



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO  
EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL AGENCIA GUARANDA EN  
LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, PARA DEFINIR UN  
INSTRUMENTO DE ESTRATEGIA FINANCIERA EN EL AÑO  
2014.**

**AUTORA:**

**González Galarza María Eugenia**

**Riobamba – Ecuador  
2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su autorización.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son es su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

González Galarza María Eugenia

## **DEDICATORIA**

A DIOS, que me ha dado la capacidad e inteligencia para poder desarrollar este trabajo, de la misma manera agradezco a mis padres por ayudarme con todos los recurso necesarios para culminar con éxito mi educación superior.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis docentes por formar parte de mi directiva al Ing. Oscar Granizo e Ing. Luis Esparza porque fueron una gran fuente de conocimiento y ayuda.

Un agradecimiento a la Cooperativa Policía Nacional, por la información proporcionada para la elaboración de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificación de autoría.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de figuras.....	viii
Índice de tablas .....	viii
Resumen.....	ix
Summary .....	x
1CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del Problema.....	1
1.1.2 Delimitación del Problema .....	1
1.2 Justificación .....	2
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
2.1.1 Antecedentes históricos .....	5
2.2 Fundamentación teórica .....	6
2.3 Idea a defender .....	26
2.4 Variables .....	26
2.4.1 Variable Independiente .....	26
2.4.2 Variable Dependiente.....	26
3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1 Modalidad de la investigación .....	27
3.2 Tipos de investigación .....	30
3.3 Población y muestra.....	32

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos .....	33
3.5 Resultados .....	34
3.6 Verificación de la idea a defender .....	45
4 CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	46
4.1 Título.....	46
4.2 Contenido de la propuesta.....	46
4.2.1 La agencia de la Cooperativa Policía Nacional de la Ciudad de Guaranda.....	46
4.2.2 Antecedentes históricos .....	46
4.2.3 Misión.....	49
4.2.4 Visión.....	49
4.2.5 Objetivos .....	49
4.2.5.1 Objetivo general.....	49
4.2.5.2 Objetivos específicos .....	50
4.2.6 Base legal .....	50
4.2.7 Fuentes de financiamiento .....	53
4.2.8 La gestión financiera.....	54
4.2.9 Objetivos de la gestión financiera.....	54
4.2.10 Estructura del modelo de Gestión Financiera .....	55
4.2.11 Toma de decisiones en la gestión financiera.....	95
4.2.12 Áreas relacionadas con la gestión financiera .....	98
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	102
ANEXOS .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Metodología para la gestión financiera en pequeñas empresas	13
La gestión financiera	17
Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa	35
Importancia del análisis financiero	36
Mejoramiento de la planificación y control de recursos	37
Mejoramiento de la eficiencia y eficacia	38
Mejoramiento del desempeño de gerencia	39
Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa	40
Importancia del análisis financiero	41
Mejoramiento de la planificación y el control de los recursos	42
Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la cooperativa	43
Mejoramiento del desempeño general y directivo de la cooperativa	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Método cualitativo	27
Métodos cuantitativos	28
Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa	35
Importancia del análisis financiero	36
Mejoramiento de la planificación y el control	37
Mejoramiento de la eficiencia y eficacia	38
Mejoramiento del desempeño general y directivo de la cooperativa	39
Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa	40
Importancia del análisis financiero	41
Mejoramiento de la planificación y el control	42
Mejoramiento de la eficiencia y eficacia	43
Mejoramiento del desempeño general y directivo de la cooperativa	44



## **RESUMEN**

La gestión financiera es el pilar del éxito o fracaso de las empresas por este motivo se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo, tomando en cuenta las ventajas y desventajas que presenta la cooperativa en su estructura organizacional y funcional.

La investigación se encuentra entorno a las estrategias que una empresa debe utilizar como instrumento de apoyo en el ámbito financiero, para mejorar la toma de decisiones económicas – de una organización. Sobre el contexto la propuesta consta de instrumentos financieros que nos posibiliten una gestión eficiente ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que se mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas.

Entre los resultados que el Modelo de Gestión Financiera persigue están la definición de instrumentos financieros necesarios para el gerente de la cooperativa, herramientas que contribuirán mejorar la toma de decisiones, haciéndolas más coordinadas y efectivas, y así lograr todos los objetivos planteados que nos llevan al impulso del crecimiento económico – financiero de la cooperativa.

## SUMMARY

Financial management is the main support for success or failure of any company. For this reason it has been necessary to do this research topic considering the advantages and disadvantages that the Policia Nacional Cooperative has in its organizational and functional structure.

This research has strategies that an enterprise should have as a support tool concerning the financial area in order to improve economic decision making. The proposal has financial tools which allow efficient management since, nowadays, the companies that continue to operate are the ones which better adapt to changes and make assertive decisions.

