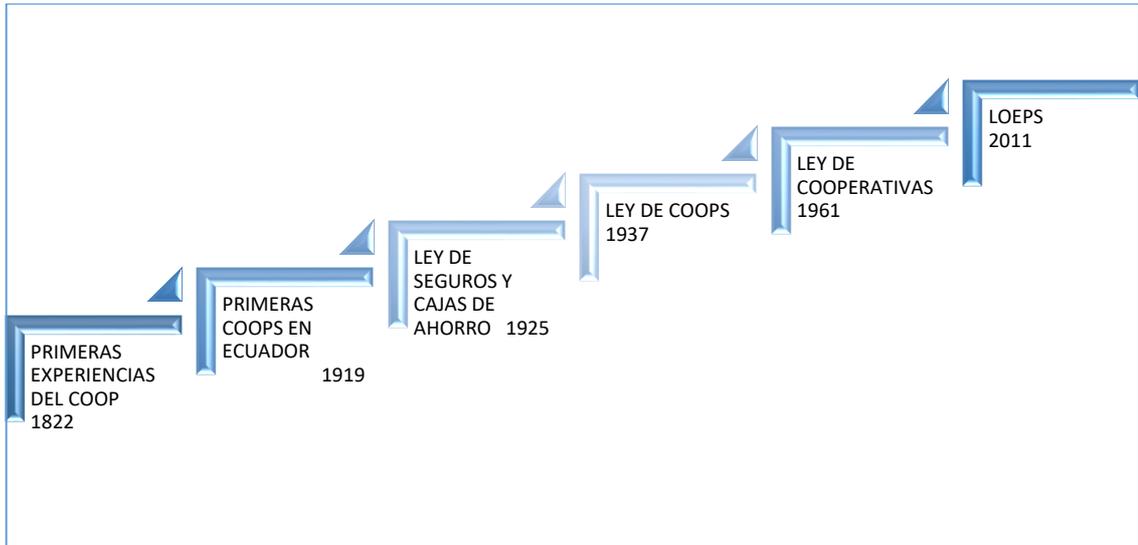
que en el cuarto mes. Juan Pablo Guerra, presidente de la Unión de Cooperativas del Sur (UCOOPSUR), dijo que el sector ha entrado en un proceso de estabilidad o de “maduración” con un crecimiento promedio del 5% anual, luego de que desde 2000 alcanzara hasta el 20%.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad.

Por ejemplo: de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de productos agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación y las de consumo que tiene como objeto mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad: electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza, de abastecimiento de semilla, de abonos y herramientas, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural, ofreciéndolos a asociaciones y comunidad a precios justos, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en la de década de los noventa como respuesta a la crisis del país se han visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito (Pallo, 2015).

**Art. 309.- DENTRO DE LA LEY ORGANICA LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**

El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.



**Gráfico 1-2:** Cronología de la Ley

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece:

"En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:

La SEPS ha realizado la segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 1. Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo a y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

**Tabla 1-2: Segmentación de Cooperativas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

SEGMENTO	ACTIVOS (USD).
1	Mayor A 80'000.000,00
2	Mayor 20'000.000.00 A 80'000.000,00
2	Mayor A 5'000.000.00 A 20'000.000.00
4	Mayor A 1'000.000.00 A 5'000.000.00
5	Hasta 1'000.000.00
	Cajas de Ahorro, Bancos Comunales y Cajas Comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Luis H. Urgiles

La preocupación por lograr el desarrollo económico especialmente cuando se vive una crisis conduce a buscar alternativas. Una de ellas es conseguir la reducción de la pobreza, la cual limita la obtención de tasas de crecimiento altas y sostenidas. Dentro de este contexto aparece el cooperativismo el cual a través de la aplicación de principios con carácter social trata de propiciar el crecimiento y desarrollo económico, sin embargo, todo esfuerzo puede verse truncado por la existencia de interacciones negativas entre las variables llamadas a medir la evolución económica de las cooperativas (Altamirano, 2011).

### ***2.2.3 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.***

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome –Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

### ***2.2.4 Objetivo de la Economía Popular y Solidaria***

Desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; [que] propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y [que] tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene por objeto:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

### ***2.2.5 Principios y Características Diferenciadoras de la EPS y la SEPS frente a las Corporaciones Privadas.***

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

### **Características**

Para poder establecer características de las cooperativas debemos establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital y empresas del estado.

**Tabla 2-2: Comparación con las Sociedades de Capital y Empresas del Estado.**

<b>Elementos</b>	<b>Capitalistas</b>	<b>Públicas</b>	<b>Cooperativista</b>
Titulares	Accionistas – socios	Público	Asociados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna
<b>Control y dirección</b>	En función del capital invertidos	El estado	En función de los Asociados (un hombre, un voto)
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
<b>Capital</b>	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
<b>Condiciones de Ingreso</b>	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
<b>Ganancia o Excedentes</b>	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios Prestados por los asociados. Principio de equidad
<b>Equilibrio Empresarial</b>	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

Fuente: Barzallo Mendieta Mario (2002)

Elaborado por: Luis H. Urgiles

## **2.3 Análisis de la Información General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.**

### ***2.3.1 Reseña Histórica de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., conjuntamente con su equipo de trabajo, camina día a día a la excelencia para alcanzar sus objetivos planteados, generando e innovando productos, servicios financieros para sus socios y clientes, satisfaciendo sus necesidades financieras, mejorando su calidad de vida y crecimiento económico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., nace jurídicamente el 29 de junio de 1976, gracias a un grupo visionario de 35 caballeros de la paz. El propósito común que los unió fue poder ayudar económicamente a sus compañeros policías a través de los beneficios que brinda una entidad cooperativista, por lo cual sustentándose en la filosofía de ayuda mutua y solidaria encontraron la respuesta adecuada a las necesidades de crecimiento dentro de la Policía Nacional. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., 2017).

### ***2.3.2 Misión.***

“Nuestra opinión es que la misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.

El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo”. Dr. Miguel Bustamante U. (Misión, Visión y Propósito Estratégico Implementación Estratégica).

#### **Misión**

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

### 2.3.3 Visión.

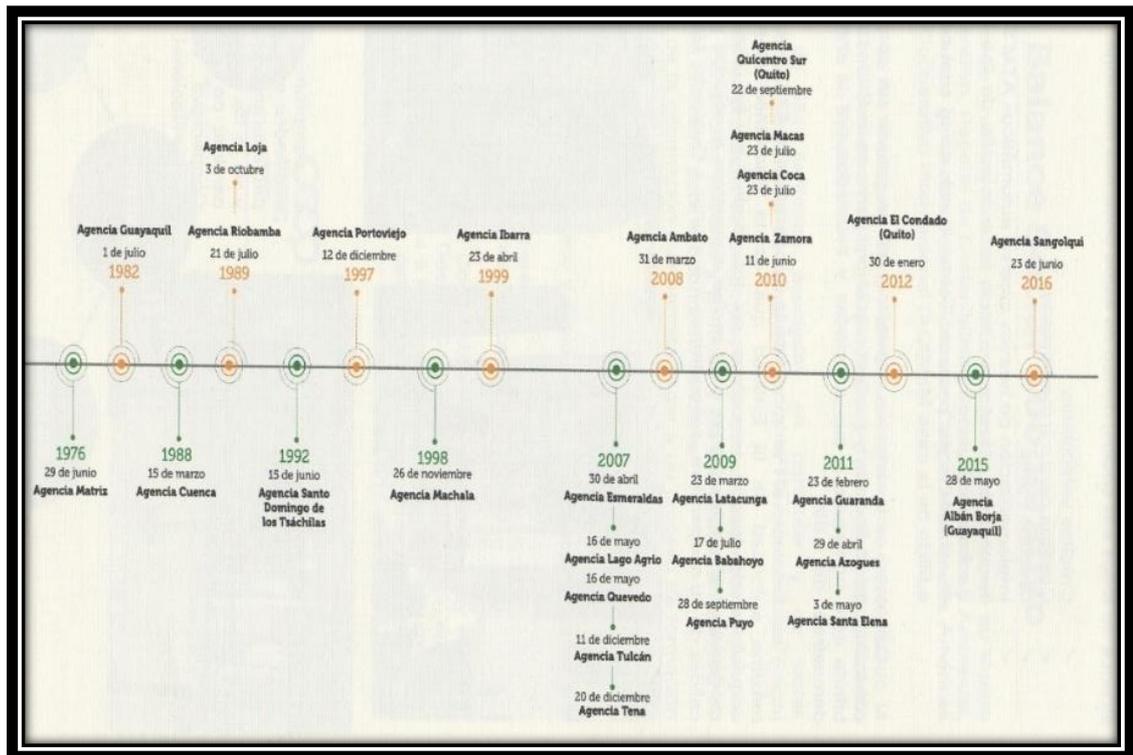
Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de visión como un concepto central de la teoría del liderazgo.

*“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”*

El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos

#### Visión

En el 2017 seremos una Cooperativa modelo de excelencia en el servicio a socios y clientes, con talento humano altamente capacitado y comprometido, con procesos estandarizados, operaciones a nivel nacional e internacional, tecnología de punta y socialmente responsables.



**Gráfico 2-2:** Línea del tiempo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

## 2.4 Políticas de Calidad

Brindar servicios financieros ágiles, seguros y confiables, comprometidos con mejorar la calidad de vida de socios, clientes y colaboradores, a través, de principios cooperativistas; impulsados por procesos efectivos, mejora continua y cumplimiento con los requisitos aplicables, alineados con la responsabilidad social.

La Cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

## 2.5 Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

- **Honestidad:** Decir y actuar con la verdad.
- **Lealtad:** Practicar fielmente los valores, normas y principios organizacionales.
- **Solidaridad:** Promover el bienestar económico y social de nuestros socios.
- **Respeto:** Cumplir a cabalidad con nuestras obligaciones y compromisos, dentro de un marco de consideración mutua.
- **Confianza:** Demostrar a nuestros socios que somos una organización sólida y transparente.

## 2.6 Valores del Cooperativismo

- **Ayuda mutua:** es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo propio:** es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás (Barzallo, 2002)

## 2.7 Principios del Cooperativismo

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

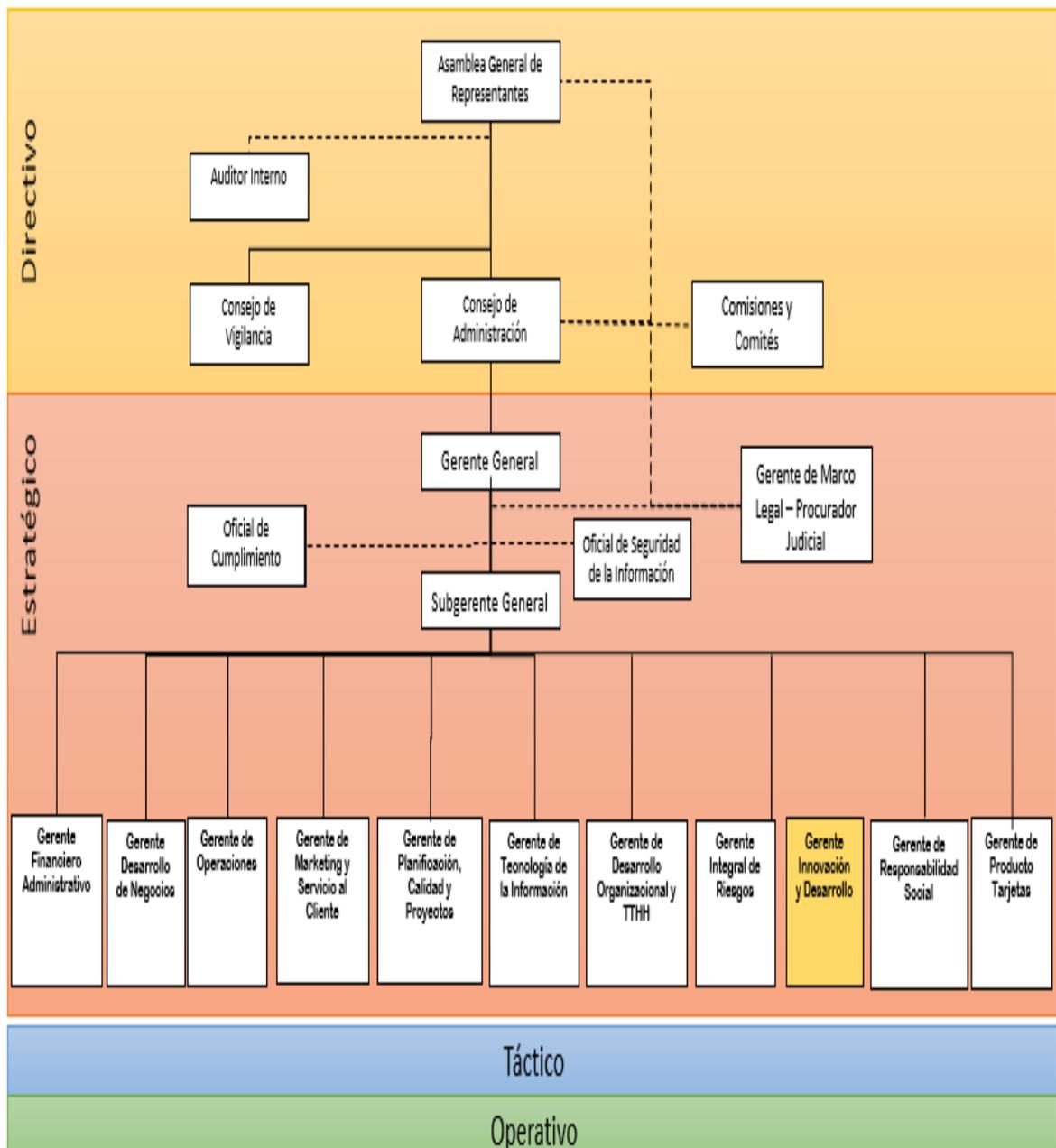
Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Libre adhesión:** Significa que la cooperativa debe tener sus puertas abiertas para admitir socios y el interesado es libre para solicitar su admisión a ella cumpliendo ciertas condiciones ya previstas legalmente.
- **Control democrático:** La administración de las cooperativas las hacen los propios socios, los cuales, reunidos democráticamente en asamblea general, eligen por votación a quienes van a formar la junta directiva. (Barzallo, 2002)
- **Gestión de los administradores:** Debe sujetarse a lo que manden los estatutos de la cooperativa. Los asociados pueden supervisar la actuación de los directivos a través de delegados que integran los distintos órganos de administración.
- **Educación cooperativa:** Las personas asociadas tienen el deber de prepararse social y profesionalmente para desarrollar eficazmente los compromisos asumidos como socios.
- **Interés limitado al capital:** Para el funcionamiento de una cooperativa se necesita un capital porque si bien es una empresa sin fines de lucro ninguna empresa funciona sin capital
- Se entiende por interés limitado al capital, un interés fijo que no depende de la cantidad mayor o menor de las utilidades. (Barzallo, 2002)
- **Reparto de excedentes:** Los excedentes o sobrantes, provenientes de operaciones realizadas por la asociación cooperativa pertenecen a los asociados y deben distribuirse de tal manera que se evite ganancias de un asociado en detrimento a otro.
- **Integración cooperativa:** Los participantes de una cooperativa deben estar integrados, lo que quiere decir, que deben componer un todo de sus partes. (Barzallo, 2002).

La cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresa privada, tomándola como núcleo del quehacer económico.

Esto puede ser tomado algunas veces como que la cooperativa es una alternativa al el modelo de empresa capitalista convencional, especialmente a las sociedades anónimas, el modelo de empresa cooperativa es cercano a la autogestión.

## 2.8 Estructura Orgánico Funcional Posicional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.



**Gráfico 3-2:** Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AGENCIA AMBATO



**Gráfico 4-2:** Organigrama Estructural Agencia Ambato

Elaborado por: Luis Urgiles

### **2.9 Organización y Gobierno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.**

La estructura Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional de acuerdo al Art. 13 de la Estructura Interna menciona que El gobierno, dirección y control Interno de la Cooperativa se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

#### ***2.9.1 Asamblea General de Socios o Representantes***

De acuerdo al Art. 14, de los Estatutos de la Cooperativa. La Asamblea General de socios es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa. La misma que le integran 50 representantes elegidos de acuerdo al reglamento de Elecciones de la Cooperativa.

**Tabla 3-2: Total de Representantes**

MASCULINO		FEMENINO		TOTAL
TITULARES	SUPLENTES	TITULARES	SUPLENTES	
42	58	8	4	50

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

### 2.9.2 Consejo de Administración

De acuerdo al Art. 20 Integración del Estatuto El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y está integrado por 9 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en la Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 3 años y podrán ser elegidos por una sola vez consecutiva.

**Tabla 4-2: Total de Directivos del Consejo de Administración**

TITULARES	SUPLENTES
9	9

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

### 2.9.3 Consejo de Vigilancia.

De acuerdo al art. 23 de los Estatutos de la Cooperativa, El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autoriza del Consejo de Administración y la Gerencia. Estará integrado por 5 vocales con sus respectivos Suplentes, elegidos en la Asamblea General, en votación secreta.

Los vocales durarán 3 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo por una sola vez consecutiva.

**Tabla 5-2: Total de Directivos del Consejo de Vigilancia**

TITULARES	SUPLENTES
5	5

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### ***2.9.4 Gerencia.***

De acuerdo al art. 35 de los Estatutos de la Cooperativa, El Gerente sea o no socio de la Cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil sin sujeción a plazo debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación Laboral.

#### ***2.9.5 Comisiones Especiales.***

Las comisiones especiales son los encargados de prestar su colaboración técnica de la administración, actuarán bajo la supervisión el Gerente. Son responsables de la Coordinación y ejecución de nuevos proyectos.

- Comisión de ética
- Comisión de Educación
- Comisión de Asuntos Sociales.
- Comisión de Administración Integral e Riesgos.
- Comité de Tasas e Inversiones.
- Comité Técnico Jurídico.
- Comité de Cumplimiento.
- Comité de Tecnología.
- Comité de Calidad.
- Comité de responsabilidad Social.

### **2.10 Productos y Servicios**

#### ***2.10.1 Depósitos a la Vista***

Podrá ser titular de una cuenta de ahorros cualquier persona natural, jurídica, nacional o extranjera que cumpla con el vínculo común establecido en el Estatuto Social de la Cooperativa, cumpliendo previamente con los requisitos contemplados en el Reglamento interno, las políticas institucionales y que presente la documentación exigida siendo estos:

Servidores policiales en servicio activo y pasivo, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, empleados civiles de la Policía Nacional, funcionarios del Ministerio del Interior, empleados de la CPN, Beneficiarios del Montepío de la Policía Nacional.

**Tabla 6-2: Parentesco por Consanguinidad**

1ER GRADO	2DO GRADO	3ER GRADO	4TO GRADO
PADRES	ABUELOS	TÍOS	PRIMOS
HIJOS	NIETOS	SOBRINOS	SOBRINO NIETO
	HERMANOS	BISNIETOS	
		BISABUELOS	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Tabla 7-2: Parentesco por Afinidad**

1ER GRADO	2DO GRADO
SUEGROS	CUÑADOS
YERNO	NIETOS DEL CONYUGE
NUERA	ABUELO DEL CONYUGE
HIJOS DEL CONYUGE	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

### **2.10.2 Cuenta Chikiahorros.**

El representante debe ser socio de la Cooperativa.

La apertura será extensión de la cuenta principal del asociado.

La cuenta puede recibir depósitos y transferencias.

El socio es el único que puede manejar la cuenta y cerrarla.

### **2.10.3 Ahorro Programado.**

Es un producto financiero de captación de recursos a plazo de los socios, mediante el cual el titular se obliga a realizar depósitos obligatorios por un valor determinado en forma mensual y por el plazo previamente pactados.

- Plan Mi Futuro: Ahorro Programado con fines específicos.
- Cuenta Mis Decimos: Ahorro de acumulación de los valores correspondientes de los décimos.

**Tabla 8-2: Tasas de Interés Pasivas**

<b>AHORRO A LA VISTA</b>	1%
<b>CHIKI AHORRO</b>	3%
<b>PLAN MI FUTURO</b>	2% HASTA 6%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 2.10.4 Depósitos a Plazo Fijo-Inversiones.

Podrán ser nuestros inversionistas las personas cualquier persona natural o jurídica.