Among the results that the Financial Management Model Pursuits is defining the necessary financial tools for the cooperative manager to improve decision making; turning decisions more coordinated and effective. This way, the proposed objectives can be achieved and they can launch the economic and financial growth of the cooperative.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda, creada el 8 de abril del 2011, no ha diseñado un modelo de gestión financiera que le permita orientar adecuadamente los activos productivos de la cooperativa hacia el beneficio organizacional, situación que permite evaluar y controlar los flujos financieros asociados a sus productos y servicios financieros ofreciendo asistencia proyectada a sus clientes en el uso eficiente de los recursos existentes.

De persistir tal situación la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda, no verá cristalizados sus objetivos en la intermediación financiera con el impulso económico y financiero del Cantón Guaranda y sus esfuerzos por servir a este mercado habrán sido fallidos.

#### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, para la toma de decisiones en la intermediación financiera?

#### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La investigación se encuentra en torno al diseño de un modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, para definir un instrumento de estrategia financiera en el año 2014.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación se encuentra en torno al diseño de un Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, para definir un instrumento de estrategia financiera en el año 2014, constituirá una guía de acciones encaminadas al manejo adecuado de los recursos económicos, para el crecimiento de la institución y su proyecto con pasos firmes y seguros, hacia el beneficio de sus socios, aprovechando las fortalezas así como contrarrestando las amenazas, mediante el apoyo constante y salvaguardando los recursos de los miembros de la Policía Nacional como socios de la cooperativa.

El modelo de Gestión Financiera, se lo llevará a cabo con el propósito de fortalecer el área de finanzas de la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional de la Ciudad de Guaranda, y de este modo evitar los cuellos de botella existentes en el área financiera.

Por otro lado los procedimientos del modelo de Gestión Financiera, ayudará a que el talento humano que trabaja en esta institución inicie una cultura organizacional de cumplimiento de metas.

El presente trabajo de investigación es necesario dentro de la agencia Guaranda de la Cooperativa Policía Nacional, para orientar el desarrollo de la misma, de manera eficiente y efectiva y así cumplir con los objetivos sociales para los que fue creada.

Los criterios que permiten evaluar el valor potencial de la investigación son:

- **Conveniencia**, ningún socio seguirá colocando dinero en una idea, que no tenga sustento técnico, es decir que no se conozca cómo se llevará a cabo el manejo de los recursos, tendrá o no éxito en el mercado, y será o no rentable la actividad emprendida.

- **Relevancia social**, El desempleo es general en el país, un empleo disimulado en la informalidad, no es empleo real, por lo que toda idea productiva que promueva, impulse, incremente o simplemente mantenga las fuentes de empleo en todas las localidades del Ecuador, será bien vista por la comunidad y el Estado, esta situación hace que se vuelva más dinámica y activa la economía de las distintas localidades del país, impulsando un conjunto de actividades dentro del sector de influencia del proyecto.
- **Implicaciones prácticas**, un modelo de gestión al ser un instrumento técnico nos ayudará a resolver algunos problemas prácticos como cuanto realmente mantener en liquidez, la distribución de los recursos en relación a los créditos, así como de donde provendrán los recursos económicos para impulsar las distintas iniciativas cooperativistas.
- **Valor teórico**, con la aplicación del modelo de gestión financiera propuesto se espera tener una exploración fructífera sobre lo que representa la producción y comercialización de recursos económicos desde la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar a la vez de contar con un banco de datos informativos que encierra el presente estudio los mismos que servirá como fuente de apoyo para nuevas iniciativas productivas en el sector cooperativo.
- **Utilidad metodológica**, es evidente que todos los estudios que se llevan a cabo en torno a un modelo de gestión financiera pueden ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar información, y encontrando el apoyo en diferentes conceptos y sugiere cómo estudiar adecuadamente una idea en el ámbito administrativo.
- **Responsabilidad en el derecho económico social del país**, la Declaración Universal de los Derechos Humanos reconoce los DESC como derechos naturales y legales, definiendo los derechos humanos como inalienables, por naturaleza, al mismo tiempo que la emisión de protección legal. Los signatarios de la declaración se unen

al conocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana es el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo: varios de ellos son el derecho a la alimentación, el derecho a la vivienda, y el derecho a la salud.

En relación al contexto anterior podemos manifestar que el modelo de gestión financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar justifica su realización ya que pretende impulsar la realización de un instrumento estratégico financiero de apoyo a partir del año 2014.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar el Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, para definir un instrumento de estrategia financiera en el año 2014.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer el entorno económico, social y productivo en el que se desenvuelve la sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional de la Ciudad de Guaranda.
- Realizar una evaluación económica-financiera de la situación actual de la sucursal de la Cooperativa Policía Nacional en la Ciudad de Guaranda.
- Elaborar los elementos fundamentales del Modelo de Gestión Financiera para la sucursal con instrumentos financieros en el 2014.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Al respecto de procedimientos de gestión financiera y la toma de decisiones se han recogido criterios y conclusiones de otras investigaciones similares desarrolladas por distintos autores como por ejemplo:

- Control y análisis financiero como herramienta de cambio en la gestión empresarial.
- Gestión financiera estratégica como herramienta gerencial.
- Control de la gestión empresarial y la situación económica y financiera.

Trabajos donde se deslumbra la utilización de parámetros de carácter económico y financiero sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que estas herramientas han estado presentes en el sector empresarial, aunque en su mayoría de manera empírica, estos procedimientos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario, gerente o director al buen manejo de su negocio o actividad en el ámbito económico en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro.

En los trabajos utilizados como antecedentes se puede observar que los procedimientos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa u institución, por lo que se puede decir que estos procedimientos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial e institucional.

Las necesidades de información empresarial requeridas dentro de la organización son otras de las conclusiones a la que llegan las investigaciones, en ellas las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.

Los trabajos nos recuerdan que el objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Una conclusión final nos deja ver la necesidad de información empresarial dentro de la organización, a la vez que esta varía de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La fundamentación teórica nos orienta a entender las variables fundamentales del tema de investigación, siendo estas:

- Modelo.
- Tipología de los modelos.
- El modelo de gestión financiera.
- Gestión.
- Estrategia financiera.



## 1. Modelo

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas (Achinstein, 1967).

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Aguilera, 2000).

Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000). Aun cuando la explicación de un modelo parte de supuestos hipotéticos o de teorías previas ya confirmadas, ésta estaría completa si no abarca observaciones y experimentaciones posteriores que den cuenta de todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él. El modelo explica a la realidad y la fundamentación teórica explica al modelo.

En conclusión, el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

## **2. Tipología de los modelos**

La administración y organización es fundamental para que una empresa pueda cumplir sus objetivos y garantizar la supervivencia a lo largo del tiempo de forma satisfactoria.

## **3. La gestión**

Gestión es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez importantes resultados operativos que se coloca en posición de alcanzar el éxito tanto como corto, mediano y largo plazo.

En otras palabras representa la clave para que una empresa llegue hacer líder y continúe siendo, lo principal es la elección de los objetivos operativos que representa el primer momento crucial en la gestión.

### **3.1. Tipología**

Dentro de las alternativas de gestión Tenemos:

- Gestión administrativa.
- Gestión de ventas.
- Gestión de producción.
- Gestión financiera.
- Gestión de talento humano.

#### **4. Gestión Financiera**

Hace muchos años se vienen tratando, a nivel disciplinal, temas como la dirección, la gestión, la administración y el control de las empresas, pero en realidad no se cuenta con una buena diferenciación al respecto de los mismos. El propósito de este escrito no es adentrarse en una revisión etimológica de estos términos, sino expresar que en la marcha empresarial, los entes económicos requieren ser intervenidos con un enfoque sistémico e integrador a fin de lograr con eficiencia el cumplimiento de sus metas y objetivos, teniendo como referente el entorno donde operan y las distintas corrientes empresariales que confluyen en la economía.

De esta manera, y ligados a las tendencias empresariales, un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión integral y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado. De allí la importancia de una buena gestión financiera integral al interior de estas unidades económicas, donde no sólo se involucran aspectos cuantitativos, sino también, aspectos cualitativos, que inciden igualmente en éstas, y que apoyan la gestión empresarial. En este sentido, García, Limone y Álvarez (1988) plantean lo siguiente:

La empresa como sistema real, para seguir subsistiendo y crecer en el entorno socio-económico, debe obligatoriamente inter-actuar con él; puesto que de ese intercambio dinámico obtiene los elementos (recursos monetarios, de personal, materiales, etc.) que transforma para mantener su estructura y seguir existiendo en la búsqueda del crecimiento. (p. 83)

Se encuentra entonces que no existe una definición conceptual que dé cuenta del significado concreto de la gestión financiera. Sin embargo, es posible acercarse a dicha conceptualización, a partir de la convergencia de cada uno de los términos que la componen. De esta forma se tiene que la Gestión Financiera es el proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros.

Así, el proceso de gestión empresarial no debe confundirse con el esquema genérico de la administración de empresas, donde se supone la planeación, organización, dirección y control de los recursos de un ente económico, desde la perspectiva de una sola área del mismo: la administrativa. La gestión, sin duda, con lleva a la dirección de la empresa hacia la búsqueda de sus objetivos, pero con una visión integradora de las distintas áreas básicas (producción, recursos humanos, mercadeo, finanzas, administración). Una visión integral capaz de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo básico financiero, la maximización del valor de la misma. Según lo expresa Correa y Jaramillo (2007), los esfuerzos que se realicen en áreas específicas de la organización no sólo impactan sobre el tema específico de intervención, sino que produce efectos colaterales en las demás áreas de la gestión, de ahí el carácter integral de la gestión financiera planteado anteriormente.