Para realizar u depósito a plazo fijo con clientes el dinero puede ingresar en efectivo, transferencia o cheque.

**Tabla 9-2: Tasas Plazo Fijo**

91 DÍAS	181 DÍAS	270 DÍAS	365 DÍAS	> 450 DÍAS
7%	7.75%	8.50%	9%	9.25%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 2.11 Servicios

- **Cajeros automáticos:** red de cajeros biométricos a nivel nacional.
- **Punto mático:** pagos de servicios varios en todas las agencias a nivel nacional.
- **E-learning:** capacitación virtual gratuita.
- **Movistar:** alianza CPN-Movistar con los mejores equipos y planes para nuestros socios.

#### 2.12 Beneficios

**Servicio de Ayuda Mutua y Fondo Mortuario:** El fondo de ayuda mutua está conformado por el aporte económico obligatorio equivalente al 1.25% de un salario básico unificado mensual no reembolsable de todos y los asociados de la Cooperativa a partir de su ingreso, es decir, el valor de 4.83 mensual.

El asociado por su aportación al fondo de ayuda mutua tendrá derecho a recibir una ayuda de carácter económica de acuerdo a las condiciones y requisitos establecidos en el reglamento:

- Ayuda por gastos médicos.
- Ayuda por nacimiento de hijas o hijos
- Ayuda por mortuario gastos por enfermedades catastróficas.

#### 2.13 Tarjeta de Débito

**MasterCard Debit:** Tarjeta de débito ampliamente aceptada nacional e internacionalmente.

## **2.14 Prestamos**

“Obligación contractual en la que un prestamista entrega dinero a un cliente o a terceros a cambio de un interés y comisiones, (estas últimas regularmente y para préstamos de mediano y largo plazo). Las condiciones típicas de un préstamo son: montos de capital, plazo, tasa anual de interés garantía, modalidades de desembolsos, entre los principales” (L Alberto Chiriboga Rosales-Diccionario Técnico Financiero)

## **2.15 Créditos**

El crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda). (ARES ABAN, Lugo José, 2006)

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia, debido a que, es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que es mediante el crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una economía.

También podemos mencionar que solamente a través de esquemas crediticios adecuados será posible que la economía recupere el dinamismo, ello con la finalidad de dar solución a las necesidades de trabajo y desarrollo del país. El crédito ha sido motor de la recuperación económica. La existencia del crédito es un factor determinante que se debe propiciar para consolidar estrategias de desarrollo económicos.

## **2.16 Políticas Generales**

Afirma que Las políticas crediticias son las distintas normas que toda entidad financiera establecen con la finalidad de administrar los créditos” Esto permite a los integrantes de la institución ligados a créditos y cartera conocer cuáles son las normativas de cobranza, plazos, garantías requeridas y montos establecidos. (WESTON, Fred, 2008)

Los créditos se otorgarán a personas naturales y jurídicas para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de la Política de Regulación Monetaria y Financiera.

El análisis de crédito está sujeto a las metodologías de crédito por segmento, normadas en el documento Metodologías de crédito, elaborado por la Gestión de riesgos integrales, para generar modelos automáticos (score).

De no tener historial crediticio los sujetos de crédito, el monto del crédito dependerá de su capacidad de pago y cumplimiento de las condiciones de las fichas de crédito.

Cada segmento de cada crédito se determinará por su destino y no por la fuente de pago.

Cada segmento de crédito contará con un monto y plazo máximo, definidos en las fichas de crédito.

El nivel de endeudamiento del deudor, no podrá superar el 200% de su patrimonio, el mismo será ser declarado en la solicitud de crédito.

### **2.17 Evaluación de Crédito**

Los asesores en la entrevista deben revisar si el solicitante consta en las listas de restricción u observados, aplicar la validación en metodología de crédito, para determinar si es sujeto de crédito.

Los asesores deben verificar que el socio cumpla con los requisitos establecidos en los cheklist de cada segmento y sub segmento.

Los asesores de negocio empresariales deben levantar información cualitativa y cuantitativa de la microempresa y del microempresario.

Los asesores deben asegurarse de que el socio conozca sobre las tasas activas vigentes y costos financieros y elija la tabla de amortización francesa o alemana.

No se tomará en cuenta para determinar capacidad de pago, ingresos futuros, excepto para microcrédito y comercial PYMES

Cuando en la capacidad de pago del segmento de consumo intervenga los ingresos del cónyuge se deberá analizar la información del SCORE de crédito y los ingresos netos de la unidad familiar.

Los responsables de crédito deben realizar el análisis valorativo de la información para diagnosticar cualitativa y cuantitativamente al sujeto de crédito.

Los responsables de crédito deben ratifica la consistencia y veracidad de la información en base a la cual se niega o aprueba las operaciones crediticias.

Los asesores deben entregar la tabla de amortización al socio.

El desembolso del crédito se lo hace en la acreditación de la cuenta de ahorros, Emisión de cheque, Transferencia de a vendedores. Las operaciones de crédito otorgadas con la finalidad de consolidación deudas, se solicitará como respaldo el documento que acredite

## **2.18 Factores de Crédito**

### **a. Carácter (Aplica a puntaje score)**

La integridad moral del cliente. Nada reemplaza a la honestidad del cliente. El carácter del prestatario es crucial en el proceso de aprobación; si este no pasa la prueba el crédito no habrá de concederse. El pasado del prestatario, sobre todo, revelara muchos aspectos importantes sobre este componente, esto es conocer si el solicitante es moramente integro. Nos ayudara para resolver este aspecto, lo siguiente: (ARES ABAN, Lugo José, 2006)

- Reputación que tiene en el medio;
- Experiencias crediticias previas;
- Recomendaciones de socios que la cooperativa lo conozca;
- Certificados de honorabilidad de sus sitios de trabajo;
- Informes de la Central de Riesgo o de agencias de investigación;
- Indagación en su Cta. Corriente y en sus tarjetas de crédito etc.

### **b. Capacidad (Evaluación de información cuantitativa y estado actual de situación financiera)**

Consiste en el análisis de aspectos cuantitativos referentes a evaluar la capacidad de administrar sus recursos y su capacidad de lograr un buen retorno por cada dólar invertido o de generar nuevos ingresos. Obteniendo como resultado, el cálculo de la liquidez para el pago de la obligación es decir la capacidad económica de responder a obligaciones financieras fuera de los flujos de liquidez ya comprometidos en los gastos de su entorno familiar.

La capacidad va a estar dado por su trayectoria laboral y/o profesional. Es importante conocer:

- Posición actual dentro de la empresa en que trabaja y posición en la que ingreso es de gran utilidad notar cuál es su capacidad de aumentar sus ingresos en su sitio de trabajo, un desempeño laboral exitoso, le permitirá conseguir otro empleo, con más facilidad, en caso de que pierda el actual.
- Estabilidad laboral en los últimos 5 años. (Si muestra estabilidad en este periodo, probablemente la situación se mantendrá en el futuro.
- Política salarial en la empresa en la que trabaja, si el medio es inflacionario si los sueldos se indexan cada cierto tiempo, existirá un grado de protección frente al nivel de precios, sin un deterioro en la capacidad adquisitiva del socio. Si, por el contrario, no se indexan, en un momento dado, se altera su capacidad de consumo y, por tanto, la disponibilidad

de efectivo para el pago de adeudos. Esta consideración tendrá relevancia a la hora de evaluar la cantidad que solicita el socio.

#### **c. Capital (Solvencia o patrimonio)**

Se trata de evaluar el nivel de endeudamiento que tiene el socio, con referencia al monto, plazo instituciones a las que adeuda, y de cotejar estos parámetros con los ingresos percibidos por el hogar. Se torna importante ubicar al socio dentro de escalas preestablecidas de niveles de ingresos, pues entre mayor sea éste, en adición a menores cargas familiares y a un estilo de vida más prudente, la propensión al ahorro será mayor y, por lo tanto, lo será su capacidad de endeudamiento.

Reservas financieras del sujeto de crédito. La evaluación de este elemento muestra la fortaleza financiera del deudor.

#### **d. Colateral (Requiere garantías de conformidad con las condiciones del producto y las condiciones financieras del sujeto de crédito)**

Los colaterales constituyen las garantías que ofrecerá el prestatario. Los colaterales no hacen de un préstamo malo, uno bueno simplemente mejoran un buen crédito. La decisión de prestar, no debe basarse en los colaterales, ellos deben dar su aporte al criterio de aprobación. Son los activos que respaldan una deuda o garantía personal que compensa la debilidad en una o más del otro Cs (nunca puede suplantar al carácter).

#### **e. Condiciones (Aplica a las definidas en fichas de crédito)**

Se trata de evaluar el impacto del contexto global, dentro del que se desarrolla la empresa, tanto en la industria de la cual forma parte como en la economía.

Como su nombre lo indica son las condiciones de plazo, tasa, y forma de pago a las que accede el sujeto de crédito para hacer frente a la obligación crediticia. El potencial de la actividad que ejecuta dentro del entorno económico para asegurar la fuente de ingreso, así como las condiciones tecnológicas y ritmo de innovación del producto crediticio y el destino de los recursos entregados.

### **2.19 Procesos del Crédito**

El proceso y administración de crédito busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera y, a la vez, determinar la viabilidad que representa esta colocación para el banco". Poder dividir un proceso administrativo requiere, en primer lugar, que se identifiquen las diferentes actividades que lo componen. Los propósitos metodológicos que inspiran este texto permiten que podamos, dividir el proceso de administración de crédito en las siguientes

fases: definición del mercado meta al cual está orientado el esfuerzo comercial del banco; una vez formalizados los contactos comerciales, el banco debe analizar la elegibilidad del crédito y, finalmente, el prestatario deberá administrar el crédito otorgado (Reales, 2001).

La prontitud con que se determine que una operación no llegará a buen fin permitirá que la institución financiera no incurra en los altos costos que implica el paso de una a otra etapa. Asimismo, si ya fue cursada una operación, el propósito del proceso de crédito es identificar posibles situaciones de no pago en el futuro, induciendo a que los ejecutivos adopten las medidas tendientes a mejorar la posición financiera del banco ante el posible incumplimiento por parte de un deudor.

#### **a. Ciclos**

Toda Institución Financiera Posee un Proceso Crediticio para dar Trámite al servicio que prestan así:

#### **b. Calificación**

“Expresa que toda institución financiera posee una modalidad para calificar el nivel de endeudamiento de una persona bajo ciertos parámetros mismo que inicia con una solicitud de crédito y la entrega de varios documentos al banco o cooperativa” (Arias, 2018).

#### **c. Financiamiento**

“Indica que al momento de la aprobación de un crédito el financiamiento es el paso final lo demás es solo documentación es así que una vez evaluado, aprobado y legalizado se pasa al desembolso del dinero a la brevedad posible para satisfacer las necesidades del cliente” (Castro, 2011).

#### **d. Recuperación**

“La colocación y recuperación de cartera de un determinado crédito es un importante indicador de eficiencia y eficacia del proceso crediticio y de la confianza hacia el cliente, de esto depende mantener una liquidez y una buena posición.

### **2.20 Segmentación y Sub Segmentación de Crédito**

#### **2.20.1 Segmento de Consumo**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial.

**Los sub segmentos para este segmento son:**

- a. Crédito Prioritario
- b. Crédito Ordinario.

**2.20.2 Segmento Inmobiliario**

Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

- a. Crédito Inmobiliario.

**2.20.3 Segmento Comercial.**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios, en sus diferentes fases. También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento. (Reales, 2001)

**Los sub segmentos para este segmento son:**

- a. Crédito Prioritario
  - 1.- Comercial Prioritario Pyme
  - 2.- Comercial Prioritario Empresarial

- b. Crédito Ordinario

**2.20.4. Segmento Productivo.**

- a. Crédito Productivo
- b. Productivo Pymes
- c. Productivo empresarial

**2.20.5 Segmento Microcrédito.**

- a. Microcrédito
- b. Minorista
- c. Acumulación simple
- d. Acumulación Ampliada.

**2.21 Productos Financieros de Crédito de la Cooperativa Policía Nacional Ltda.**

- Emergente: Solventa necesidades económicas imprevistas de manera ágil.

- Ordinario: Destinado a la compra de bienes, pago de obligaciones o la satisfacción de necesidades.
- Auto ideal: Crédito especializado para la adquisición de motos y vehículos nuevos y usados.
- Anticipo de Sueldo: Crédito a corto plazo según la base de tu sueldo.
- Hipotecario: Crédito hasta \$ 150.000,00 para la adquisición de casa, nueva usada, construcción o ampliación.
- Crédito Empresarial: Crédito especializado en el desarrollo de las empresas

## 2.22 Tasas de Interés Activa

Tasa de interés según el destino de crédito de la Cooperativa Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.

**Tabla 10-2: Tasas Activas**

<b>CONSUMO</b>	15.49%
<b>HIPOTECARIO VIVIENDA</b>	10.64%
<b>MICROCRÉDITO</b>	17%
<b>PYMES Y COMERCIALES</b>	11.20%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

## 2.23 Administración Integral de Riesgos

Las tendencias de gestión financiera contemplan la administración del riesgo como un pilar fundamental en la intermediación de recursos, en el que la identificación y sobre todo la cuantificación de las pérdidas potenciales a las entidades financieras cumplir eficientemente su rol.

### a) Riesgo Crediticio

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas empresas y entidades financieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del crédito (Córdova, 2010).

Riesgo de crédito “Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas” (Córdova, 2010).

### **b) Riesgo de Liquidez**

Son las pérdidas que puede sufrir una institución financiera al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. El riesgo de liquidez se origina básicamente por las transformaciones de plazos, montos e instrumentos que realizan las entidades financieras

### **c) Riesgo de Mercado**

Es la pérdida que puede sufrir un inversionista (como una institución financiera) debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipo de cambio, etc.)

### **d) Riesgo Operativo**

Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. Es el riesgo de pérdida directa resultante de procesos internos fallidos o inadecuados, errores humanos, fallas en los sistemas y eventos externos.

### **e) Riesgo Legal**

El Riesgo Legal (pérdida potencial por incumplimiento de disposiciones legales y administrativas, emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables.

### **f) Riesgo Reputación.**

Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero evento externo, fallas internas hechas pública, o al estar involucrado en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

## **2.24 Cobranza.**

Un buen análisis de crédito lleva a un buen manejo de la información financiera para el otorgamiento de un crédito para así ganar agilidad y poder tener mayor información para posteriormente evaluar los riesgos crediticios. Crédito sinónimo de confianza pues de la misma forma de la mano con el riesgo. Por ende, se es donde consideramos la cobranza.

La cobranza es la acción y efecto de cobrar, recaudación periódica de una entidad cobro de documentos en general.

Dentro del proceso de Gestión de recuperación y Cobranzas:

- a) Inicia: Desde el momento que se realiza el desembolso de la operación de crédito.
- b) Finaliza: Cuando la operación de crédito ha sido recuperada en su totalidad.
- c) Incluye: Procesos de recuperación normal, extrajudicial y recaudación judicial.

#### ***2.24.1 Categorías de Créditos en Cobranzas.***

##### **a. Si el deudor es clasificado en categoría normal**

Esto significa que es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros, es decir, que presenta una situación financiera líquida, bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades, cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones, entendiéndose que el cliente los cancela sin necesidad de recurrir a nueva financiación directa o indirecta de la empresa. (Reales, 2001)

##### **b. Si la clasificación está en la categoría con problemas potenciales.**

Esto significa que el deudor puede atender la totalidad de sus obligaciones financieras, sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas en su oportunidad, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor. Los flujos de fondos del deudor tienden a debilitarse y se presentan incumplimientos ocasionales y reducidos. (Aching , 2006)

##### **c. Si es clasificado en categoría deficiente.**

Esto quiere decir que el deudor tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros, que de no ser corregidos pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero (Aching , 2006).

En este caso el deudor presenta una situación financiera débil y un nivel de flujo de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir sólo estos últimos y además incumplimientos mayores a 60 días y que no exceden de 120 días (Aching , 2006).

##### **d. La categoría dudosa**

Significa que es altamente improbable que el deudor pueda atender a la totalidad de sus compromisos financieros. El deudor no puede pagar ni capital ni intereses, presentando una situación financiera

crítica y muy alto nivel de endeudamiento, con incumplimientos mayores a 120 días y que no exceden de 365 días. (Ayala Villegas, 2005)

**e. Si la clasificación es considerada en categoría pérdida.**

Esto quiere decir que las deudas son consideradas incobrables pese a que pueda existir un valor de recuperación bajo en el futuro. El deudor ha suspendido sus pagos, siendo posible que incumpla eventuales acuerdos de reestructuración. Además, se encuentra en estado de insolvencia decretada, ha pedido su propia quiebra, presentando incumplimientos mayores a 365 días (Aching , 2006).

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

**3.1.1 Descriptiva.** - El tipo de investigación empleado es la descriptiva, aplicando el paradigma cualitativo y cuantitativo ya que se toma como base la recolección y tabulación de datos para llegar a la interpretación y análisis de los resultados que conduzcan a la evaluación de riesgo al que se enfrenta la Cooperativa. Los estudios descriptivos buscan trabajar sobre una realidad de hecho, en este caso demostrar que si se sigue de forma adecuada los pasos del proceso se lograrán organizar y mejorar el Departamento de Crédito y Cobranzas para mejorar la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.

**3.1.2 Método científico.** - Constituye un conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad. A través de la comprobación de supuestos, se podrá emitir juicios basados en la realidad, en cuanto a que el análisis de la cartera vencida evitará el riesgo crediticio de la Cooperativa.

#### 3.2 Alcance Investigativo

**3.2.1 Investigación correlacional.** - Esta investigación tiene como propósito fundamental mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez permite medir estadísticamente la influencia de la independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que tiene las estrategias financieras frente al riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., agencia Ambato.

#### 3.3 Población

La población de estudio son los 1200 clientes de la Cooperativa donde se pretende determinar los que presentan mayor morosidad y buscar una solución al problema.

#### 3.4 Unidad de Análisis

Para seleccionar una muestra lo primero es definir la unidad de análisis (“quiénes van a ser estudiados”). Esto depende del problema a investigar y de los objetivos de la investigación. En el caso de la Cooperativa de ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., agencia Ambato, la población de estudios son los socios.

#### 3.5 Determinación de la Población y Muestra

Población.	1200
p→ Probabilidad de ocurrencia	0,50
q→ Probabilidad de no ocurrencia.	0,50

e→ Margen de error.	0,05
Z→ Constante.	1,96
n→ muestra.	X

El resultado obtenido es

Muestra(n)=

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{1200 \times 0,50 \times 0,50}{(1200-1) \left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{300}{(1199)(0,00069252) + 0,25}$$

$$n = \frac{300}{(0,83033148) + (0,25)}$$

$$n = \frac{300}{1,08033148}$$

$$n = 277,69$$

$$n = 278$$

Una vez extraída la muestra mediante la aplicación de una fórmula, se trabajará con 278 socios, los cuales serán encuestados mediante un cuestionario.

### 3.6 Técnica de Recolección de Datos Primarios y Secundarios

Pazmiño, (2011) muestra las fuentes de investigación que se muestran a continuación;

- **Fuentes Primarias.** - Personas, grupos o instituciones quienes proporcionaron información aplicando como técnicas la observación, receptadas en la guía de observación.
- **Fuentes Secundarias.** - Las diversas fuentes en donde se obtuvieron documentos para estudio como son: bibliotecas, internet, archivos, etc.

### 3.7 Instrumentos de Recolección de Datos Primarios y Secundarios

**Cuestionario.** - Estará dirigida a los socios con la finalidad de conocer el estado crediticio de cada uno y determinar el porqué de su atraso el cual ha generado mora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Una vez recolectada la información mediante el programa Excel se procederá a tabular los resultados, los cuales eran interpretados mediante gráficos estadísticos los mismos que serán analizados.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis Situacional Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), uno de sus objetivos es mantener un ritmo prudencial de crecimiento y así poder generar una estructura consolidada dentro del Cooperativismo.

En la Ciudad de Ambato a junio del 2015 Según el listado de Cooperativas de Ahorro y Crédito emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria reporto un universo de 927 Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

De las cuales 131 Cooperativas de Ahorro y Crédito están ubicadas en la ciudad de Ambato; Segmento 1 incluida la CPN son 6 Cooperativas de Ahorro y Crédito, Segmento 2:5 Cooperativas de Ahorro y Crédito, Segmento 3: 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito, Segmento 4: 28 Cooperativas de Ahorro y Crédito, Segmento 5: 82 Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Tabla 1-4:** Rankin Sector Financiero Popular y Solidario Segmento 1 Año 2016 Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

#### ACTIVOS:

POLICÍA NACIONAL LTDA.	531,928,832.03	8.01%
------------------------	----------------	-------

Tercera a nivel Nacional según datos de la SEPS Boletín Financiero a diciembre del 2016.