## **5. El modelo de gestión financiera**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (Rivas Camila, 2007)

La Gestión Económico-Financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

### **Funciones**

- La determinación de las necesidades de recursos financieros, planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. Manual de Gestión Económico-Financiera para Emprendedores (2010).

### **Información Financiera**

(Nickerson, 2010, pág. 22) “Criterios que se deben tener presentes respecto a este Estado Financiero son:

El balance está siempre equilibrado. Los activos deben igualar el pasivo más el patrimonio.

Los activos corrientes lo constituye el efectivo, así como aquellos activos que típicamente son agotados o transformados en efectivo durante un período contable en el curso regular de las operaciones.

Los pasivos corrientes serán usualmente pagados dentro de un mismo año. La deuda a largo plazo permanecerá vigente más tiempo, y no será cancelada dentro de un corto período de tiempo.

Patrimonio puede tomar distintas formas: capital, reservas y ganancias retenidas. Las ganancias retenidas no existen en la forma de efectivo. Estas ganancias se distribuyen a través de los activos de la firma.”

En conclusión el balance muestra la situación de la empresa en un momento dado, cambia por tanto, para diferentes momentos en que esté se elabore.

### **Balance General**

(Nickerson, 2010, pág. 104) “El balance general es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente, como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucros y fuentes de fondeo.”

### **Estado de Pérdidas y Ganancias**

(Nickerson, 2010, pág. 18) ”Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.”

### **Estado de Flujos de Efectivo**

(Nickerson, 2010, pág. 79) ”El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden el efectivo.”

En este estado están incluidos los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos del país. Provee información importante para los administradores de los negocios y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, junto a las decisiones que habrá que tomar.

## Metodología para la Gestión Financiera Integral

La gestión financiera supone la aplicación de una metodología para poder ser llevada a cabo como debe ser. Los profesores Correa y Jaramillo (2007) proponen la metodología que se representa en el gráfico 1 para la gestión financiera en pequeñas empresas.



Fuente: Correa y Jaramillo (2007, p. 105)

Gráfico 1: Metodología para la gestión financiera en pequeñas empresas

Esta metodología de mejoramiento presupone que el avance hacia las prácticas financieras en las pequeñas empresas, debe soportarse en primera instancia en elementos

cualitativos: comprensión de realidades culturales y sociológicas, y avances en la formalización organizacional, los cuales se constituyen en los soportes para entender la terminología más adecuada, para utilizar en el proceso comunicacional con las pequeñas entidades; lenguaje que se propone desde lo financiero, con un nivel mayor de aprehensión por los gestores de estas empresas.

La gestión financiera con base en la terminología adecuada, se puede convertir en una práctica permanente y orientada a que se constituya en una herramienta de carácter prospectiva. (Correa y Jaramillo, 2007, p. 105)

Con base en lo anterior, es posible afirmar, que para lograr una adecuada gestión financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, se deben combinar todos los componentes mínimos con una adecuada metodología, conduciendo así al desarrollo de un modelo de Gestión Financiera Integral para esta organización.

## **6. Representación del modelo de gestión financiera integral**

Así como se requieren de unos componentes mínimos y una metodología para llevar a cabo la gestión integral en las MIPYMES, resulta importante la definición y aplicación de un modelo financiero que busque promover en estas unidades económicas la cultura de la planeación financiera, la realización de diagnósticos financieros periódicos, el análisis de riesgos financieros asociados a las políticas administrativas-financieras, el control en el manejo de los recursos, la dirección de la empresa, la aplicación de estrategias empresariales, la maximización del valor, el cumplimiento de los objetivos, y en general, su consolidación, permanencia y estabilidad en el tiempo.

Este modelo, pretende entonces, enlazar las distintas áreas de la empresa como un todo por medio de la gestión integral, a fin de que sus procesos sean transversales y dependientes los unos de los otros, y se reduzca al mínimo la visión independentista con la que funcionan las MIPYMES, en donde se trabaja por áreas y no se integra la empresa como tal.



De esta manera, el modelo de gestión financiera propone el siguiente proceso para su funcionamiento:

El modelo parte de la información contable de la empresa que es arrojada por el SIC<sup>4</sup>, la cual se encuentra clasificada según el PUC (Plan Único de Cuentas, D.R. 2650). Cabe aclarar que el modelo propuesto se puede adaptar a otros tipos de clasificación de cuentas con su respectiva programación, de forma que permita generar un balance de prueba con el cual se inicia el proceso.

Luego, algunas partidas deben ser validadas clasificándolas de acuerdo a su plazo: corto o largo, con el fin de que puedan ser llevadas a su debida representación en los Estados Financieros y analizar el impacto que esto provoca en la situación financiera de la empresa. En este sentido, hay que recordar que aquí se están evaluando las políticas administrativas y el cumplimiento de la planeación estratégica implementada por la gerencia.

Cuando se surte este proceso, el modelo produce el Balance General y el Estado de Resultados. Al comparar esta información con Estados Financieros de períodos anteriores (si existen), se pueden generar los denominados Estados Financieros Básicos que debe presentar toda entidad y requiere para una mínima gestión financiera. De aquí se continúa con el diagnóstico financiero que retroalimenta la toma de decisiones en la empresa.

Después, se deben tomar variables macroeconómicas y variables internas con el fin de parametrizar las proyecciones de los Estados Financieros de la empresa. Es de aclarar, que dichas variables internas deben partir de la planificación estratégica dada por la administración y además, tener en cuenta variables de tipo legal que pueden restringir algunos de los elementos proyectados (Ej. Decisiones de dividendos y las reservas).

La proyección requiere además, de un presupuesto de efectivo que permita administrar los excedentes o faltantes de efectivo en uno o varios de los períodos proyectados.

Por otro lado, también se debe construir el FC de la empresa con miras a la valoración de ésta a través del método de los flujos de caja descontados.

La proyección de Estados Financieros permitirá entre otros aspectos:

- Realizar un diagnóstico financiero proyectado.
- Evaluar las políticas y estrategias tomadas por la administración.
- Valorar la empresa.
- Programar necesidades de inversión o financiación.
- Proyectar posibles pagos de dividendos.

Además, el modelo financiero contiene un cuadro de mando integral que les permite a los empresarios contrastar los resultados obtenidos frente a los objetivos planeados y los resultados históricos, no sólo desde el plano financiero sino como se ha marcado, involucrando aquellos componentes cualitativos que lo hacen integrador. También, permite a los empresarios compararse con empresas del mismo sector con el fin de aplicar el llamado Benchmarking<sup>10</sup> y con ello las mejores prácticas entre las empresas con las cuales compite.

**(Correa - Ramírez - Castaño: Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia, 2009)**

Por otro lado, se obtendrá la valoración de la empresa, utilizando la metodología de los flujos de caja descontados, tomando como referencia el WACC<sup>11</sup>. El resultado obtenido, aproximará al empresario al valor de su empresa siempre y cuando se cumplan los presupuestos proyectados en la planeación y le ayudarán a implementar una gestión basada en el valor (GBV) con el fin de mantener y acrecentar período tras período el valor de su empresa.

Una vez realizados los anteriores procedimientos, se obtiene el modelo de Gestión Financiera Integral para MIPYMES, el cual se resume en el gráfico<sup>2</sup> que se presenta a continuación y que es planteado por el grupo de investigación del proyecto.



contable-financiero como la base para la toma de decisiones acertadas y la consecución de los objetivos empresariales. Es aquí donde la contabilidad se convierte en una herramienta útil para facilitar la gestión al interior de las MIPYMES.

**En este sentido, y según lo expresan Castaño y Ramírez (2009):** El carácter estratégico de la contabilidad en estas organizaciones, también lo fundamenta la gestión integral que permite esta disciplina al interior de la organización con un impacto muy representativo hacia el exterior, dado que aquellas MIPYMES que tienen acceso a la información contable de su empresa (realidad económica) tienen ventajas frente a aquellas que no pueden acceder a ésta, por no poseer un sistema contable o porque simplemente éste no es adecuado a sus requerimientos. Además, todos los elementos que provee el sistema de información contable, se convierten en las bases para mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de sistemas de costos, indicadores financieros, control interno, presupuestos, entre otras actividades que ayudan al logro de los objetivos estratégicos de la organización. (p. 30)

Indudablemente, el componente estratégico de la contabilidad, la integración de las áreas de la Cooperativa y la aplicación de un modelo de Gestión Financiera en ella, facilitará su dirección, gestión y control en pro del cumplimiento de su objeto social y la consecución de sus objetivos cooperativistas.

## **7. Estrategia financiera**

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 de las stakeholders, es decir, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Johnson y Scholes (2001:10). 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.” Moreno, A. (2002:10) 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.

### **Niveles de Estrategia**

Estrategia a nivel corporativo: Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.

**Estrategia de negocios:** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

**Estrategia funcional:** La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

### **Tipos de Estrategias**

**Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:** Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia.

**Estrategias de crecimiento:** Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas.

**En este tipo de estrategias se distinguen las siguientes:** Estrategias de crecimiento estable: Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado.

**Estrategias de crecimiento:** Está orientada a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

**Estrategias de estabilidad y supervivencia:** En este tipo de estrategia se distinguen las siguientes:

**Estrategias de saneamiento:** Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes inexistencias, personal, etc.

**Estrategia de cosecha:** Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

**Estrategia de desinversión y liquidación:** Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia.

**Estrategias competitivas:** Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. Este tipo de estrategia es aquella que consiste en emprender acciones ofensivas o

defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Dentro de ella se distinguen las siguientes:

**Estrategia de liderazgo en costes:** Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menor es que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.

**Estrategia de diferenciación:** Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante.

No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

**Estrategia de enfoque o alta segmentación:** Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitando el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

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

La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa (accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno), objetivo que en el largo plazo debe conducir a esa



maximización del valor, y que frecuentemente se convierte en el propósito no solo del gerente financiero sino también del gerente general.