#### PASIVOS:

POLICÍA NACIONAL LTDA.	429,381,876.19	7.58%
------------------------	----------------	-------

Tercera a nivel Nacional según datos de la SEPS Boletín Financiero a diciembre del 2016.

#### PATRIMONIO:

POLICÍA NACIONAL LTDA.	102,546,955.84	10.50%	
------------------------	----------------	--------	--

Tercera a nivel Nacional según datos de la SEPS Boletín Financiero a diciembre del 2016

#### Cartera Bruta:

POLICÍA NACIONAL LTDA.	379,253,729.61	8.60%
------------------------	----------------	-------

Tercera a nivel Nacional según datos de la SEPS Boletín Financiero a diciembre del 2016.

POLICÍA NACIONAL LTDA.	Morosidad Cartera Total	3.50%
------------------------	-------------------------	-------

Según datos de la SEPS Boletín Financiero a diciembre del 2016

**Asociados/as:** 65.000,00

**Total, de Dirigentes:** 111 (2 dirigentes de la ciudad de Ambato)

**Total, de Sucursales:** 28 Agencias, presencia en todo el territorio Nacional

**Dotación de personal:**

Agencia matriz: 175 personas

Sucursales: 165 personas (8 personas Agencia Ambato)

Total 340 personas

**Principales cifras al 31 de diciembre del 2016:**

Disponibilidades: 79,726,350.51

Títulos públicos y privados: 45,653,975.88

Préstamos: 365,037,416.62

Bienes de uso 20,622.471.43

Total, de activos 531,928,832.03

Depósitos: 381,063,088.43

Patrimonio neto: 102,546,955,84

**4.2 Indicador de Expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.**

**Tabla 2-4: Indicadores de Expansión 2016**

Detalle de asociados /as desagregados por agencia Corte al 31 de diciembre del 2016									
No.	Agencias	Activas	Inactivas	Total	No.	Agencias	Activas	Inactivas	Total
1	Matriz	31,825	1,079	32,904	15	Ambato	1,019	69	1,088
2	Cuenca	1,578	57	1,635	16	Condado	1,722	189	1,911
3	Loja	1,567	148	1,715	17	Latacunga	610	77	687
4	Riobamba	1,920	114	2,034	18	Quicentro	2,596	259	2,855
5	Sto. Domingo	1,618	185	1,803	19	Babahoyo	996	61	1,057
6	Guayaquil	6,405	581	6,986	20	Puyo	357	61	418
7	Portoviejo	3,118	128	3,246	21	Zamora	210	18	228
8	Machala	1,600	175	1,775	22	Coca	222	27	249
9	Ibarra	1,773	112	1,885	23	Macas	234	39	273
10	Quevedo	1,268	180	1,448	24	Guaranda	621	99	720
11	Esmeraldas	866	95	961	25	Azoguez	275	31	306
12	Lago Agrio	456	32	488	26	Sta. Elena	307	79	386
13	Tulcan	622	98	720	27	Alban Borja	218	5	223
14	Tena	482	42	524	28	River Mall	159		159
						Total	64,644	4,040	68,684

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., año 2016

De la lectura del cuadro precedente se observa que:

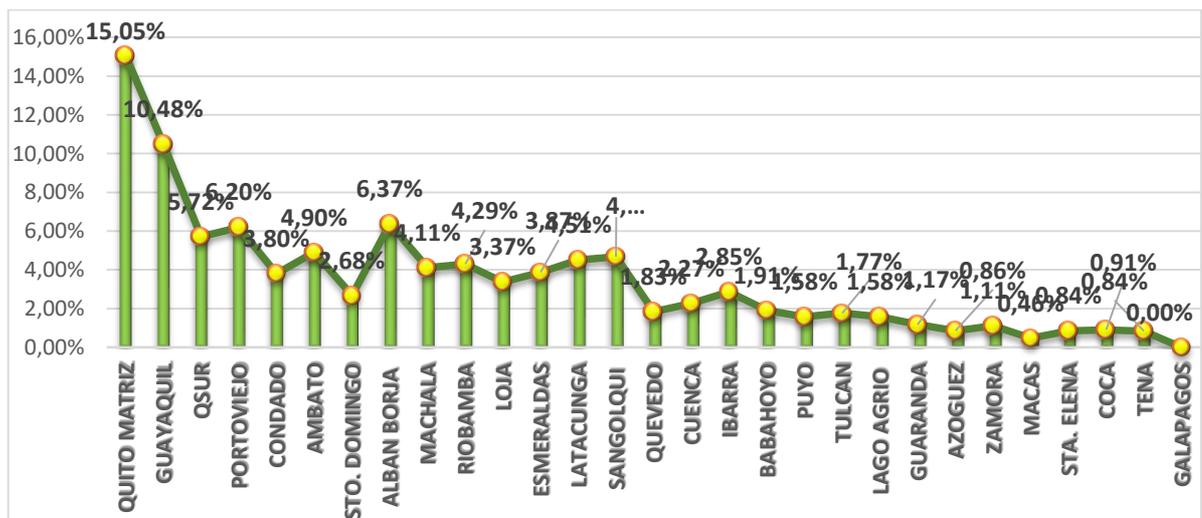
- La Cooperativa Policía Nacional Ltda., ha logrado dispersar la atención a sus socios en todo el territorio ecuatoriano.

<b>GRANDES</b>	<b>1</b>	MATRIZ	<b>45.62%</b>
	<b>2</b>	GUAYAQUIL	
		QUICENTRO SUR	
<b>MEDIANAS</b>	<b>1</b>	PORTOVIEJO	<b>45.71%</b>
		CONDADO	
		AMBATO	
	<b>2</b>	STO. DOMINGO	
		ALBAN BORJA	
		MACHALA	
		RIOBAMBA	
		LOJA	
		ESMERALDAS	
		LATACUNGA	
		RIVER MALL	
		QUEVEDO	
		CUENCA	
		IBARRA	
		BABAHOYO	
PUYO			
TULCAN			
<b>PEQUEÑAS</b>	<b>1</b>	LAGO AGRIO	<b>8.67%</b>
		GUARANDA	
		AZOGUES	
		ZAMORA	
	<b>2</b>	MACAS	
		STA. ELENA	
		COCA	
		TENA	

**Gráfico 1-4:** Segmentación de las Oficinas a Nivel Nacional, según Participación Productiva.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 2-4:** Identificación de la Concentración del Mercado Objetivo por Provincia.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

### **4.3 Análisis del Comportamiento Financiero en función a los datos obtenidos en los Estados Financieros de la Organización.**

Para realizar un adecuado análisis del comportamiento financiero tanto en colocaciones como captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, se procedió a la revisión de los estados financieros de la Institución, análisis de los principales indicadores de la entidad, análisis e interpretación de resultados de la distribución de los portafolios de colocación y captación antes y después de la propuesta del modelo.

#### ***4.3.1 Análisis Financiero Concepto***

“Interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad; implica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional, que nos ayudan para poder tomar decisiones financieras” (Chiriboga Rosales, 2005).

#### ***4.3.2 Objetivos del Análisis Financiero.***

“Los Análisis Financieros tienen por objetivo medir el grado de desarrollo de una institución, sus perspectivas y las formas como se han logrado e invertido los recursos necesarios para su operación. Para realizar este análisis se requieran que existan, imprescindiblemente, dos o más estados financieros (balances o estados de ganancias y pérdidas). El análisis debe centrarse en los cambios “extraordinarios” o más significativos” (Chiriboga Rosales, 2005).

### **4.4 Análisis Horizontal y Vertical**

#### ***4.4.1 Análisis Horizontal***

Se ocupa de los cambios de los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro y, por tanto, requiere dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque muestra el cambio o movimiento de cada una de las cuentas de un periodo a otro. (Duque, 2016)

#### **Características Principales:**

- a) Estudiar el crecimiento.
- b) Comparar dos años entre sí en términos porcentuales.
- c) Visualizar los aumentos y disminuciones por cuenta o por rubro.
- d) Conocer las fuentes y los usos de fondos

- e) Mostrar el flujo de efectivo y expresan los movimientos reales de efectivo.
- f) Realizar análisis de tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la empresa.
- g) Es una herramienta básica para la toma de decisiones

#### 4.4.2 Análisis Vertical

Análisis estático, que estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos en el tiempo. El aspecto más importante de este análisis es la interpretación de los porcentajes. Consiste en tomar un solo estado financiero (balance general o un estado de resultados) y relacionar cada uno de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base o bien, estudia la relación existente entre cuentas de balance y cuentas de ganancias y pérdidas (Duque, 2016).

#### Características Principales:

- a) Distingue de manera porcentual la estructura de los balances, en cada uno de sus rubros.
- b) Conocida la estructura porcentual de las cuentas, permite hacer comparaciones entre diversos años.
- c) Puede realizarse para grandes rubros del balance; por ejemplo, activos corrientes, activos fijos o pasivos corrientes.
- d) La estructura porcentual de una visión rápida de los cambios sucedidos en los balances, una herramienta ejecutiva para la toma de decisiones.

#### 4.5 Balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Agencia Ambato Periodo 2016.

**Tabla 3-4:** Balance General 2016

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL					
ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO					
		AL 31 DE DICIEMBRE 2016		AL 31 DE DICIEMBRE 2017	
<i>CODIGO</i>	<i>CUENTAS</i>	<i>PARCIAL</i>	<i>VALOR</i>	<i>PARCIAL</i>	<i>VALOR</i>
1	ACTIVOS				
11	FONDOS DISPONIBLES		1,065,978.53		1,208,716.99
11,01	Caja	508,311.31		787,408.36	

11.03	Bancos	557,667.22		421,308.63	
11.04	Efectos de cobro inmediato	0			
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>		<b>0</b>		
13.03	Disponibles para la venta entidades sector Privado	0			
13.05	Mantenidas al Vencimiento Entidades sector Privado	0			
13.07	Disponibilidad Restringida	0			
13.99	(Provisión Inversiones)	0			
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>		<b>9,377,681.67</b>		<b>12,364,372.52</b>
14.01	Cartera comercial prioritaria por vencer	0			
14.02	Cartera de Consumo prioritario por vencer	7,286,484.27		10,343,923.30	
14.03	Cartera de Crédito de Inmobiliario por vencer	2,100,714.90		2,066,607.45	
14.04	Cartera de Microcrédito por Vencer	28,682.41		-	
14.05	Cartera de Crédito Productivo por vencer	0			
14.07	Cartera de crédito consumo ordinario	0			
14.09	Cartera comercial prioritaria refinanciada por vencer	0			
14.17	Cartera comercial prioritaria restructura por vencer	0			
14.25	Cartera de Crédito Comercial prioritaria que no devenga interés	0			
14.26	Cartera de Consumo prioritario que no devenga interés	31,369.75		20,946.34	
14.27	Cartera de Crédito Inmobiliario que no devenga interés	129,301.82		54,622.73	
14.28	Cartera de Microcrédito que no devenga Interés	0			
14.31	Cartera de Crédito de consumo ordinario	0			
14.49	Cartera de Crédito Comercial prioritario vencida	0			
14.5	Cartera de Crédito Consumo prioritario vencida	35,746.98		13,351.62	
14.51	Cartera de Crédito Inmobiliario vencida	5,611.32		4,884.19	
14.52	Cartera de Microcrédito vencida	6,126.04		1.00	
14.55	Cartera de crédito consumo ordinario	0			
14,99	(Provisión cartera de crédito)	-246,355.82		139,964.11	
<b>16</b>	<b>CUENTA POR COBRAR</b>		<b>49,161.09</b>		<b>164,796.12</b>
16.02	Intereses por cobrar inversiones	0			
16.03	Intereses por cobrar cartera de crédito	47,009.29		162,871.73	

16.14	Pago por cuenta de clientes	1,634.79		1,881.24	
16.15	Intereses Restructuración y Refinanciamiento cartera	0			
16.9	Cuentas por cobrar varias	517.01		43.15	
16.99	(Provisión Cuentas por Cobrar)	0			
17	<b>BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN</b>		0		
17.06	Bienes no utilizados (cajeros automáticos)	0			
<b>18,</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>1,242,354.74</b>		<b>1,189,912.51</b>
18.01	Terrenos	380,000.00		380,000.00	
18.02	Edificios	741,975.65		741,975.65	
18.03	Construcciones y remodelaciones	0			
18.04	Otros locales	0			
18.05	Muebles, enseres y equipos de Oficina	95,849.64		106,922.02	
18.06	Equipo de Computación	138,846.32		141,716.52	
18.07	Unidades de Transporte	0			
18.9	Otros (biblioteca y pinacoteca)	0			
18.99	(Depreciación Acumulada)	-114,316.87		180,701.68	
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>10,477,012.98</b>		<b>12,211,137.84</b>
19.01	Certificados de Aportación	0			
19.02	Derechos Fiduciarios	17,492.72		17,492.72	
19.04	Pagos anticipados	0			
19.05	Gastos diferidos	0			
19.06	Materiales, Mercaderías e Insumos	0			
19.08	Trasferencias Internas	10,459,460.26		12,177,170.17	
19.9	Otros Activos	60			
	<b>TOTAL, ACTIVOS</b>		<b>22,212,189.01</b>		<b>27,138,935.98</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL**  
**ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO**

		AL 31 DE DICIEMBRE 2016		AL 31 DE DICIEMBRE 2017	
2	PASIVOS	PARCIAL	VALOR	PARCIAL	VALOR
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS</b>		<b>15,748,816.19</b>		<b>18,626,916.03</b>
21,01	Depósitos en libretas de ahorro	2,028,496.29		2,210,837.63	
21.03	Depósitos a Plazo Fijo	13,720,319.90		16,416,078.40	
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>263,272.50</b>		<b>307,659.98</b>
25,01	Intereses por Pagar	212,323.61		277,982.13	
25,03	Obligaciones patronales	6,730.90		8,432.73	
25.04	Retenciones	1,490.69		1,587.06	
25.05	Contribuciones Impuestos	0			
25.06	Proveedores	0			
25,90	Cuentas por Pagar varias	42,727.30		19,658.06	
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>0</b>		
26.01	Sobregiros	0			
26.02	Obligaciones Ent.Financ. Sector Privado	0			
26.06	Obligaciones Ent.Financ. Sector Público (CFN)	0			
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>5,206,671.66</b>		<b>7,144,309.81</b>
29.03	Fondos en administración	0			
29.08	Transferencias Internas	5,068,954.49		7,040,979.40	
29,90	Pasivos por Liquidar	137,717.17		103,330.41	
	<b>TOTAL, PASIVOS</b>		<b>21,218,760.35</b>		<b>26,078,885.82</b>

CODIGO	CUENTAS	PARCIAL	VALOR	PARCIAL	VALOR
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>				
<b>31</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>768,551.26</b>		<b>1,036,584.29</b>
31.03	Aportes de socios	768,551.26		1,036,584.29	
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>0</b>		
33,01	Reserva Legal	0			
33,03	Reservas Especiales	0			
33,05	Revalorización del Patrimonio	0			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES		<b>0</b>		

3501	Superávit por valuación de Propiedades	0			
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>224,877.40</b>		<b>23,465.87</b>
36.01	EXCEDENTES ACUMULADOS	0			
36.03	EXCEDENTE DEL PERIODIO	224,877.40		23465.87	
	<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>		<b>993,428.66</b>		<b>1,060,050.16</b>
	<b>TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>22,212,189.01</b>		<b>27,138,935.98</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.  
Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Tabla 4-4: Análisis Horizontal y Vertical Año 2016-2017**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL AGENCIA AMBATO  
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**

**BALANCE GENERAL**

CODIGO	ACTIVOS	AÑO 2016	AN. VERT.	AÑO 2017	ANA L. VER T.	ANAL. HORIZONT.	
			% Participación		% Participación	% Variación	
11	FONDOS DISPONIBLES	1,065,978.53	5%	1,208,716.99	4%	11.81 %	Δ
14	CARTERA DE CREDITO	9,377,681.67	42.2%	12,364,372.52	46%	24.16 %	Δ
16	CUENTAS POR COBRAR	49,161.09	0.2%	164,796.12	1%	70.17 %	Δ
18	PROPIEDAD Y EQUIPOS	1,242,354.74	5.5%	1,189,912.51	4%	-4.41 %	↓
19	OTROS ACTIVOS	10,477,012.98	47.1%	12,211,137.84	45%	14.2 %	Δ
	<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>22,212,189.01</b>	<b>100%</b>	<b>27,138,935.98</b>	<b>100%</b>		Δ

**PASIVOS**

21	OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	15,748,816.19	74%	18,626,916.03	71%	15.45 %	Δ
25	CUENTAS POR PAGAR	263,272.50	1%	307,659.98	1%	14.43 %	Δ
29	OTROS PASIVOS	5,206,671.66	25%	7,144,309.81	27%	27.12 %	Δ
	<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>21,218,760.35</b>	<b>100%</b>	<b>26,078,885.82</b>	<b>100%</b>	<b>18.64 %</b>	Δ

## PATRIMONIO

31	CAPITAL	768,551.26	77%	1,036,584.29	98%	25.86 %	Δ
36	RESULTADOS	224,877.40	23%	23,465.87	2%	-858.32 %	↓
	<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>993,428.66</b>	100%	<b>1,060,050.16</b>	100%	<b>6.28 %</b>	Δ

	<b>TOTAL, PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>22,212,189.01</b>	<b>100%</b>	<b>27,138,935.98</b>	<b>100%</b>	<b>18.15 %</b>	Δ
--	-------------------------------------	----------------------	-------------	----------------------	-------------	----------------	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.  
Elaborado por: Luis H. Urgiles

### Interpretación del Análisis:

Para determinar el análisis vertical se toma a la base otorgándole el valor del 100% en nuestro análisis vamos a considerar los % de participación o la variabilidad que reflejan las cuentas.

Como podemos observar la cuenta de cartera de crédito con el 42,2% en el 2016 y en el año 2017 con el 46% es la que más representa en la composición del **Activo Total**, esto refleja ya que la mayoría de recursos se destinan para la intermediación financiera; en lo que se refiere a otros activos en el año 2016 con el 47,1% y en el año 2017 con el 45% podemos observar que esta cuenta se mantiene con un porcentaje alto del producto de cobros de créditos y otros rubros, dinero que se debería ver la mejor alternativa para invertir en el mercado financiero, para generar más recursos.

La cuenta por cobrar con el 70,17 % en su variación del análisis horizontal podemos darnos cuenta de que representa un rubro importante ya que existen recursos improductivos que podrían ser utilizados en la generación de otros ingresos, ya que dentro de este rubro se encuentra los intereses por cobrar de cartera de créditos seguido de las cuentas con varias personas en instituciones financieras. Las cuentas por cobrar y los recursos que se encuentren en esta cuenta deben ser mínimos para poder usarlos en la intermediación financiera para generar mayores recursos para la cooperativa.

En la composición del **Pasivo** como base del 100% en el análisis Vertical podemos observar que la cuenta de obligaciones de los socios en el año 2016 con el 74% y en el año 2017 con el 71% y otros pasivos, en el año 2016 con el 25% y en el año 2017 con el 27% en donde se encuentran las transferencias internas que tiene la cooperativa con otras agencias.

Es un peso muy importante de estas dos cuentas ya que las obligaciones de los depósitos a la vista de nuestros socios y los depósitos a plazo fijo están concentradas en esta cuenta por lo que debemos buscar estrategias para incrementar el volumen de capitaciones y poder colocar en operaciones de crédito y tener una mejor rentabilidad e incrementar nuestros excedentes.

En la composición del **Patrimonio** para el año 2016 llega a los USD. 993,428.66 de los cuales tiene una variación porcentual del 25.86% correspondiente al capital social, en la cuenta de resultados existe un decremento de con el -858.32 %.