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.

Dichas decisiones son tomadas por la más alta autoridad, dentro de la organización de la empresa, ya sea el “consejo de administración”, o bien, por el “gerente general” denominado también “presidente”, o por la “comisión ejecutora del consejo”, etc. En este sentido, el ejecutivo de finanzas o administrador financiero, le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras, para su aprobación por el consejo de administración; el gerente general, la comisión ejecutora del consejo, etc. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

La estrategia financiera de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y luchara por la misión de la organización. Una estrategia financiera es la mejor manera para conseguir la inversión (los recursos económicos) necesaria para generar el negocio o para expandir ya sea con recursos de potenciales accionistas o recursos de entidades, incluyendo la forma de pago que mejor satisfaga al negocio. Dentro de la estrategia financiera se incluyen los costos y precios de venta que harán del negocio un éxito. Thompson & Strickland (2004: 10-12).

## **Principales Estrategias Financieras**

### **A Largo Plazo**

a) Sobre la inversión. Generalmente, cuando la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo

resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimientos interno y externo.

El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio.

En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes. El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente.

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir. Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la elección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

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

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia. Ahora bien, el criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por bolívar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base en el flujo de efectivo, en tanto con ayuda a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades. Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos. Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un modelo de gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la provincia de Bolívar, permitirá desarrollar, instrumentos de apoyo a la toma de decisiones y estrategias de crecimiento financiero a partir del año 2014.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión Financiera

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Desarrollo de instrumentos de gestión estratégica de crecimiento financiero

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la ejecución de la presente investigación se utilizará un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la empresa va hacer analizada intrínsecamente es decir la investigación va hacer interna.

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 88)** “El método cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.”

#### MÉTODO CUALITATIVO

Centrada en la fenomenología y comprensión
Observación naturista sin control
Subjetiva
Inferencias de sus datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva
Orientada al proceso
Datos ricos y profundos

**Tabla 1:** Método Cualitativo

**Elaborado por:** La Autora

El Método Cualitativo está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

## MÉTODOS CUANTITATIVOS

Propensión a "servirse de" los sujetos del estudio
Se limita a responder
Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

**Tabla 2 :** Métodos Cuantitativos

**Elaborado por:** La Autora

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 89)** “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.”

Básicamente con respecto a la modalidad, la investigación es:

### **Investigación de campo**

Se aplicara este tipo de metodología en el lugar mismo donde se estan generando los acontecimientos en base a la entrevista y observación para de esta manera determinar la forma actual de obtener la información dentro de la empresa y verificar si los datos obtenidos van hacer veráz y contribuirá en la toma de decisiones.

Lo que nos permitirá un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes, e introducir determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas.

Es importante recoger los datos directamente, es decir, de la realidad para que su valor permita cerciorar de las verdaderas condiciones en las que se ha obtenido los datos y pueda facilitar su revisión o modificación en casos de surgir dudas.

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95)** “El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, del modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados.”

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios.

### **Investigación bibliográfica-documental**

Se utilizara esta modalidad de investigación porque el marco teórico del presente trabajo está realizado mediante consultas en libros e internet.

Es importante recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación que es análisis, síntesis, deducción, inducción.

Hay que recopilar información adecuada de datos que permitan redescubrir hechos, y orientarnos a la realidad de la Cooperativa.

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida.

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 122)** Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación exploratoria**

Es necesario hacer una investigación previa sobre nuestro objeto de estudio, y por lo tanto hay que explorar e indagar, con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado.

El conocimiento de la investigación es tan vago e impreciso que impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizará con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y se encontrarán los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 93)** “Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.”



Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

### **Investigación descriptiva**

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de la Cooperativa.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

**(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95)** Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

### **Investigación explicativa**

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

(Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 95) Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### a. Población

La población la constituyen los 325 socios que participan con sus ahorros y créditos en la cooperativa.

#### b. Muestra

Por ser amplia la población, se ve necesario el cálculo de una muestra representativa, para ello se utilizará la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P*Q*N}{Z^2 P*Q + N*e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

p = Probabilidad de ocurrencia 0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = 325 socios participantes

E= Error de muestreo 0,05 (5%) (el Más utilizado por el nivel de confianza)

N=	325
p=	0,5
q=	0,5
e2=	0,05
z2=	1,96

$$n = \frac{312,13}{0,9604 + 0,8125}$$

$$n = 176$$

**Conclusión:** Se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a 176 socios de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los métodos que se van a aplicar en el transcurso de la investigación son:

**Analítico.-** Con el ánimo de pronosticar los resultados de la aplicación del modelo, y de este modo poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

**Deductivo.-** Con el cual podremos ir de un ámbito general de la propuesta hacia la aplicabilidad del modelo de gestión, de este modo conocer cada una de las variables que definen el éxito en la propuesta.

**Inductivo.-** Con el propósito de determinar aspectos importantes de la agencia de la Cooperativa Policía Nacional, las necesidades económicas y financieras entorno a las inversiones realizadas.

Las técnicas a utilizarse en el desarrollo de la investigación están en función de las características y requerimientos de la misma y estas son:

La observación, la misma que será a la sucursal de la Cooperativa, (Ver anexo NO.1 Guía de Observación)

La encuesta a directivos y socios de la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional.

### **3.5 RESULTADOS**

A. Encuestas a los directivos de la cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

Niveles	Fo
Mucho	3
Poco	2
Nada	0

**Tabla 3 :** Mejoramiento del Movimiento Económico de la Cooperativa

**Fuente:** Cuestionario de encuesta  
**Realizado Por:** La Autora

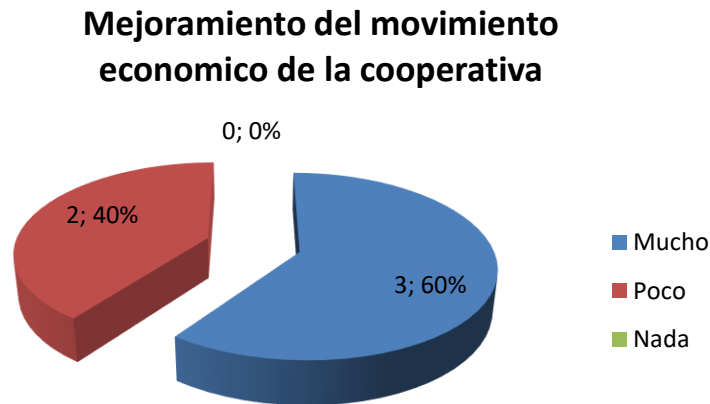


Gráfico 3: Mejoramiento del Movimiento Económico de la Cooperativa

**Análisis:**

Del grupo encuestado, el 60% considera que el movimiento económico y financiero de la cooperativa mejoraría, un 40% considera que el movimiento económico y financiero del proyecto no mejoraría con el nuevo modelo.

**Interpretación:**

La mayoría del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional Agencia considera que el movimiento económico y financiero de ella mejoraría con la aplicación de un nuevo modelo de gestión Financiera.

2.- ¿Considera importante un adecuado análisis financiero para tomar decisiones?

Niveles	Fo
Muy importante	4
Importante	1
Poco importante	0
Nada importante	0

**Tabla 4 :** Importancia del Análisis Financiero

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

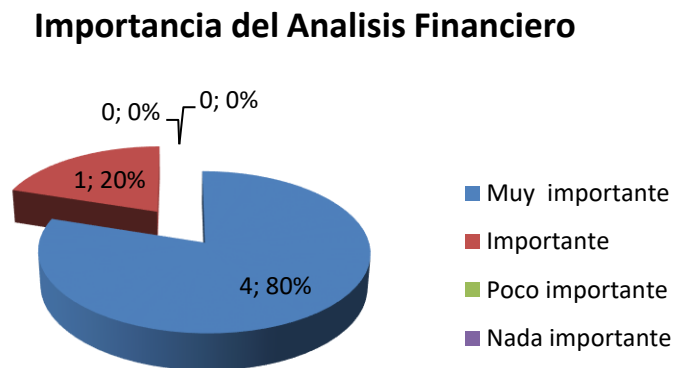


Gráfico 4 : Importancia del Análisis Financiero

### **Análisis:**

Los miembros de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda, el 80% considera que el análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones, un 20% de los encuestados considera que es importante el análisis financiero en la toma de decisiones.

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que el análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones

3.- ¿Cree Usted que al tener un modelo de gestión financiera la cooperativa, mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa?

Niveles	Fo
Mucho	3
Poco	2
Nada	0

**Tabla 5 :** Mejoramiento de la Planificación y el Control

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

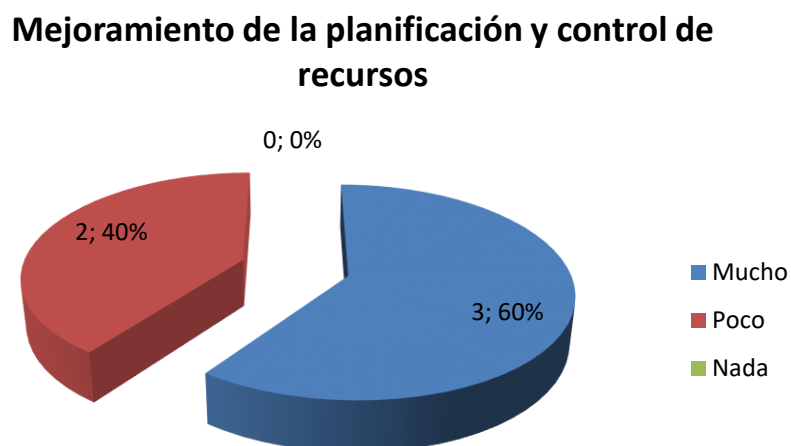


Gráfico 5 : Mejoramiento de la Planificación y Control de Recursos

**Análisis:**

Del grupo encuestado, el 60% cree que un modelo de gestión financiera mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa, un 20% considera lo contrario.