**Tabla 5-4: Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 y 2017</b>					
<i>CODIGO</i>	<i>CUENTAS</i>	<i>PARCIAL</i>	<i>VALOR</i>	<i>PARCIAL</i>	<i>VALOR</i>
<b>5</b>	<b><u>INGRESOS FINANCIEROS</u></b>		1,346,432.44		1,670,425.85
<b>51</b>	<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>1,251,809.13</b>		<b>1,573,226.48</b>
51,01	Depósitos	13,286.26		5,896.58	
51,03	Int. Inversiones	0			
51,04	Intereses Cartera de Crédito	1,238,522.87		1,567,329.90	
51,90	Otros	0			
	<b><u>EGRESOS FINANCIEROS</u></b>				
<b>41</b>	<b>INTERESES PAGADOS</b>		<b>696,159.37</b>		<b>1,248,510.08</b>
41,01	Obligaciones con el Público	696,159.37		1,248,510.08	
41,03	Obligaciones Financieras Sector Público	0			
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>		<b>555,649.76</b>		<b>324,716.40</b>
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
52.9	Otras	0			
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>19,201.62</b>		<b>31,423.94</b>
54.04	Manejo de Cobranzas	1		0	
54.9	Otros Servicios	19,200.62		31,423.94	
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
42.9	Varias	0		0	
<b>53</b>	<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
53.04	Rendimientos por Fidecomiso Mercantil	0		0	
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>		<b>99,939.92</b>		<b>9,195.32</b>
44.01	Inversiones	0			
44.02	Cartera de Créditos	99,939.92		9,195.32	
44.03	Cuentas por Cobrar	0			
44.05	Otros Activos	0			
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>		<b>474,911.46</b>		<b>346,945.02</b>

<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>324,977.21</b>		<b>389,173.88</b>
45,01	Gastos del personal	131,926.79		140,849.12	
45,02	Honorarios	366.24		0	
45,03	Servicios varios	73,734.50		74,237.65	
45,04	Impuestos, contribuciones y multas	3,346.20		4,046.04	
45,05	Depreciaciones	57,855.19		63,659.14	
45,06	Amortizaciones	0		0	
45,07	Otros gastos operativos	57,748.29		106,381.93	
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>		<b>149,934.25</b>		<b>-42,228.86</b>
55	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>0.65</b>		<b>(0.64)</b>
55.9	OTROS	0.65		(0.64)	
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>149,934.90</b>		<b>-42,229.50</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>75,421.04</b>		<b>65,774.79</b>
56.01	Utilidad en venta de bienes	0		0	
56.04	Recuperación activos ejerce anteriores	68,126.12		63,347.71	
56.90	Otros ingresos extraordinarios	7,294.92		2,427.08	
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>		<b>478.54</b>		<b>80.70</b>
47.01	Pérdida venta títulos valores	0		0	
47.03	Intereses y comisiones devengados	478.54		80.70	
47.9	Otros	0		0	
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>		<b>224,877.40</b>		<b>23,464.59</b>
48	<b>PARTICIPACION EMPLEADOS E IMPUESTOS</b>				
48.1	15% Participación Trabajadores	0			
48.15	22% Impuesto a la Renta	0			
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO ANTES DE RESERVAS</b>		<b>224,877.40</b>		<b>23,464.59</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H Urgiles

**Tabla 6-4: Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias del Año 2016-2017**

CODIGO	CUENTA	INGRESOS		% Variación	
		Año 2016	Año 2017		
51	INTERESES GANADOS	1,251,809.13	1,573,226.48	20.43 %	Δ
41	INTERESES PAGADOS	696,159.37	1,248,510.08	44.24 %	Δ
	MARGEN NETO INTERESES	555,649.76	324,716.40	(71.12) %	↓

54	INGRESOS POR SERVICIOS	19,201.62	31,423.94	38.89 %	Δ
44	PROVISIONES	99,939.92	9,195.32	(986.86) %	↓
	MARGEN NETO FINANCIERO	474,911.46	346,945.02	(36.88) %	↓

<b>EGRESOS</b>
----------------

45	GASTOS DE OPERACIÓN	324,977.21	389,173.88	16.50 %	Δ
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	149,934.25	-42,228.86	455.05 %	↓
	MARGEN OPERACIONAL	149,934.90	-42,229.50	455.05 %	↓

<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>
---

56	OTROS INGRESOS	75,421.04	65,774.79	(14.67)	↓
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	478.54	80.7	(492.99)	↓
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	224,877.40	23,464.59	(858.37)	↓
	EXCEDENTE DEL PERIODO ANTES DE RESERVAS	224,877.40	23,464.59	(858.37)	↓

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.  
Elaborado por: Luis H. Urgiles

### Interpretación del Análisis:

Podemos determinar de acuerdo al análisis del total de ingresos podemos observar que los intereses de la cartera de crédito el 20.43% los mismos que son del otorgamiento de créditos, de los intereses pagados por concepto de las pólizas se incrementó en un 44.24% por la cancelación de intereses causados en las cuentas de depósito a plazo y depósitos de ahorros, también podemos determinar que hubo una variación en provisiones de -986.86% ya que se vendió la cartera improductiva a otra empresa recaudadora por lo que las provisiones de la cartera de crédito incobrables y cuentas por cobrar ocasiono un decremento, mientras que los gastos operativos de la agencia se tuvo una variación negativa del -492.99 ya que los presupuestos de gastos se lo maneja como cuentas individuales por agencia.

## 4.6 Análisis de Indicadores Financieros

### 4.6.1 Indicadores de Liquidez

Permite relacionar las captaciones con las colocaciones, y de esta forma observar si la institución está en posibilidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Una institución liquida es aquella que puede cumplir fácilmente con sus obligaciones a corto plazo para ello es importante observar la coherencia que debe haber entre las cuentas, fondos disponibles, cartera vigente, cartera vencida, depósitos a plazo y la cuenta caja.

### Liquidez Estructural

$$= \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a Plazo} + \text{Depósitos} + \text{Obligaciones Financieras} + \text{Fondos de administración}} * 100$$

**Tabla 7-4: Liquidez Estructural**

	2016
Fondos disponibles	1065978,53
Depósitos a la vista	2028496,29
Depósitos a Plazo	13720319,90
Obligaciones Financieras	0,00
Fondos de Administración	0,00
<b>Liquidez Estructural en %</b>	<b>6,77%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

El indicador de liquidez estructural de la Operativa Ambato es de 6,77 % en el 2016, el cual se encuentra dentro de lo aceptable para la sucursal, eso quiere decir que la Cooperativa Policía Nacional tiene una relación óptima de sus activos más líquidos y de los pasivos de exigibilidad en el corto plazo. Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre activos y pasivos corrientes es de 1 a 1 eso quiere decir que por cada dólar que debo tengo el 6.77% para afrontar mis deudas.

#### 4.6.2 Indicadores De Solvencia

Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas también a corto plazo.

Mide la Habilidad de los directivos para atender el pago de sus obligaciones corrientes, por cuanto indica los valores que se encuentran disponibles en el activo corriente o activo circulante para cubrir la deuda a corto plazo.”

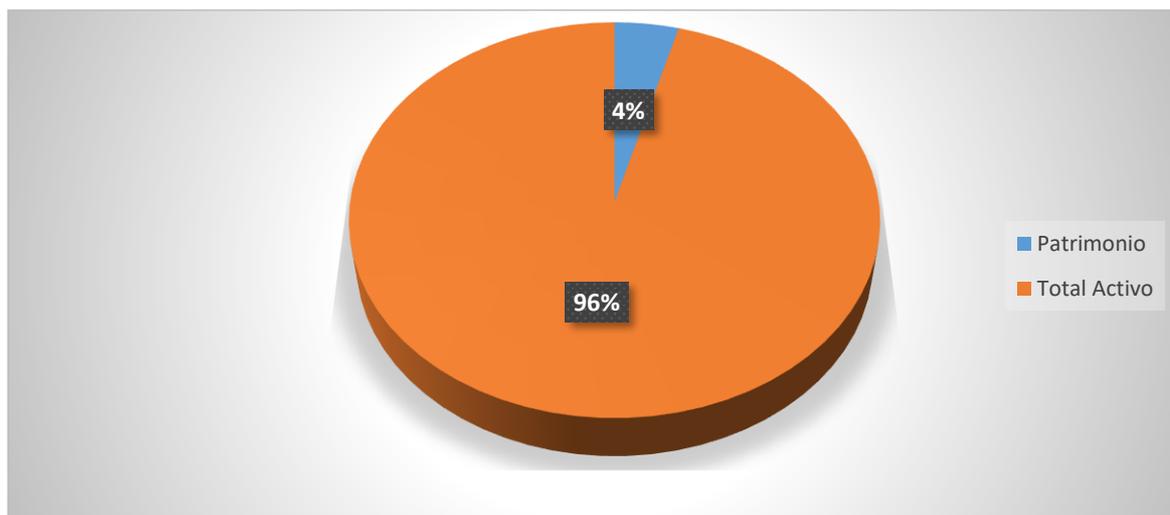
$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla 8-4: Índice de Solvencia**

INDICE DE SOLVENCIA	2016
Patrimonio	993428,66
Total, Activo	22212189,01
<b>Participación del activo productivo frente al activo total %</b>	<b>4.47 %</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 3-4: Índice de Solvencia**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

El índice de solvencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. En el año 2016 es de 4.47% lo que significa que por cada dólar que tengo para enfrentar mis deudas en mi patrimonio poseo el 4.47% para solventar cualquier eventualidad con el respaldo de mi patrimonio.

### **Endeudamiento del Activo**

Mide el grado de endeudamiento de una empresa en relación al total de sus activos, a la hora de financiar su actividad financiera, se puede optar por dos vías o bien financiar su actividad con sus fondos propios o bien si financian a través de sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla 9-4: Endeudamiento Activo**

<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b>	<b>2016</b>
Pasivo Total	21218760,35
Activo Total	22212189,01
<b>Endeudamiento del Activo %</b>	<b>95,52 %</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 4-4: Endeudamiento del Activo**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

El índice de Endeudamiento del Activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. En el año 2016 es de 95.52% lo que significa que la Cooperativa de ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Se está financiando un 95.52% sobre el total de sus activos con recursos ajenos, por cada dólar invertido en activos.

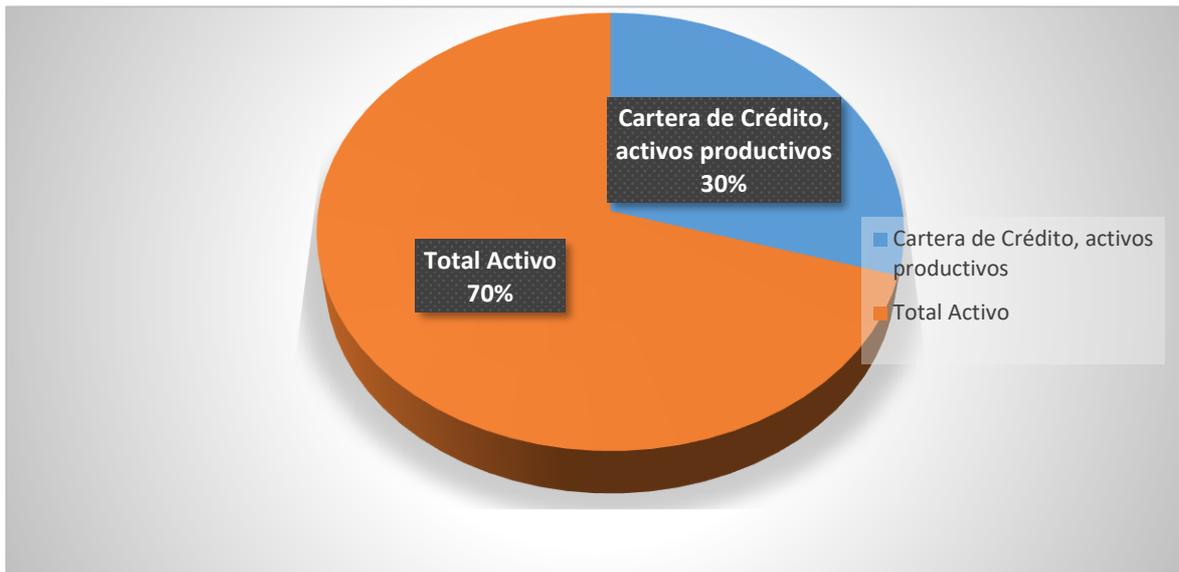
#### **Análisis de la Cartera de Crédito en Relación al Activo Total**

**Tabla 10-4: Cartera de Crédito-Activo Total 2016**

	<b>2016</b>
Cartera de Crédito, activos productivos	9377681,67
Total, Activo	22212189,01
<b>Participación del activo productivo frente al activo total %</b>	<b>42,21%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 5-4:** Cartera de Crédito-Activo Total  
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.  
 Elaborado por: Luis H. Urgiles

Se puede identificar que del 100 por ciento del total del activo el 42,21% se encuentra distribuido en la cartera de crédito concedida a los socios, clientes de la Cooperativa, significa que el componente más fuerte del activo es la cartera de crédito, siendo este indicador muy positivo para la Institución.

#### 4.6.3 Indicadores de Rentabilidad

##### Índice de Rentabilidad

La rentabilidad de una institución financiera debe ser evaluada en función de los ingresos que genera por el diferencial en el margen financiero y los costos, comisiones que generan los servicios.

##### Rendimiento Operativo/Activos – ROA

$$\text{Rentabilidad sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**Tabla 11-4: Rentabilidad Sobre el Activo**

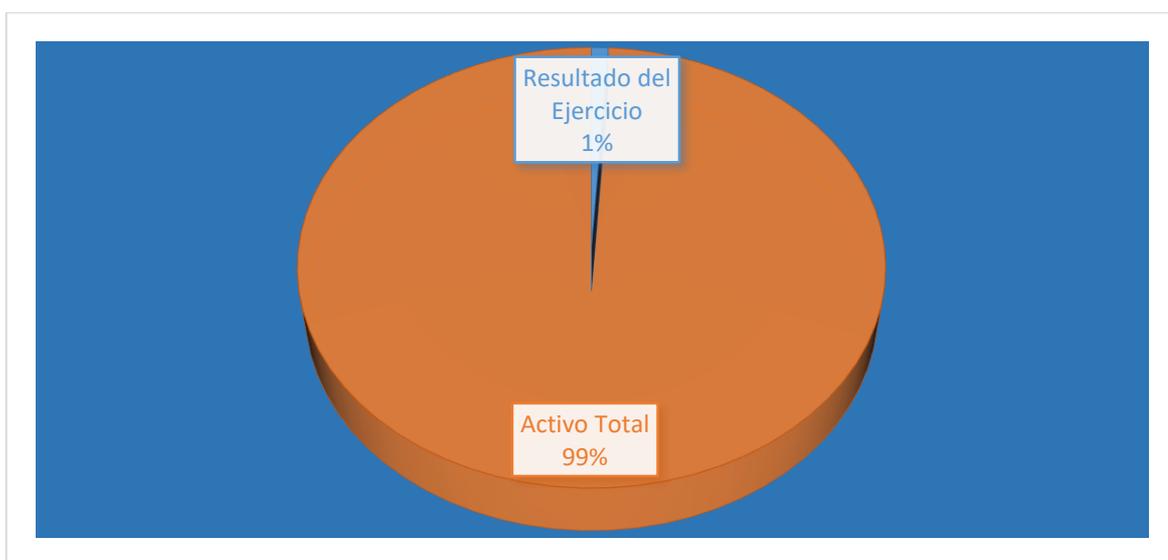
	2016
Resultado del Ejercicio	224877,40
Activo Total	22212189,01
<b>Rentabilidad sobre el Activo en %</b>	<b>1.01</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

La rentabilidad sobre el activo es de 1,01 % en el 2016, siendo aceptable, tomando en cuenta que el indicador mientras más alto sea, es mejor para la Cooperativa Policía Nacional Ltda.

La suficiencia Patrimonial nos refleja la relación que existe de la cuenta de patrimonio frente a la cuenta de activos inmovilizados, es un indicador que nos ayuda a medir el grado de protección de los activos inmovilizados frente a la cuenta de patrimonio, Es decir una mayor cobertura patrimonial de activos significa una mejor posición financiera.



**Gráfico 6-4: Rentabilidad Sobre el Activo**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

### Rentabilidad Sobre Patrimonio-Rendimiento Sobre Patrimonio- ROE

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

**Tabla 12-4: Rentabilidad Sobre el Patrimonio**

	2016
Resultado del Ejercicio	224877,40
Patrimonio	993428,66
<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio en %</b>	<b>22,63</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

La rentabilidad sobre el patrimonio es de 22.63 % en el 2016, siendo aceptable, tomando en cuenta que el indicador mientras más alto sea, es mejor para la organización.



**Gráfico 7-4:** Rentabilidad Sobre el Patrimonio

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

#### 4.7 Índice de Riesgo Crediticio

##### 4.7.1 Riesgo Crediticio Cartera en Mora

$$\text{Índice de Riesgo Crediticio} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

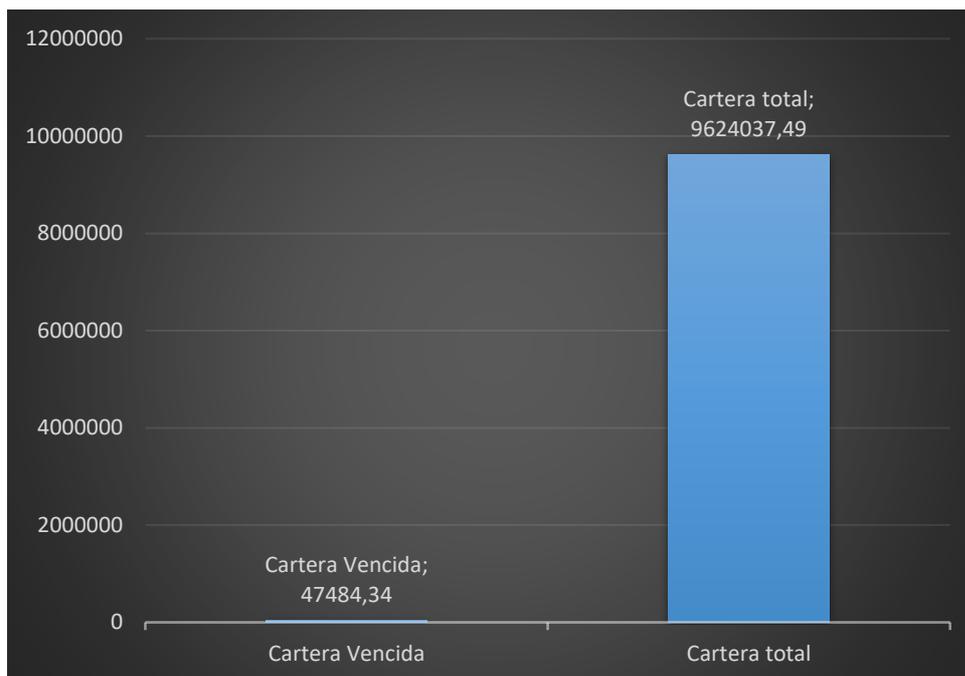
**Tabla 13-4: Riesgo Crediticio (Cartera en Mora)**

	2016
Cartera Vencida	47484,34
Cartera total	9624037,49
<b>Riesgo Crediticio (cartera en mora) % ÍNDICE DE MORA</b>	0,49%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

El indicador de morosidad de la Operativa Ambato es de 0,49 % al cierre del 2016, el cual se encuentra por debajo de lo requerido como política interna de la Cooperativa que es de 2,00%, el modelo propuesto nos permitirá cumplir con este indicador.



**Gráfico 8-4: Cartera en Mora**

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

#### 4.7.2 Riesgo Crediticio (Cartera en Riesgo)

$$\text{Índice de Riesgo} = \frac{\text{Total Cartera en Riesgo}}{\text{Cartera Total}} * 100$$

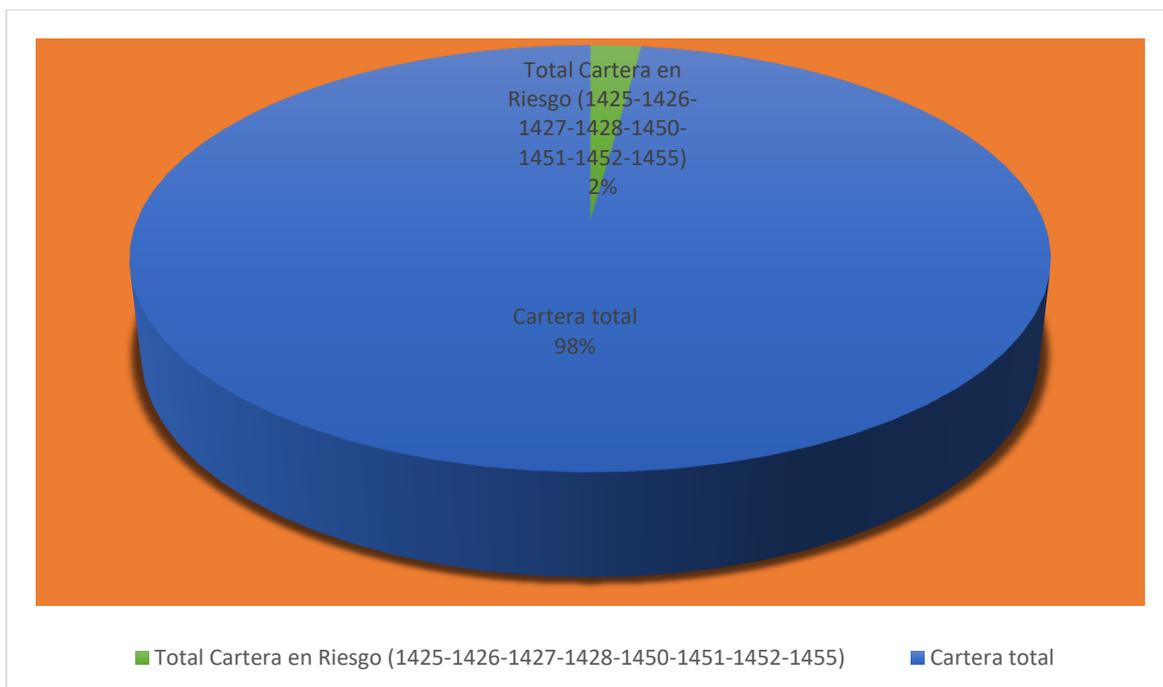
**Tabla 14-4: Riesgo Crediticio (Cartera en Riesgo)**

	2016
Total, Cartera en Riesgo (1425-1426-1427-1428-1450-1451-1452-1455)	208155,91
Cartera total	9624037,49
<b>Riesgo Crediticio (Índice de Riesgo) Cartera Vencida %</b>	2,16 %

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

El indicador del Riesgo Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. En el año 2016 es de 2.16 %; lo que significa que de la cartera total tenemos un 2.16% de riesgo que no puedan cumplir con sus obligaciones financieras, manteniéndose en niveles bajos sobre lo establecido ya que mientras más alto es el porcentaje tenemos más probabilidades de pérdida financieras y de ir aumentando las provisiones de créditos.



**Gráfico 9-4:** Cartera en Riesgo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

#### **4.8 Análisis de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Agencia Ambato.**

Constituye una de las funciones básicas en la intermediación financiera y representan los préstamos otorgados por la institución, bajo distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.

El interés que generan estas operaciones es la base para la rentabilidad de la entidad y el grado de recuperación de los créditos servirán para efectuar nuevos préstamos a los clientes.

La documentación básica que deben exigir las entidades serán todos los documentos necesarios para efectúa el análisis técnico de la situación del deudor que asegure la recuperación de los fondos prestados.

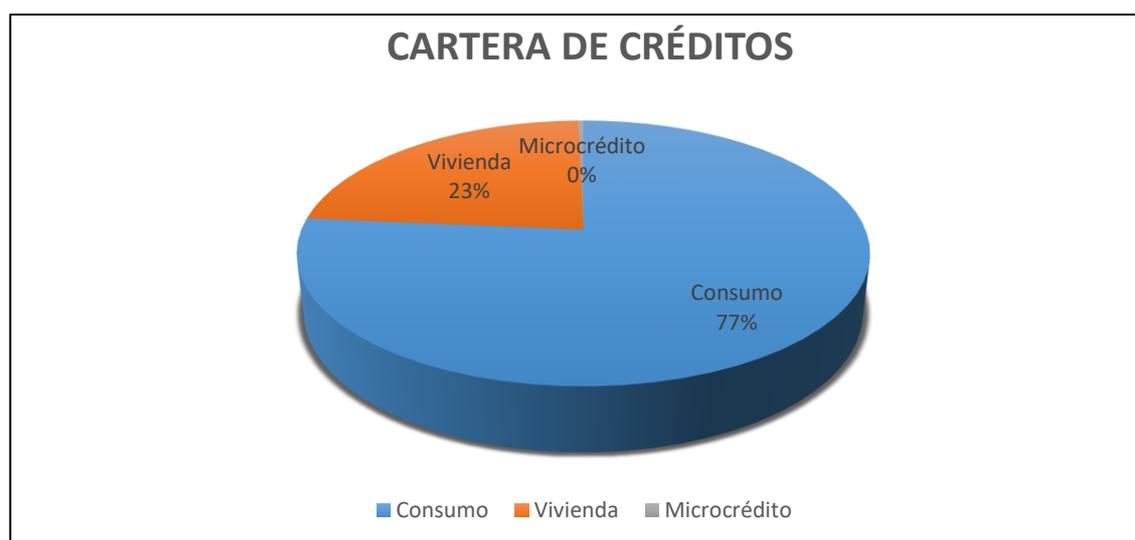
**4.8.1 Análisis de la Distribución, de la Segmentación de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Agencia Ambato.**

**Tabla 15-4: Cartera de Crédito-Segmentación 2016**

Segmento	Valor Absoluto	Valor Relativo
Comercial	0,00	0,00%
Consumo	7353601,00	76,40%
Vivienda	2235628,04	23,23%
Microcrédito	34808,45	0,37%
<b>Total, de cartera</b>	<b>9624037,49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 10-4: Cartera de Crédito-Segmentación 2016**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Podemos observar que la mayor parte de cartera colocada en el año 2016 pertenece al segmento de Consumo con USD 7353,601 que representa el 76.40 % del total de la cartera, seguida por la cartera de vivienda con USD 223,562.04 que representa el 23.23%, y por último la cartera de microcrédito con USD. 34.808,45 que representa el 0.37%.

**4.9 Calidad de Activos**

Los indicadores de este grupo reflejan la eficiencia en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables.

#### 4.9.1 Indicador de Riesgo Total

Cartera de Crédito que no devenga Intereses + Cartera Vencida Total de cartera – Provisiones para Créditos Incobrables.

**Tabla 16-4: Indicador de Riesgo Total**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>TOTALES</b>
1426	Cartera de Créditos Consumo no devenga	31.369,75
1427	Cartera de Crédito Inmobiliario no devenga	129.301,82
1450	Cartera de Crédito de Consumo Vencida	35.746,98
1451	Cartera de Crédito Inmobiliario Vencida	5.611,32
1452	Cartera de Microempresa Vencida	6.126,04
14	Cartera de Créditos	9.377.681,67
1499	(Provisión para Créditos Incobrables)	-246.355,82

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Indicador de Riesgo Total: 2,09**

#### 4.9.2 Indicador de la Cartera de Consumo

Cartera de Crédito de consumo que no devenga intereses + Cartera Vencida Consumo

Cartera de Consumo por vencer + Cartera de consumo que no devenga intereses + cartera de consumo vencida.

**Tabla 17-4: Indicador de la Cartera de Consumo**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>TOTALES</b>
1426	Cartera de Créditos Consumo No Devenga	31.369,75
1450	Cartera de Crédito De Consumo Vencida	35.746,98
1402	Cartera de Crédito Consumo Por Vencer	7.286.484,27
1426	Cartera de Créditos Consumo No Devenga	31.369,75
1450	Cartera de Crédito De Consumo Vencida	35.746,98

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Índice de Riesgo de la Cartera de Consumo= 0,91%**

#### 4.9.3 Índice de la Cartera Microempresarial

##### Cartera de Microempresarial que no devenga intereses + Cartera Vencida Micro

Cartera Microempresarial por vencer + Cartera Micro empresarial que no devenga intereses + cartera Micro empresarial vencida.

**Tabla 18-4: Índice de la Cartera Micro Empresarial**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>TOTALES</b>
1428	Cartera Micro No Devenga Intereses	-
1452	Cartera De Microempresa Vencida	6.126,04
1404	Cartera De Microcrédito Por Vencer	28.682,41
1428	Cartera Micro No Devenga Intereses	-
1452	Cartera De Microempresa Vencida	6.126,04

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Índice de Riesgo de la Cartera Micro empresarial= 17,60%**

#### 4.9.4 Índice de la Cartera Inmobiliaria

##### Cartera de Inmobiliaria que no devenga intereses + Cartera Vencida Inmobiliaria

Cartera Inmobiliaria por vencer + Cartera Inmobiliaria que no devenga intereses + cartera Inmobiliaria vencida.

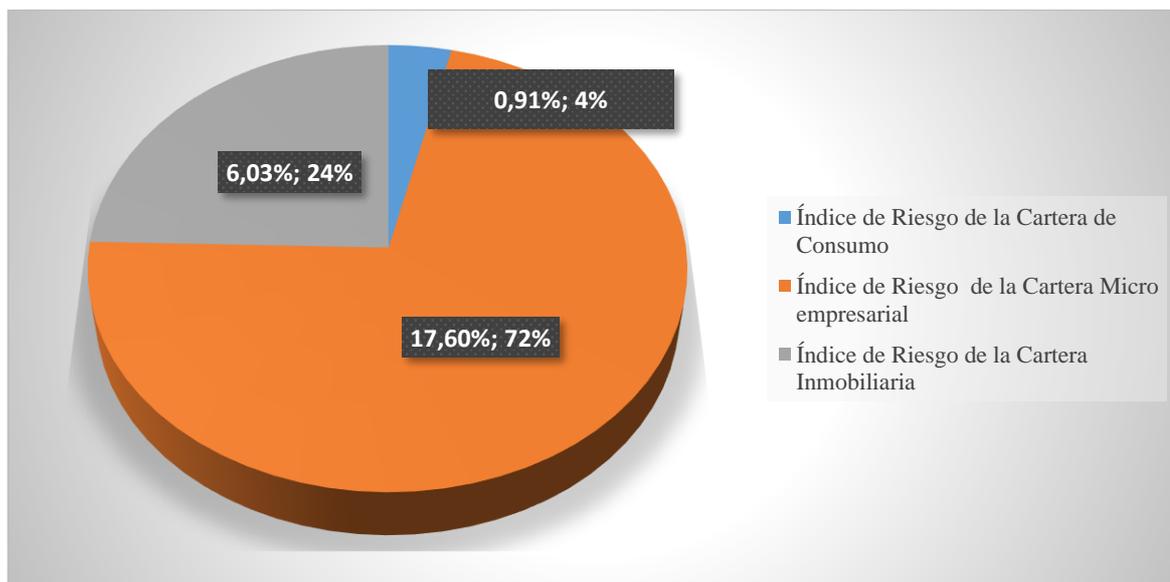
**Tabla 19-4: Índice de la Cartera Inmobiliaria**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>TOTALES</b>
1427	Cartera de Crédito Inmobiliario No Devenga	129.301,82
1451	Cartera de Crédito Inmobiliario Vencida	5.611,32
1403	Cartera de Crédito Inmobiliario Por Vencer	2.100.714,90
1427	Cartera de Crédito Inmobiliario No Devenga	129.301,82
1451	Cartera de Crédito Inmobiliario Vencida	5.611,32

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Índice de Riesgo de la Cartera Inmobiliaria= 6,034%**



**Gráfico 11-4: Índices de Riesgos por tipo de Cartera**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 4.10 Cartera de Crédito por Vencer

Préstamos otorgados a los clientes, en las distintas modalidades por las instituciones cuyo plazo no ha vencido y se encuentran al día en la cooperativa. Se clasifica en las siguientes subcuentas créditos comerciales, de consumo, vivienda, para la microempresa y reestructurada.

**Tabla 20-4: Cartera de Crédito por Vencer**

Subgrupo	Características	Monto en Dólares	Porcentaje (%)
C. C. Consumo x vencer	Créditos Otorgados para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicio	7.286.484,27	77,39
C.C. Vivienda x vencer	Créditos para la adquisición, construcción o ampliación de vivienda, con garantía hipotecaria	2.100.714,90	22,31
C.C. Microempresa por Vencer	Créditos otorgados para financiamiento de actividades microempresariales	28.682,41	0,30
C.C. Microempresa Reestructurada x vencer	Créditos refinanciados por problemas de no pago	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>.....USD</b>	<b>9.415.881,58</b>	<b>100</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 4.11 Cartera Vencida

Obligaciones a las que se ha cumplido el plazo establecido valores que no se han recuperado oportunamente, es decir no se han cancelado en los plazos establecidos por parte de los clientes de la cooperativa.

**Tabla 21-4: Cartera Vencida**

Subgrupo	Características	Monto en Dólares	Porcentaje (%)
C. C. Consumo vencida	Créditos Otorgados para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicio	35.746,98	75,28
C.C. Vivienda vencida	Créditos para la adquisición, construcción o ampliación de vivienda, con garantía hipotecaria	5.611,32	11,82
C.C. Microempresa vencida	Créditos otorgados para financiamiento de actividades micro empresariales	6.126,04	12,90
C.C. Consumo Restructurada Vencida	Créditos refinanciados por problemas de no pago	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>.....USD</b>	<b>47.484,34</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 4.12 Cartera que no Devenga Interés

Créditos directos por más de treinta días o los calificados de dudoso recaudo o perdidas, por lo que dejan de devengar intereses e ingresos. Se clasifican en comercial, consumo, vivienda, consumo o reestructurada. Tiene cuotas o dividendos vencidos.

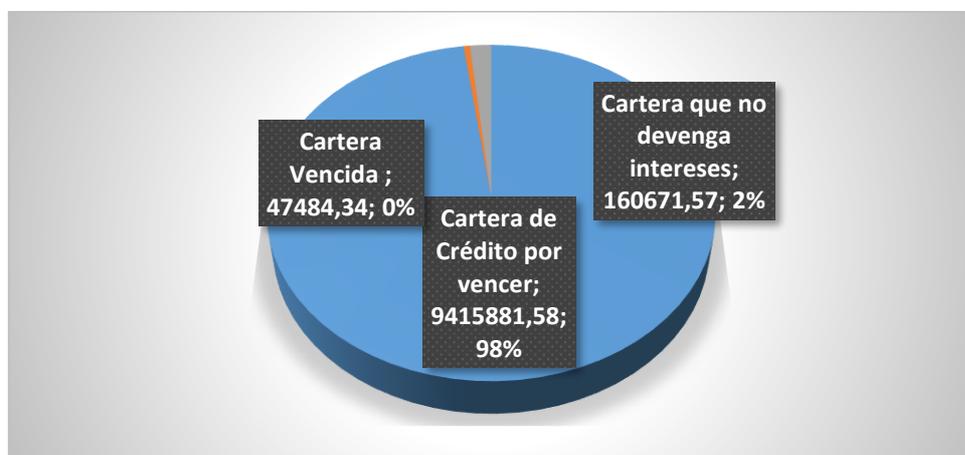
**Tabla 22-4: Cartera que no devenga Interés**

Subgrupo	Características	Monto en Dólares	Porcentaje (%)
C. C. Comercial que no devenga intereses	Créditos Otorgados para financiar actividades productivas	0.00	0.00
C.C. Consumo que no devenga intereses	Créditos Otorgados para la adquisición de bienes de		

	consumo o pago de servicio	31.369,75	19,52
C.C. Vivienda que no devenga intereses	Créditos para la adquisición, construcción o ampliación de vivienda, con garantía hipotecaria	129.301,82	80,48
C.C. Microempresa que no devenga intereses	Créditos otorgados para financiamiento de actividades micro empresariales problemas de no pago	0.00	
<b>TOTAL</b>	<b>.....USD</b>	<b>160.671,57</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 12-4:** Cartera que no devenga Interés, Vencida, por Vencer

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### 4.13 Cartera Restructurada

Cartera de crédito del Activo que registra las operaciones comerciales de vivienda, de consumo vivienda para la microempresa entre 1 y más de 360 días que han sido sujetas a la reestructuración, se han modificado una o varias condiciones originales de su otorgamiento plazos, tasa de interés, garantías, etc., y que se llevan debido al deterioro de la capacidad de pago del socio de la cooperativa.

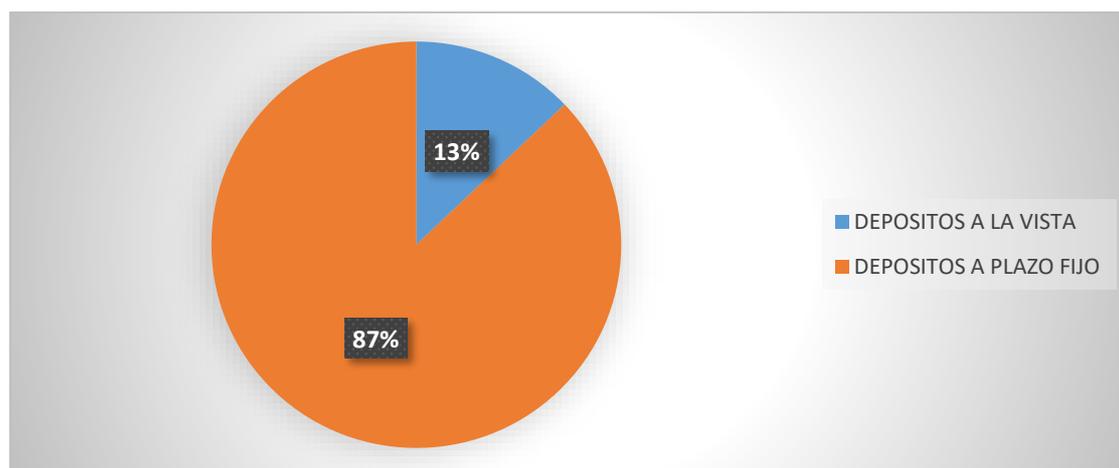
#### 4.14 Análisis de las Captaciones realizadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Agencia Ambato.

**Tabla 23-4: OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 2016**

DICIEMBRE 2016				
2.1	OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS			15748816,19
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA		2028496,29	
2.1.02	OPERACIONES DE REPORTE		0.00	
2.1.03	DEPÓSITOS A PLAZO		13720319,90	
2.1.03.05	DEI A30 DÍAS	2887373,27		
2.1.03.10	DE31A9ODIAS	4810158,40		
2.1.03.15	DE 91 A 180 DIAS	465991,25		
2.1.02.20	DE 181 A 360 DIAS	1286096,98		
2.1.03.25	DE MAS DE 361 DÍAS	77500,00		
2.1.03.30	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



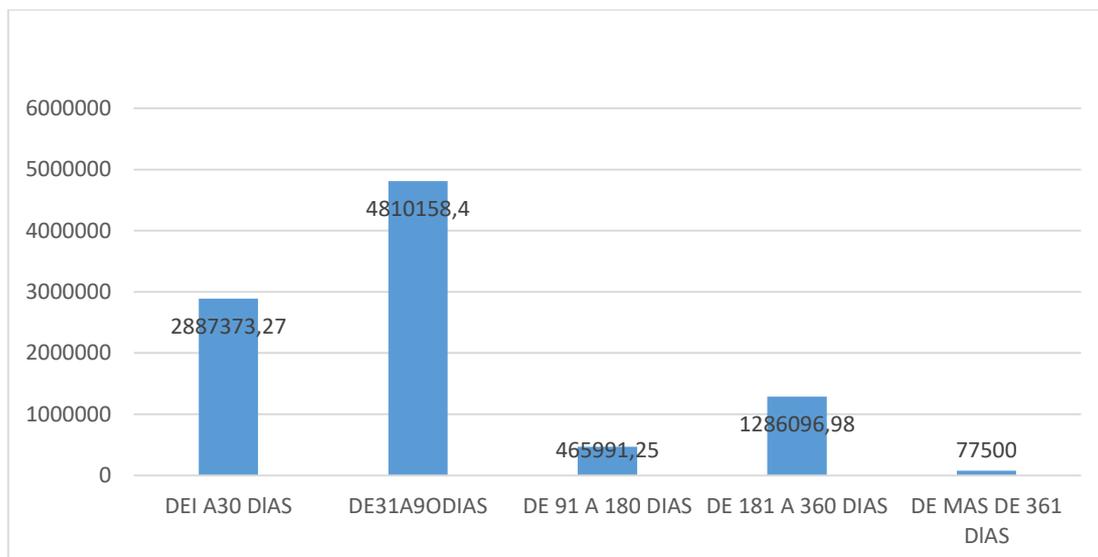
**Gráfico 13-4: Obligaciones con el Público 2016**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

#### Análisis e interpretación

En lo que respecta a las Captaciones, podemos analizar que el depósito a la vista tiene una menor influencia con una participación del 13% en relación del total de las captaciones con la participación del 87%.



**Gráfico 14-4:** Captaciones 2016

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

### **Análisis e interpretación**

Las captaciones a plazo fijo en CPN, es su mayor fortaleza, debido que podemos analizar con los datos suministrados la Cooperativa tiene los recursos suficientes para poder atender al público en general, tanto con las obligaciones como para el desembolso de operaciones de crédito, podemos mencionar que los socios prefieren invertir sus recursos de 31 a 90 días, que es donde posee su mayor participación de los depósitos a plazo fijo con USD 4,810,158.00.

### **4.15 Encuesta Realizada a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.**

#### **4.15.1 Resultado de las Encuestas**

Resultado de las encuestas estructuradas para Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato”, de la ciudad de Ambato.

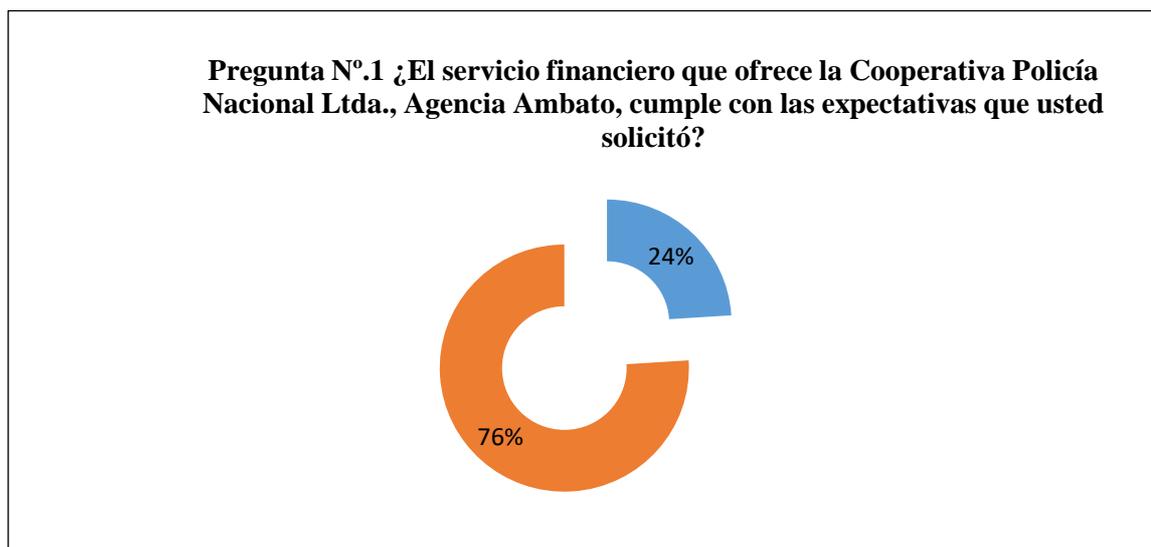
#### **1) ¿El servicio financiero que ofrece la Cooperativa Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato, cumple con las expectativas que usted solicitó?**

**Tabla 24-4: Servicio Financiero**

Ítem	f	f%
SI	67	24%
NO	211	76%
Total	278	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 15-4:** Pregunta N° 1

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Análisis:** El 76% de los socios y clientes encuestados consideran que el servicio financiero que ofrece la Cooperativa “Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato”, no cumple con las expectativas que usted solicitó, mientras que el 24% consideran que si cumple.

**Interpretación:** El servicio financiero que ofrece la Cooperativa “Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato”, no cumple con las expectativas que el Socio Afiliado solicita, existe desconocimiento del personal de las unidades de gestión, no aplican procesos para un mejor servicio financiero, sobre todo en cuanto a créditos el Socio Afiliado desconoce, y cuando acude, al responsable, no especifica los detalles al hacer un crédito.

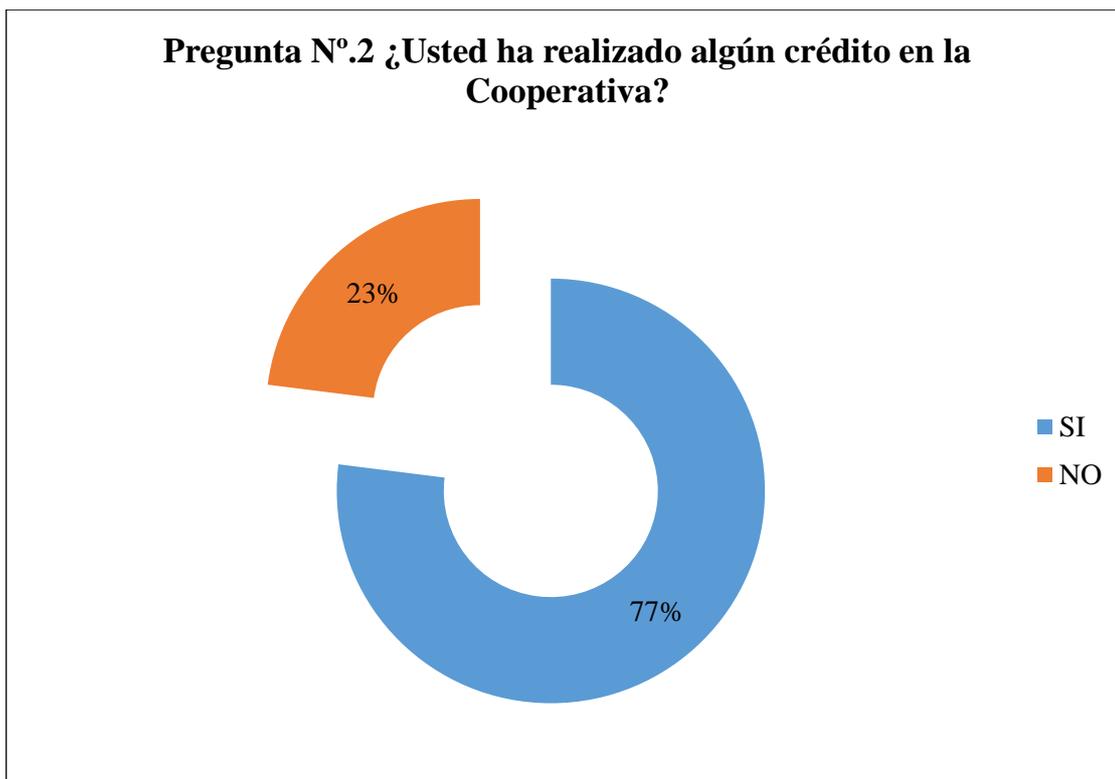
## 2) Usted ha realizado algún crédito en la Cooperativa?

**Tabla 25-4: Créditos Realizados**

Ítem	f	f%
SI	214	77%
NO	64	23%
Total	278	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 16-4:** Pregunta N°.2

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

**Análisis:** El 77% de los socios y clientes encuestados expresan que, si han realizado algún crédito en la Cooperativa, mientras que el 23% manifiestan que no lo han realizado.

**Interpretación:** De los encuestados manifiestan que sí, han realizado algún crédito en la Cooperativa, y se ha detectado que la atención no es oportuna, el trámite se vuelve engorroso, por tanto, papeleo para efectuar el crédito, esto es notorio por el no conocimiento de parte del personal de la unidad de gestión o proceso financiero.

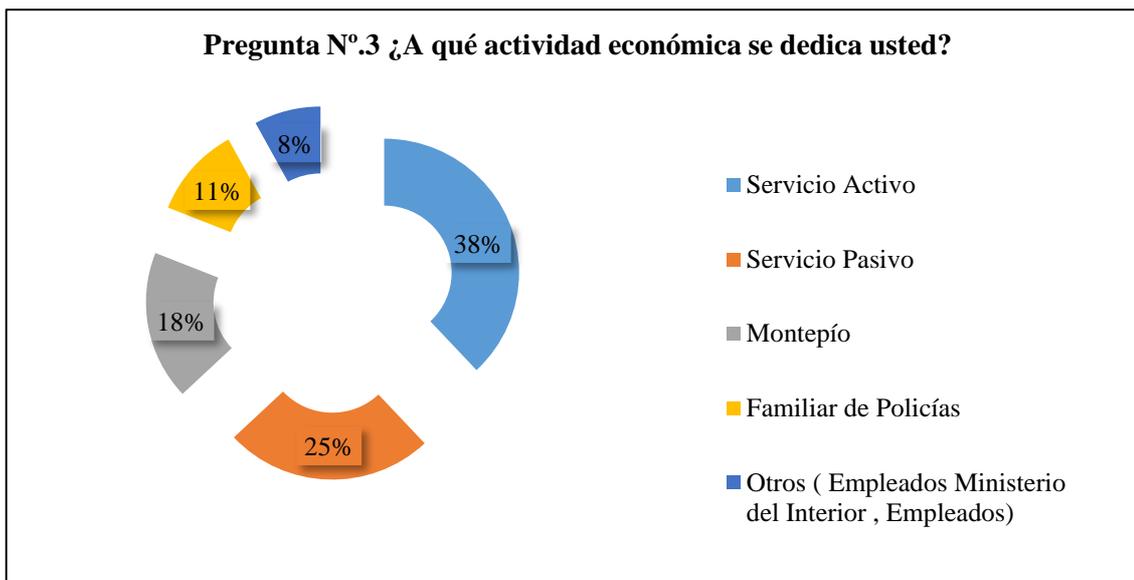
### 3) ¿A qué actividad económica se dedica usted?

**Tabla 26-4: Actividad Económica**

Ítem	f	f%
Servicio Activo	106	38%
Servicio Pasivo	70	25%
Montepío	50	18%
Familiar de Policías	31	11%
Otros( Empleados Ministerio del Interior , Empleados)	21	8%
Total	278	100%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles



**Gráfico 17-4:** Pregunta N°.3

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Análisis: El 38% de los socios y clientes encuestados, manifiestan que el servicio Activo es la actividad económica a la que se dedica, mientras que el 25% consideran que es la actividad pasiva, el 18% montepío el 11% familiar de policía y el 8% expresan que se dedican a otras actividades.

Interpretación: en las encuestas efectuadas, que los Socios Afiliados solicitan crédito es más para las actividades deservicio activo.

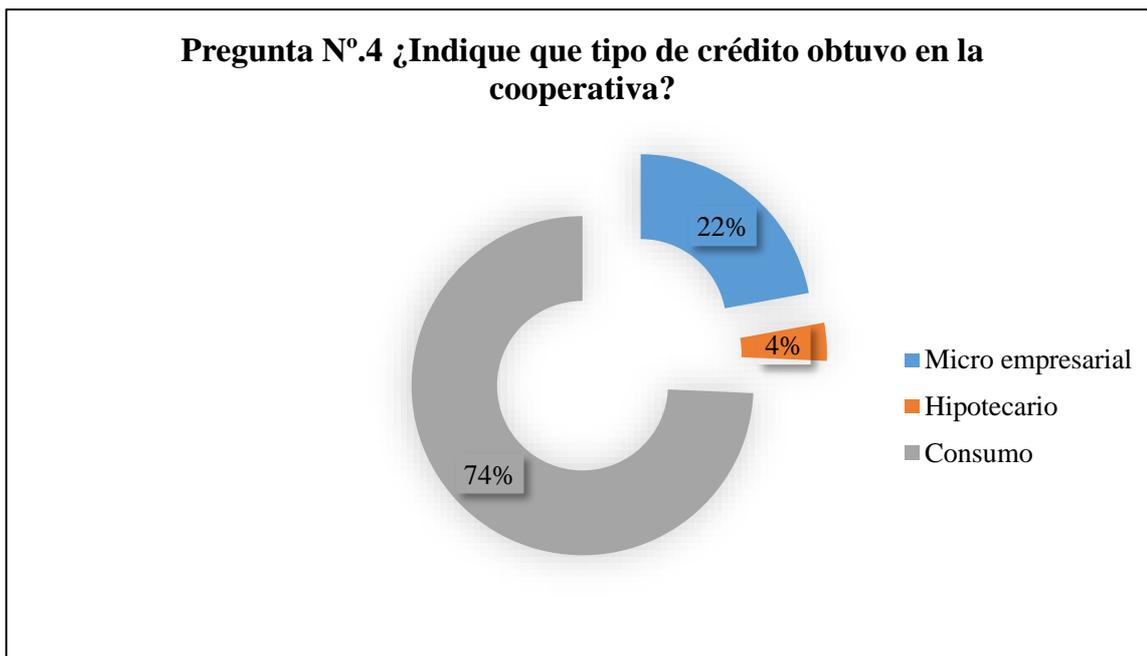
#### 4) ¿Indique que tipo de crédito obtuvo en la cooperativa?

**Tabla 27-4: Tipo de Crédito Obtenido**

Ítem	f	f%
Consumo	207	74%
Microempresarial	61	22%
Hipotecario	10	4 %
Total	278	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 18-4: Pregunta N°.4**

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Análisis: El 74% de los socios y clientes encuestados expresan que el crédito de consumo es el tipo de crédito que obtuvo en la cooperativa, mientras que el 22% expresan que fue un crédito microempresarial y un 4% solicitó un crédito Hipotecario.

Interpretación: Los socios han solicitado Crédito de consumo en un mayor común denominador en la cooperativa, por cuanto hasta la actualidad ellos desconocen de los beneficios en cuanto a créditos que se otorgan hasta el momento, para lo cual los accionistas fundadores deben hacer un análisis minucioso de la relación de riesgo crediticio y la liquidez y presentar ciertas reglas y normas que beneficien al socio afiliado al momento que solicita su crédito sin hacer trámites engorrosos.

5) ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con la suficiente liquidez?

**Tabla 28-4: Porcentajes de Riesgo**

Ítem	f	f%
SI	217	78%
NO	61	22%
Total	278	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Pregunta N°.5 ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con la suficiente liquidez?**



**Gráfico 19-4: Pregunta N°.5**

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Análisis: El 78% de los socios y clientes encuestados expresan que sí, los recursos económicos de la cooperativa corren con algún riesgo, mientras que el 22% expresan que no conocen.

Interpretación: Los encuestados manifiestan que sí conocen que los recursos económicos de la cooperativa corren con algún riesgo, pero sugieren que es necesario que se capacite al cliente socio antes de un crédito y se le otorgue el conocimiento sobre los beneficios que tiene el socio al efectuar un crédito y a su vez se le entregue una tarjeta de evidencia de haber recibido el curso sobre normas y procesos de crédito para dar trámite a lo solicitado por el socio.

**6) ¿Alguna vez ha incumplido en la liquidación de su crédito?**

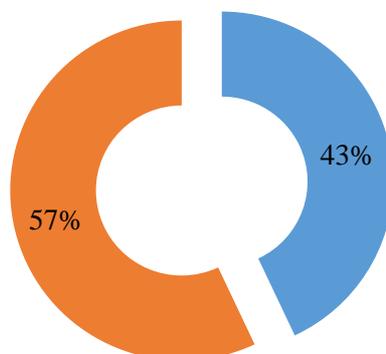
**Tabla 29-4: Incumplimientos en la Liquidación**

Ítem	f	f%
SI	120	43 %
NO	168	57 %
Total	278	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles

**Pregunta N°.6 ¿Alguna vez ha incumplido en la liquidación de su crédito?**



**Gráfico 20-4:** Pregunta N°.6

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Análisis: El 57 % de los socios y clientes encuestados, expresan que alguna vez no han incumplido en la liquidación de su crédito, mientras que el 43% manifiestan que si han incumplido.

Interpretación: No han incumplido en la liquidación de su crédito, porque sus intereses son muy bajos a relación con otras cooperativas que son las competencias en la ciudad de Ambato.

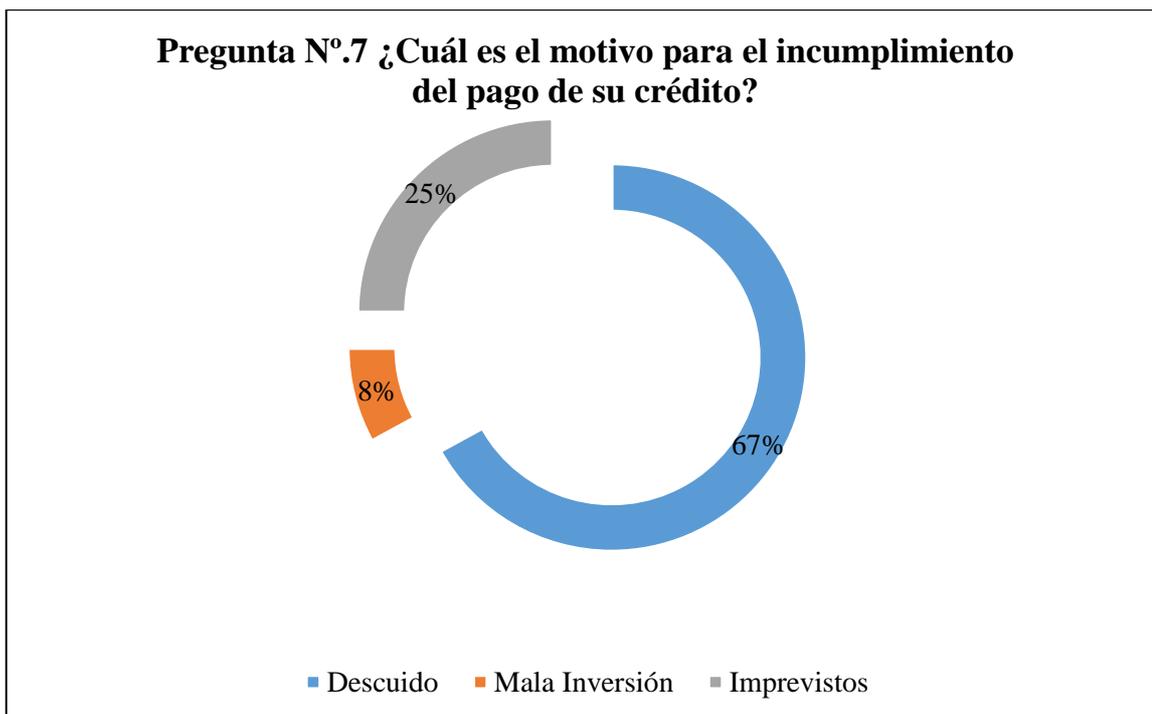
**7) ¿Cuál es el motivo para el incumplimiento del pago de su crédito?**

**Tabla 30-4: Motivo de Incumplimiento de Pagos**

Ítem	f	f%
Descuido	80	67%
Mala Inversión	10	8 %
Imprevistos	30	25 %
Otros	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 21-4:** Pregunta N°.7

Elaborado por: Luis H. Urgiles

Análisis: el 67 % de los socios y clientes encuestados expresan que el motivo para el incumplimiento del pago de su crédito fue por descuido, el 25 % por imprevistos y el 8% por mala inversión.

Interpretación: el motivo para el incumplimiento del pago de crédito, ha sido por descuido, por sueldos atrasados, esto ha generado desconfianza en su buro creditico del socio, y no se le ha podido otorgar su crédito en base a sus necesidades porque no existe un presupuesto económico en alto, si hay más socios afiliados subiría su rentabilidad.

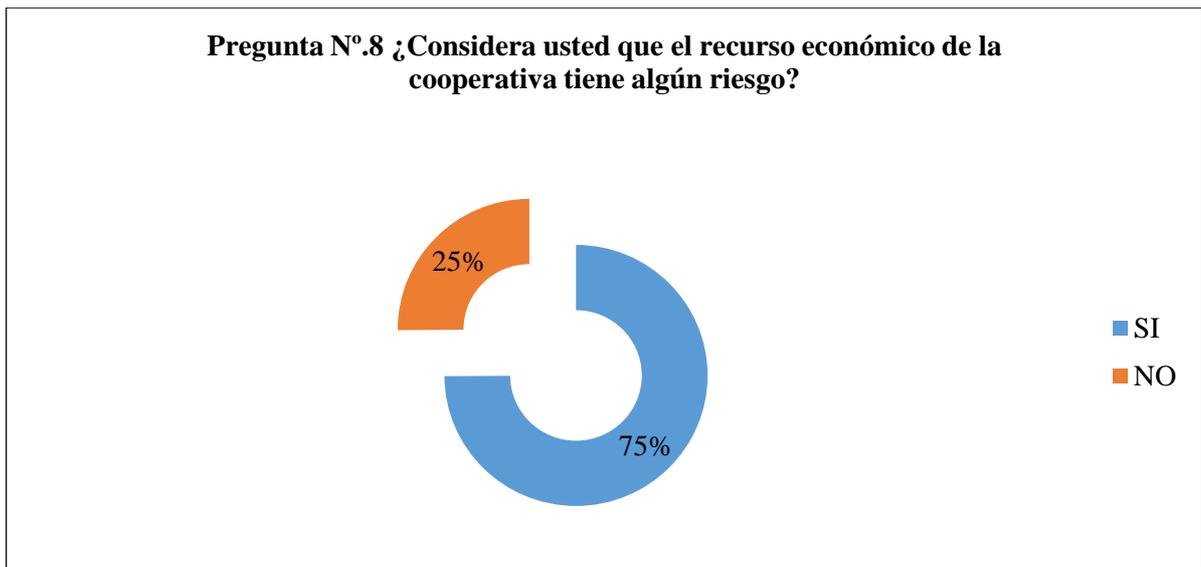
8.) **¿Considera usted que el recurso económico de la cooperativa tiene algún riesgo?**

**Tabla 31-4: Liquidez de la Cooperativa**

Ítem	f	f%
SI	209	75%
NO	69	25%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Elaborado por: Luis H. Urgiles



**Gráfico 22-4:** Pregunta N°.8

**Elaborado por:** Luis H. Urgiles

**Análisis:** el 75% de los socios y clientes encuestados expresan que la cooperativa, tiene la suficiente liquidez para afrontar sus deudas, el 25% considera que la cooperativa no la tiene.

**Interpretación:** la mayoría de los socios considera que en la cooperativa tiene la suficiente liquidez en la Cooperativa.

#### **4.16 Verificación de Hipótesis**

La verificación de la hipótesis se efectuó con el método Z Calculado, que es un procedimiento estadístico de localización para dos muestras como son las dos variables de estudio, además se analiza la variabilidad que es la probabilidad o porcentaje con el que se acepta y se rechaza la hipótesis que se está investigando.

##### **4.16.1 Planteo de Hipótesis**

###### **a) Modelo Lógico**

**H<sub>0</sub>:** Las Estrategias Financieras no incide en el Riesgo Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.

**H<sub>1</sub>:** Las Estrategias Financieras si incide en el Riesgo Crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.

**b) Modelo Matemático**

$$H_0: P_0 = P_1$$

$$H_1: P_0 \neq P_1$$

**c) Modelo Estadístico**

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

**Regla de decisión**

$$\alpha = 0,05$$

Al 95%  $Z_c$  es igual a  $\pm 1,96$

Se acepta la hipótesis nula si,  $Z_c$  es menor o mayor a  $1,96$ , caso contrario se rechaza, con un  $\alpha$  de  $0,05$

Se acepta la  $H_0$ , si  $Z_c$  es  $< -1,96$  con un  $\alpha = 0,05$

Se acepta la  $H_1$ , si  $Z_c$  es mayor a  $1,96$  con un  $\alpha = 0,05$

**Cálculo de  $Z_c$**

**4.16.2 Análisis Variable Independiente**

¿Cree usted que la cooperativa cuenta con la suficiente liquidez?

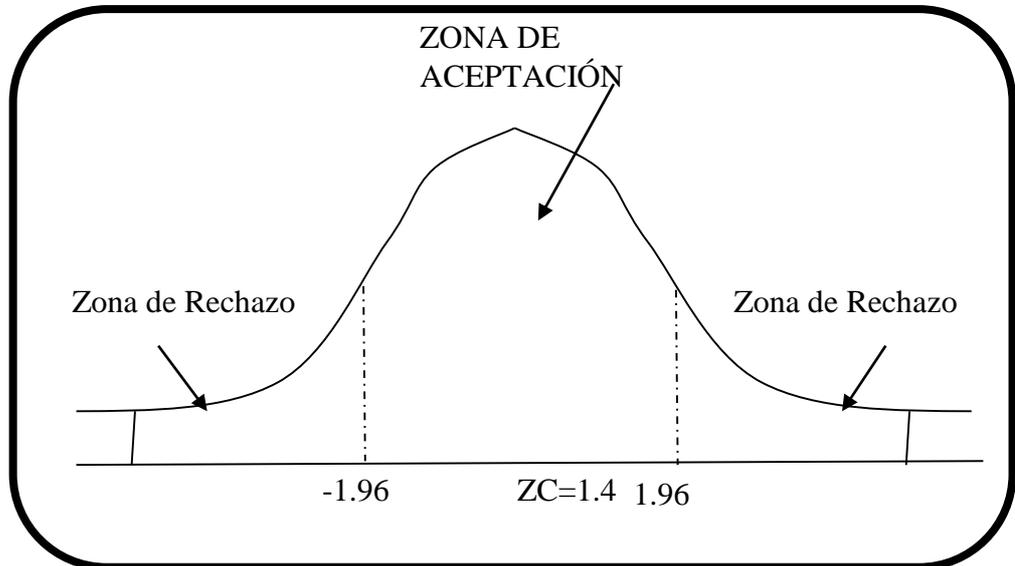
(Pregunta 5 Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda, Agencia Ambato)

**Tabla 32-4: Análisis Variable Independiente**

Ítem	f	fr	fa	fra	f%
SI	217	0,78057554	217	0,780	78%
NO	61	0,21942446	278	1	22%
Total	278	1			100%



$p = 0,05845324$   
 $q = 0,94154676$   
  
 $Z = 0,02877698$   
 $0,05503646 \quad 0,00719424$   
  
 $Z = 0,02877698$   
 $0,00039595$   
  
 $Z = 0,02877698$   
 $0,01989839$   
  
 $Z = 1,44619668$



**Gráfico 23-4:** Zona de Aceptación

#### 4.16.4 Conclusión de la Hipótesis

Como el valor del Z calculado ( $Z_c$ ) es menor a 1,96 con un  $\alpha$  de 0,05; se acepta la hipótesis planteada, es decir: Las Estrategias Financieras si incide en el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato. Es decir, aplicando la Hipótesis Alternativa.

#### 4.17 Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

Análisis FODA es una de las herramientas muy útiles para analizar la interacción entre ciertas características de la organización y su entorno. Sus siglas corresponden a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; dicho análisis cuenta con un sinnúmero de aplicaciones a ser utilizadas en todos los niveles organizacionales tales como: ventas, producción, comercialización, distribución, etc., según el tipo de empresa que se esté analizando. Se visualizan los aspectos tanto positivos como negativos, las “ventajas y desventajas” internas y externas que tiene la empresa.

**Tabla 35-4: Matriz FODA Aspectos Positivos y Negativos**

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

Elaborado por: Luis Urgiles

El FODA debe cumplir con ciertas características para que su estructuración e interpretación sea válida y aplicable a la organización para la cual se elaborara:

- Independientemente del tipo de actividad o negocio, el FODA debe mantener relación directa con la estrategia competitiva.
- El FODA debe ser funcional y grupal
- Es importante el monitoreo constante sobre los cambios implementados
- En caso de que la difusión del FODA genere incertidumbre y resistencia al cambio por parte del personal, se deberá trabajar para mejorar esta situación.
- Las decisiones estratégicas deben crear valor económico, dentro de un marco objetivo y aceptable de riesgo.
- El análisis FODA no debe ser estático, es más bien un procedimiento dinámico que la gerencia debe monitorear de manera periódica como parte de la cultura organizacional.

**Tabla 36-4: Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato**

<b>POSITIVOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Trato personalizado al cliente</li> <li>• Concesión inmediata de créditos</li> <li>• Interés no muy elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado</li> <li>• Creciente mercado de PYMES</li> <li>• Automatización de procesos en el mercado.</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución</li> <li>• Confianza del público al Sistema Cooperado.</li> </ul>
<b>NEGATIVOS</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de manual de procedimientos.</li> <li>• Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios.</li> <li>• Deficiente estructura de manejo de riesgo.</li> <li>• Deficiente manejo en la base de datos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y superación de la competencia directa.</li> <li>• Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio.</li> <li>• Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda, Agencia Ambato.

**Elaborado por:** Luis Urgiles

**Tabla 37-4: Matriz MAFE Cruce de Variables**

<b>MATRIZ MAFE</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ MAFE</b>	1.- Liquidez	1.- Carencia de manual de procedimientos.
	2.- Trato personalizado al cliente	2.- Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios.
	3.- Concesión inmediata de créditos	3.- Deficiente estructura de manejo de riesgo.
	4.- Interés no muy elevados	4.- Deficiente manejo en la base de datos de clientes.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO (MAX-MAX) Estrategias que se usan para maximizar las oportunidades.</b>	<b>Estrategias DO (MIN-MAX) Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.</b>
1.- Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado	Socializar, articular, implementar los procesos administrativos y financieros propuestos como estrategias que mejoren las capacidades organizativas de la entidad.	Desarrollar estrategias administrativas a través de implementar la administración por procesos innovadores, planificados, que implica el cambio administrativo y financiero.
2.- Creciente mercado de PYMES	Realizar el análisis financiero horizontal y vertical para determinar las variaciones de las cuentas que conforman el activo, pasivo y patrimonio; de forma que permita una mayor	Desarrollar estrategias que permitan sustentadamente realizar ciclos de cobranzas en menor tiempo, gastos operativos minimizados y aprovechamiento óptimo del recurso humano.
3.- Tomatización de procesos en el mercado.	colocación de cartera de créditos.	
4.- Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución		
5.- Confianza del público al Sistema Cooperado.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA (MAX-MIN) Estrategias que se utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.</b>	<b>Estrategias DA (MIN-MIN) Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.</b>
1.- Crecimiento y superación de la competencia directa.	Establecer estrategias para determinar la estructura del pasivo, del activo y del capital o patrimonio, con la finalidad de examinar la composición a la fecha del balance y las cuentas que la integran y su participación porcentual y tener una tasa de interés competitiva.	Analizar estratégicamente las mejoras en los documentos utilizados para resumir de manera ordenada, lógica sistémica los estados financieros para fortalecer la capacidad de los productos y servicios financieros que oferta la cooperativa
2.- Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio.		
3.- Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.	Realizar y establecer acciones de control de morosidad como estrategia financiera del manejo de cartera de créditos y que este articulada con el proceso de cobranzas, seguimiento y recuperación.	Realizar reuniones con el área de talento humano para socializar las estrategias financieras, su alcance y las metas que se pretende obtener a través de los indicadores de estructura económica y financiera

Elaborado por: Luis Urgiles

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA.

#### 5.1 Establecer Estrategias Financieras para mitigar el riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

#### 5.2 Estrategias Financieras

**Conceptos:** Una estrategia financiera como las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo. Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas, es decir, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa (Murillo, 2010).

En el mismo orden de ideas, tenemos que las estrategias “son los medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.” Ahora bien, en el ámbito empresarial la estrategia, es un conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa indistinta de su actividad, así como acciones que han de emprenderse para alcanzar algo. Las estrategias se caracterizan por: La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes. La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa. Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas (Maraver, Cañadas, & Hurtado, 1999).

La planificación estratégica no es un tema novedoso en los últimos tiempos. Autores como SunTzu, 500 años antes de Cristo ya utilizó la frase: “El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”. Nicolás Maquiavelo, también menciona la necesidad de la planeación para desarrollar un buen gobierno (Ocaña, 2006).

Así, a través de la historia se va madurando el concepto de la planificación estratégica, hasta disponer en la actualidad de una amplia cantidad de teorías y metodologías de aplicación que demuestran la

enorme importancia de prever situaciones a través de la organización y priorización de las operaciones características de un entorno dinámico para, en lo posible, lograr la anticipación del rumbo y modificar las situaciones. Es entonces, la determinación de manera consciente y racional de vías de acción (Armijo, 2009).

Concepto profundo no obstante de fácil comprensión que nos invita a considerar que partimos de dos elementos: Situación actual – Situación futura. Por ahora en este capítulo se analizan las condiciones que mantiene la Cooperativa en sus operaciones que van desde la definición de la organización, entorno actual, ejes fundamentales, objetivos, estrategias, planes de acción, y posteriormente la ejecución, evaluación y control (Armijo, 2009).

### 5.3 Estrategias y Objetivos Estratégicos



**Gráfico 1-5:** Estrategias y Objetivos Estratégicos  
Elaborado por: Luis Urgiles

**Tabla 1-5:** Plan Estratégico

Ejes estratégicos	Objetivos	Estrategias	Planes
Resultados Económicos positivos e Incrementales	Mantener resultados económicos positivos e incrementales	Incremento del Apalancamiento Operativo Reducir Costos Administrativos Optimización del Costo Operativo	Enfoque productos de menor costo Fidelización de Clientes Optimización de rendimiento por excedentes de liquidez Optimización de Procesos

Marketing y Ventas	Gestionar efectivamente las ventas Incrementar la penetración de mercado en el nicho de mercado óptimo para el negocio Ampliar la oferta de valor a clientes e incrementar las fuentes de ingresos	Incremento de captaciones, colocaciones, número de socios Fortalecimiento en ventas PYMES	Promoción, publicidad Capacitación comercial agresiva Seguro de accidentes personales Plan asistencia médica y dental
Calidad y Productividad	Obtener la certificación ISO para la operación de la Cooperativa Dotar a la fuerza de ventas de recursos para su óptimo desempeño	Arrancar con los trámites respectivos Movilización	Creación del manual operativo de procesos Priorización de recursos Capacitación
Administración del Riesgo	Optimizar el manejo del riesgo de liquidez, crediticio y Operativo	Establecimiento de procesos Adaptación al marco jurídico y regulatorio	Automatización de procesos Capacitación permanente

**Elaborado por:** Luis Urgiles

La razón de todo negocio es la generación de rendimiento; ante esta situación la gerencia ha trazado como pilar fundamental los resultados económicos positivos e incrementales a través de estrategias y planes diversificados que incluyen el incremento del apalancamiento operativo, la reducción de costos, optimización de procesos (Carrasco, 2012).

Como segundo eje estratégico se consideró el Plan de Negocios de la Cooperativa mediante la gestión efectiva de créditos, penetración de mercado y ampliación en la oferta de valor. A más de ello, la gestión va acompañada del mejoramiento en calidad y productividad; se ambiciona la certificación ISO a mediano plazo; actualmente se están estructurando las directrices y armando el espacio para el análisis, diagnóstico, levantamiento, y posteriormente estandarización y normalización de procesos operativos de la organización, que constituyen la base para el control de calidad y obtención de la ISO. Este último punto se relaciona ampliamente con el desarrollo del presente Trabajo desde el punto de vista de la Recuperación de Cartera.

Por último, el manejo de riesgo de liquidez, crediticio y operativo a través del monitoreo permanente de los resultados obtenidos. No obstante, tampoco se ha desarrollado un procedimiento para definir y evaluación el nivel de riesgos en la Cooperativa. El procedimiento interno consiste sobre todo en la verificación por parte del oficial de crédito dentro de la Central de Riesgos, la calificación que

mantiene el cliente. Se pretende implementar posteriormente administración base de una matriz de riesgos.

#### **5.4 Estrategias Financieras aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.**

##### ***5.4.1 Diseñar una política la Inclusión Financiera como Estrategia para Minimizar El Riesgo Crediticio***

#### **Objetivo Estratégico:**

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional con nuestro análisis quiere implementar una estrategia que logre una mayor y mejor Inclusión Financiera en busca de encontrar mecanismos para lograr el crecimiento económico, y el acceso a nuestros socios a bienes y servicios, que les permita y les brinde oportunidades para su desarrollo.

Nos ayudara al desarrollo educacional y al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios.

#### **Acción:**

- a) Establecer Escuelas de Cultura Financiera sabiendo que nuestros socios deberían conocer y tener prácticas diarias y necesarias para tomar decisiones financieras con una información sensata a lo largo el tiempo. Tomar conciencia del valor del dinero y sus usos mediante un consumo responsable y el sentido del ahorro.

Los estándares de aprendizaje evaluables se centran en tres puntos:

1. Diferenciar entre los distintos tipos de gastos y adaptar el presupuesto personal a cada uno de ellos.
  2. La planificación del ahorro para gastos futuros y la elaboración de un presupuesto personal.
  3. La investigación sobre distintas estrategias de compra, comparando precios y recopilando información.
- b) Entregar a los participantes conocimientos fundamentales en el ámbito de la economía, la administración y las finanzas, brindándole un conjunto de herramientas que les permitan desenvolverse en el mundo actual.

- c) Lograr que los participantes puedan desarrollar su proyecto e incluso presentarlo a algún tipo de fondo concursable.
- d) Conseguir que los participantes aprendan a administrar tanto sus finanzas personales como las de su microempresa.
- e) Promover iniciativas emprendedoras mediante un concurso destinado a beneficiar económicamente a los mejores proyectos de negocio presentados por los participantes. Al finalizar el curso cada participante debe contar con las habilidades y competencias básicas necesarias para enfrentar tanto decisiones financieras cotidianas, como en sus proyectos de negocios y ayuda a la comunidad lo realizaremos mediante, Mails a socios, Afiches, Página Web Biblioteca Viva, Contactos con Ejecutivos de la Cooperativa.

**Meta:**

Para el año 2017 de los 1080 socios que pertenecen a la Agencia Ambato de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Llegar a incluirles financieramente al 70% del total de los socios es decir por lo menos 756 socios debería tener conocimiento de la Política de Inclusión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.

***5.4.2 Diseñar técnicas eficientes para enfrentar la Morosidad antes que Inicie.***

**Objetivo Estratégico**

Automatización de los procesos de calificación de los socios y ajustes de límites de crédito relevantes

**Acción:**

- a) Al momento que iniciamos un proceso de crédito desde el inicio que le damos información a un socio, hasta el momento de su recuperación debe ser efectiva es cumpliendo bien el proceso del crédito.



**Gráfico 2-5:** Ciclo de Crédito

Elaborado por: Luis Urgiles

Para tener una mejor efectividad y minimizar el riesgo crediticio el ejecutivo de negocios debe instruir y entrenar al socio y garante sobre el funcionamiento del préstamo, los beneficios de pagar puntualmente, perjuicios por el incumpliendo de pago, cronograma y mecanismos de pago.

Luego de que el socio y su garante han leído el pagare y el contrato mutuo y previo a su legalización con las firmas debe asegurarse que este en pleno conocimiento del socio.

b) Utilizar un mecanismo de premiar a los socios con pagos puntuales puede resultar un punto a favor de la CPN ya que la institución debe reconocer y premiar a los socios que paguen puntualmente sus créditos y emitirles un certificado y en lo posterior ofrecerles tasas preferenciales y montos mayores de crédito,

c) Envío de estados de cuenta. - Con el objetivo que nuestros socios conozcan a fondo el valor de la cuota mensual, se enviará por medio de correo electrónico la tabla de amortización del crédito.

**Meta:**

Con las técnicas propuestas se estima tener una base de datos consolidada de la menos del 80% de nuestros socios al momento que reciban una operación crediticia con el objetivo de tener los registros de nuestros socios actualizados. referencias adecuadas y la situación del crédito para tener un buen éxito en las cobranzas.

**5.4.3 Estrategia Financiera para Colocaciones**

**Objetivo Estratégico**

Incrementar el volumen de créditos a los socios.

Establecer de manera óptima los recursos financieros destinados para los préstamos

Establecer una Cartera de Créditos con recursos necesarios para la intermediación financiera

Mejorar el proceso del crédito para tener una correcta concesión de préstamos.

Disminuir cuentas de activos improductivos

Mejorar los tiempos de concesión de créditos.

**Acción:**

Identificar los activos Improductivos para tomar acciones con el fin de sus recursos fueran distribuidos de mejor manera en préstamos a los socios.

Analizar y tener un mejoramiento continuo en los manuales de crédito con el objetivo de tener mejores procedimientos.

Estandarizar procedimientos en cada tipo de préstamo a fin de ser eficientes con el tiempo.

Aumentar el recurso humano que tenga relación con los créditos para que los asesores permanezcan en la agencia y se pueda atender las solicitudes de crédito.

Dar a conocer a los socios cada tipo de producto de manera individualizada y personalizada

**Meta:**

Reducir en un 50% el valor de los activos improductivos en los primeros seis meses del año 2017, alcanzando un 80% de Activos Productivos con respecto al activo Total.

El 100 % del recurso humano de créditos tengan el conocimiento relacionado con políticas y reglas para el otorgamiento del crédito.

Analizar el 100% de las solicitudes de crédito ingresadas por el asesor deberían ser efectivizadas en el lapso de 24 horas.

Tener un mejoramiento en la calidad de colocación de créditos en un 95% en el primer semestre del 2017.

#### ***5.4.4 Estrategia Financiera para la Gestión de Cobranzas***

##### **Objetivo Estratégico.**

Tener la información necesaria de los socios morosos, referencias adecuadas y la situación del crédito para tener un buen éxito en las cobranzas.

Sistemas de cobranzas cada vez más ricos

Incorporación de Scores de Cobranzas: Especialmente en Mora Temprana, Segmentación de las acciones, Ahorro de costos, Mejor relación con los socios

Disminuir la morosidad de la cartera de créditos mediante la correcta gestión efectiva de cobranzas.

##### **Acción:**

- a) Actualizaciones correctas de direcciones. - Dentro de los requisitos en el otorgamiento del crédito es llenar la información correcta de las direcciones presentadas por el cliente por lo que debe ser previo al desembolso del crédito y de la misma forma debe ser verificado por el Ejecutivo de Negocios.
- b) Tener desarrollado un eficiente sistema de información. - El sistema informático de la información debe facilitar el monitoreo de los clientes morosos y deben generar una reportaría precisa con reportes como:
  - Reporte de clientes en Mora. - debe tener un listado por cliente y por provincia, en donde se debe segmentar al socio, este reporte emitirá el listado de clientes morosos de acuerdo al saldo capital adeudado de su crédito ya que los socios con el mayor saldo de capital afectan al índice de morosidad.
  - Módulo de cobranzas. - nos ayudará a identificar a los socios y garantes que han sido notificados telefónicamente, o notificado en sus domicilios en donde el oficial con dar un clic indique si el socio fue ubicado y notificado.
  - Implementar metodologías para la cobranza dependiendo de cada caso.
  - Ejecutar demandas judiciales y embargos a los socios con los que no se ha llegado acuerdos, refinanciamientos y reestructuraciones.
  - Seleccionar y capacitar al personal de cobranzas. - La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional debe definir cada uno de los cargos y roles de los ejecutivos que se desempeñan en el área de cobranzas. Contar con un manual de cobranzas óptimo que se basen en el reglamento de

crédito de la CPN, con el objetivo de tener un buen desenvolvimiento de la tarea encomendada en el área de cobranzas.

**Metas:**

La morosidad de cartera de consumo no debe superar el 4%.

La morosidad de cartera de microcrédito no debe superar al 6 %

Implementar políticas de acercamiento con nuestros socios, en la actualidad el acercamiento es cuando el socio se encuentra en mora en donde se debe tener definido con claridad los plazos para realizar las actividades, ni se diferencia el tipo de gestión a realizar en cada tipo de socio.

El Ejecutivo de Negocios debe tener claro las etapas de negociación y maduración de la cartera en morosidad para tener una buena recuperación de la cartera en riesgo.

Debe saber cuándo realizar una cobranza preventiva, una cobranza administrativa una cobranza extrajudicial y judicial.

Tener un modelo SMS: La CPN debe potenciar el modelo SMS para dar a conocer a sus socios su pronto pago, sus promociones y recargos en caso de morosidad.

Tener un modelo de notificaciones escritas que se maneja a nivel nacional con la misma estructura e información: Modelo de Notificaciones una cuota vencida, Modelo de notificación con 2 cuotas vencidas, Modelos de notificación Extrajudicial y Judicial.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

1.- Se comprobó la hipótesis general, ya que el valor del Z calculado ( $Z_c$ ) es menor a 1,96 con un  $\alpha$  de 0,05; con lo cual se comprueba que las Estrategias Financieras permiten mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., Agencia Ambato.

2- A través del análisis de los índices financieros y la evolución de la cartera planteamos estrategias financieras con la finalidad de ayudar a la organización realice una evaluación constante de los indicadores financieros.

3.- Del estudio de la cartera en la Agencia Ambato podemos determinar que el mayor riesgo se encuentra dentro de la cartera vigente, así como el establecimiento de un modelo de cobranza que permita la recuperación dentro de los plazos establecidos.

4.- Dentro del estudio está la propuesta de mejorar los procesos a seguir por parte del asesor garantizándonos un análisis efectivo y minucioso de los sujetos de crédito evitándonos que dichos valores entregados como créditos se vuelvan incobrables.

### **RECOMENDACIONES**

Establecer procesos de capacitación para los Ejecutivos de Negocios, para determinar el seguimiento, control y eficiencia en el otorgamiento de los créditos y recuperación de los mismos que se verán reflejados en una cartera sana.

Mejorar los procesos de recuperación de la cartera morosa mediante un modelo eficiente de cobranza que nos permita tener índices bajos de morosidad.

El Jefe de Agencia debe realizar inspecciones e colocación para monitorear el trabajo desempeñado de los Ejecutivos de Negocios y garantizar su eficiencia.

Se propone acoger las estrategias financieras como base para el mejor desempeño de las actividades crediticias y su mitigación en el riesgo crediticio.

## BIBLIOGRAFÍA

Achinga, C. (2006). Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales. Obtenido 14 de noviembre de 2018 de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas\\_financieras\\_para\\_toma\\_de\\_decisiones\\_empresariales-ca.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas_financieras_para_toma_de_decisiones_empresariales-ca.pdf)

Altamirano, P. (2011). El riesgo crediticio y su influencia en la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito Unión Popular en el periodo 2007 2010. Obtenido 14 de noviembre de 2018, de Tesis de pregrado: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1965/1/TE0013.pdf>

Arias, C. (2018). Estrategia de optimización del proceso de crédito hipotecario para la vivienda del segmento de personas de una entidad financiera privada y ser competitivo con el Banco del IESS. Obtenido 14 de noviembre de 2018, de Tesis de Maestría: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6173/1/T2601-MBA-Arias-Estrategia.pdf>

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Ayala Villegas, S. (2005). Créditos financieros. Obtenido 16 de noviembre de 2018 de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/creditos-financieros/>

Barzallo, M. (29 de 08 de 2002). Fundamentos históricos y teóricos del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-del-sistema-cooperativo-de-ahorro-y-credito/>

Betancourt, A. (2010). “Análisis del comportamiento de la cartera de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE – Zamora e implementación de políticas para reducir el riesgo crediticio.”. Obtenido 16 de noviembre de 2018, de Tesis de pregrado UTPL: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2376/1/332X597.pdf>

Bucheli, G. (2016). ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR CASO: PROYECTO COOPFIN-CREAR. Recuperado el 6 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3607/T-PUCE-3617.pdf?sequence=1>

Cabascango, M. (2007). Mejoramiento de procesos de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “ Pijal”. Obtenido 16 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1347/1/T-ESPE-025172.pdf>

Carrasco, A. (2012). “Análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León”. Universidad de Cuenca.

Castro, R. (2011). El control interno y su incidencia en el proceso de otorgamiento de créditos de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Campesina COOPAC Ltda. Agencia Tena durante el primer trimestre del 2011. Obtenido 16 de noviembre de 2018, de Tesis de pregrado: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1820/1/TA0124.pdf>

Chiriboga Rosales, L. A. (2005). Diccionario técnico financiero ecuatoriano: glosario de términos financieros y bancarios (5 ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Publigráficas Jokama. ISBN: 9978-41-641-2

Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. (2017). Agencia Ambato.

Córdova, F. (2010). la gestión de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito.

Obtenido 14 de noviembre de 2018 de

[https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/El\\_Riesgo\\_en\\_la\\_Gestin\\_Cooperativa.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/El_Riesgo_en_la_Gestin_Cooperativa.pdf)

CPN. (2017). Manual de crédito. Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.

Obtenido 16 de noviembre de: <http://www.cpn.fin.ec/>

Duque, J. (2016). Administración financiera (Análisis vertical, Análisis horizontal).

Obtenido de ABC Finanzas: Obtenido 1 de noviembre de 2018,

<https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizonta>

Fonseca, P. (2011). “Análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda. Matriz Ambato, Ambato. Obtenido 14 de noviembre de 2018, Tesis de pregrado: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3711>

Gavilánez Calderón, A. (2016) “El control interno en los procesos crediticios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Agencia Matriz de la ciudad de Ambato en el primer semestre del 2015”. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20285/1/T3520i.pdf>

Fonseca, P. (2013). “Análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda. Matriz Ambato. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3711/1/TA013-2013.pdf>

Maraver, G., Cañadas, P., & Hurtado, N. (1999). Incidencia de las dimensiones del entorno y la incertidumbre sobre el canal de distribución, consideraciones en el sector logístico. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565059.pdf>

Mariño, M., Arregui, R., Guerrero, R., Mora, A., & Pérez, X. (2014). Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera. Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Internacional, Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ec\\_coacs-enero-2015.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ec_coacs-enero-2015.pdf)

Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. Redalyc, Perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo: Obtenido 14 de noviembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

Ocaña, J. (2006). Pienso, luego mi empresa existe. Obtenido de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2242.pdf>

Pallo, P. (2015). la gestión empresarial del departamento de créditos y la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva cía. Ltda. Matriz quero, período 2013”. Obtenido 14 de noviembre de 2018, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17499/1/T3048i.pdf>

Pazmiño, D. (AGOSTO de 2011). repositorio.pucesa.edu.ec. Obtenido de repositorio.pucesa.edu.ec:  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/696/1/75497.pdf>

Reales, H. (2001). Segmentación de mercados y estrategias del mercado meta. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados-y-estrategias-del-mercado-meta/>

SEPS. (2018). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de [http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=NORMATIVA&cat=LEY\\_Y\\_REGLAMENTO](http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=NORMATIVA&cat=LEY_Y_REGLAMENTO)

Superintendencia de Bancos. (2015). Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>

**ANEXO A:** Encuesta a clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.

## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



La siguiente encuesta tiene por objeto conocer el grado de efectividad de establecer estrategias financieras que nos permita mitigar el riesgo crediticio de la Cooperativa de ahorro y Crédito Policía Nacional. Le pedimos responder con toda honestidad, pues del mismo depende el éxito de la propuesta.

**1) Los servicios Financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, Agencia Ambato cumple con las expectativas que usted solicitó?**

SI	
NO	

**2) Usted ha realizado algún crédito en la Cooperativa?**

SI	
NO	

**3) ¿A qué actividad económica se dedica usted?**

Servicio Activo	
Servicio Pasivo	
Montepío	
Familiar de Policías	
Otros( Empleados Ministerio del Interior Empleados)	
Total	

**4) ¿Indique que tipo de crédito obtuvo en la cooperativa?**

Consumo	
Microempresarial	
Inmobiliario	

**5) ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con la suficiente liquidez?**

SI	
NO	

**6) ¿Alguna vez ha incumplido en la liquidación de su crédito?**

SI	
NO	

**7) ¿Cuál es el motivo para el incumplimiento del pago de su crédito?**

Descuido	
Mala Inversión	
Imprevistos	
Otros	

**8) ¿Considera usted que el recurso económico de la cooperativa tiene algún riesgo?**

SI	
NO	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO B: BALANCES**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL**  
**ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO**  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>VALOR</b>
1	<b>ACTIVOS</b>		
11	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>79.726.350,51</b>
11,01	Caja	14.211.809,70	
11,03	Bancos	65.442.733,59	
11,04	Efectos de cobro inmediato	71.807,22	
13	<b>INVERSIONES</b>		<b>45.653.975,88</b>
13,03	Disponibles para la venta entidades sector Privado	0,00	
13,05	Mantenidas al Vencimiento Entidades sector Privado	45.682.190,35	
13,07	Disponibilidad Restringida	322.690,89	
13,99	(Provisión Inversiones)	-350.905,36	
14	<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>		<b>365.037.416,62</b>
14,01	Cartera comercial prioritaria por vencer	6.195.023,85	
14,02	Cartera de Consumo prioritario por vencer	289.028.975,10	
14,03	Cartera de Crédito de Inmobiliario por vencer	58.803.180,46	
14,04	Cartera de Microcrédito por Vencer	7.714.946,55	
14,05	Cartera de Crédito Productivo por vencer	20.000,00	
14,07	Cartera de crédito consumo ordinario	3.542.308,62	
14,09	Cartera comercial prioritaria refinanciada por vencer	239.274,02	
14,17	Cartera comercial prioritaria reestructura por vencer	423.425,65	
14,25	Cartera de Crédito Comercial prioritaria que no devenga interés	2.248.471,32	
14,26	Cartera de Consumo prioritario que no devenga interés	4.574.862,62	
14,27	Cartera de Crédito Inmobiliario que no devenga interés	2.351.917,34	
14,28	Cartera de Microcrédito que no devenga Interés	245.377,30	
14,31	Cartera de Crédito de consumo ordinario	0,00	
14,49	Cartera de Crédito Comercial prioritario vencida	459.752,75	
14,50	Cartera de Crédito Consumo prioritario vencida	2.909.525,05	
14,51	Cartera de Crédito Inmobiliario vencida	399.718,64	
14,52	Cartera de Microcrédito vencida	96.970,34	
14,55	Cartera de crédito consumo ordinario	0,00	
14,99	(Provisión cartera de crédito)	-14.216.312,99	
16	<b>CUENTA POR COBRAR</b>		<b>4.784.555,22</b>

16.02	Intereses por cobrar inversiones	246.570,43	
16.03	Intereses por cobrar cartera de crédito	2.770.121,40	
16.14	Pago por cuenta de clientes	245.535,48	
16.15	Intereses Reestructuración y Refinanciamiento cartera	42.688,72	
16.90	Cuentas por cobrar varias	1.657.568,38	
16.99	(Provisión Cuentas por Cobrar)	-177.929,19	
17	<b>BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION</b>		276.678,66
17.06	Bienes no utilizados (cajeros automáticos)	276.678,66	
<b>18,</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>20.622.471,43</b>
18,01	Terrenos	2.697.852,14	
18,02	Edificios	8.656.326,76	
18,03	Construcciones y remodelaciones	8.038,55	
18,04	Otros locales	5.180.300,76	
18,05	Muebles, enseres y equipos de Oficina	3.026.756,89	
18,06	Equipo de Computación	5.313.060,63	
18,07	Unidades de Transporte	305.106,95	
18,90	Otros (biblioteca y pinacoteca)	10.660,69	
18,99	(Depreciación Acumulada)	-4.575.631,94	
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>15.827.383,71</b>
19.01	Certificados de Aportación	885.212,62	
19.02	Derechos Fiduciarios	10.977.919,76	
19,04	Pagos anticipados	1.986.480,53	
19,05	Gastos diferidos	1.422.564,35	
19,06	Materiales, Mercaderías e Insumos	452.797,29	
19,90	Otros Activos	102.409,16	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>531.928.832,03</b>
2	<b>PASIVOS</b>		
<b>21</b>	<b>OBLICACIONES CON LOS SOCIOS</b>		<b>381.063.088,43</b>
21,01	Depósitos en libretas de ahorro	117.803.551,76	
21,03	Depósitos a Plazo Fijo	263.259.536,67	
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>7.369.548,17</b>
25,01	Intereses por Pagar	4.275.139,16	
25,03	Obligaciones patronales	1.359.102,78	
25,04	Retenciones	317.465,29	
25,05	Contribuciones Impuestos	846.862,27	

25.06	Proveedores	385.071,78	
25.90	Cuentas por Pagar varias	185.906,89	
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>20.560.659,72</b>
26.01	Sobregiros	0,00	
26.02	Obligaciones Ent. Financ. Sector Privado	0,00	
26.06	Obligaciones Ent. Financ. Sector Público (CFN)	20.560.659,72	
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>20.388.579,87</b>
29.03	Fondos en administración	0,00	
29.90	Pasivos por Liquidar	20.388.579,87	
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>429.381.876,19</b>

<i>CODIGO</i>	<i>CUENTAS</i>	<i>PARCIAL</i>	<i>VALOR</i>
3	<b>PATRIMONIO</b>		
31	<b>CAPITAL</b>		<b>80.765.818,73</b>
31.03	Aportes de socios	80.765.818,73	
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>17.498.365,36</b>
33.01	Reserva Legal	9.773.486,29	
33.03	Reservas Especiales	6.555.772,60	
33.05	Revalorización del Patrimonio	1.169.106,47	
35	<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>		<b>2.293.200,94</b>
3501	Superávit por valuación de Propiedades	2.293.200,94	
36	<b>RESULTADOS</b>		<b>1.989.570,81</b>
36.01	EXCEDENTES ACUMULADOS	0,00	
36.03	EXCEDENTE DEL PERIODIO	1.989.570,81	

<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>102.546.955,84</b>
-------------------------	-----------------------

<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>531.928.832,03</b>
-----------------------------------	-----------------------

<b>CUENTAS DE ORDEN</b>		
64	<b>CREDITOS NO DESEMBOLSADOS</b>	<b>287.944,11</b>
71	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>119.347.817,32</b>
7102	Activos en poder de terceros	31.387.293,50
7103	Activos Castigados	807.552,95
7104	Línea de crédito no utilizada	50.000.000,00
7107	Cartera de Crédito en Demanda Judicial	9.445.433,33
7109	Intereses en suspenso	2.372.629,33
7190	Otras cuentas de orden	25.334.908,21
74	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>662.338.840,58</b>
7401	Documentos en Garantía	659.170.741,45
7414	Provisiones constituidas	884.948,58
7415	Depósitos constituidos como garantías de créditos	1.987.020,00
7490	Garantías cumplimiento contratos	296.130,55

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>VALOR</b>
	<b><u>INGRESOS FINANCIEROS</u></b>		
<b>51</b>	<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>49.671.648,64</b>
51,01	Depósitos	397.881,25	
51,03	Int. Inversiones	1.094.798,62	
51,04	Intereses Cartera de Crédito	48.178.968,77	
51,90	Otros	0,00	
	<b><u>EGRESOS FINANCIEROS</u></b>		
<b>41</b>	<b>INTERESES PAGADOS</b>		<b>23.452.629,44</b>
41,01	Obligaciones con el Público	21.773.094,06	
41,03	Obligaciones Financieras Sector Público	1.679.535,38	
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>		<b>26.219.019,20</b>
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>1.384.002,43</b>	<b>1.384.002,43</b>
52,90	Otras	1.384.002,43	
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>1.862.298,01</b>
54,04	Manejo de Cobranzas	3.677,28	
54,90	Otros Servicios	1.858.620,73	
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>		<b>542.149,79</b>
42,90	Varias	542.149,79	
<b>53.</b>	<b>UTILIDADES FINANCIERAS</b>		<b>113.137,15</b>
53,04	Rendimientos por Fidecomiso Mercantil	113.137,15	
<b>44.</b>	<b>PROVISIONES</b>		<b>2.729.069,34</b>
44,01	Inversiones	310.138,06	
44,02	Cartera de Créditos	2.249.147,98	
44,03	Cuentas por Cobrar	169.783,30	
44,05	Otros Activos	0,00	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>		<b>26.307.237,66</b>
	<b><u>EGRESOS OPERACIONALES</u></b>		
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>25.025.823,47</b>
45,01	Gastos del personal	8.294.752,31	
45,02	Honorarios	861.993,26	
45,03	Servicios varios	4.170.689,14	

45,04	Impuestos, contribuciones y multas	2.675.456,34	
45,05	Depreciaciones	1.429.536,05	
45,06	Amortizaciones	359.694,26	
45,07	Otros gastos operativos	7.233.702,11	
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>		<b>1.281.414,19</b>
55	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>242.877,15</b>
55.90	OTROS	242.877,15	
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>1.524.291,34</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
56	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>1.899.065,34</b>
56.01	Utilidad en venta de bienes	21.457,57	
56.04	Recuperación activos ejerc anteriores	1.445.659,59	
56,90	Otros ingresos extraordinarios	431.948,18	
47	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>		<b>86.376,59</b>
47.01	Pérdida venta títulos valores	0,00	
47.03	Intereses y comisiones devengados	86.376,59	
47.90	Otros	0,00	
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>		<b>3.336.980,09</b>
48	<b>PARTICIPACION EMPLEADOS E IMPUESTOS</b>		
48.10	15% Participación Trabajadores	500.547,01	
48,15	22% Impuesto a la Renta	846.862,27	
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO ANTES DE RESERVAS</b>		<b>1.989.570,81</b>