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al mejoramiento de la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa.

4.- ¿Considera Usted que nuevas herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional a ser eficiente y efectiva?

Niveles	Fo
Mucho	3
Poco	2
Nada	0

**Tabla 6 :** Mejoramiento de la Eficiencia y Eficacia

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

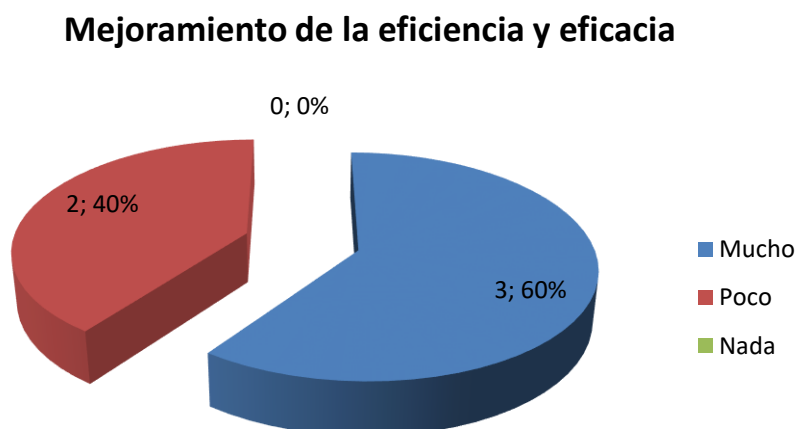


Gráfico 6 : Mejoramiento de la Eficiencia y Eficacia

#### **Análisis:**

Del grupo encuestado, el 60% cree que un modelo de gestión financiera mejorará en mucho eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos de la cooperativa, un 20% considera lo contrario.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos de la cooperativa.



5.- ¿Cree Usted que con información financiera oportuna podría mejorarse el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

Niveles	Fo
Mucho	3
Poco	2
Nada	1

**Tabla 7 :** Mejoramiento del Desempeño General y Directivo de la Cooperativa

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Mejoramiento del desempeño de gerencia

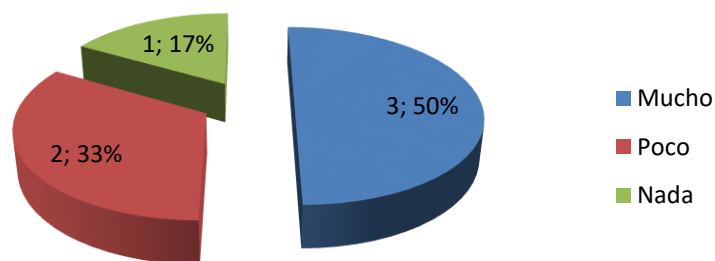


Gráfico 7 : Mejoramiento del Desempeño de Gerencia

#### Análisis:

Del grupo encuestado, el 50% de la población manifiesta que con información financiera oportuna podría mejorarse en mucho el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa de ahorro y crédito, un 33% considera que en poco y un 17% manifiesta que no se mejoraría en nada.

#### Interpretación:

La mayoría de los encuestados cree que con información financiera oportuna podría mejorar en mucho el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa.

## B. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

Niveles	Fo	%
Mucho	79	45%
Poco	44	25%
Nada	53	30%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8 :** Mejoramiento del Movimiento Económico de la Cooperativa

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa

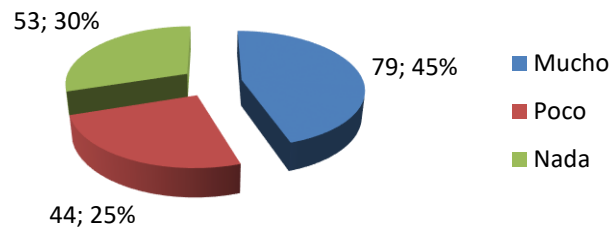


Gráfico 8 : Mejoramiento del movimiento económico de la cooperativa

### Análisis:

Del grupo de socios encuestado, el 45% considera que el movimiento económico y financiero de la cooperativa mejoraría en mucho, 25% de los socios cree que ayudará poco, y un 30% considera que el movimiento económico y financiero del proyecto no mejoraría con el nuevo modelo.

### Interpretación:

La mayoría de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional Agencia considera que el movimiento económico y financiero de ella mejoraría con la aplicación de un nuevo modelo de gestión Financiera.

2.- ¿Considera importante un adecuado análisis financiero para tomar decisiones?

Niveles	Fo	%
Muy importante	88	50%
Importante	44	25%
Poco importante	35	20%
Nada importante	9	5%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9 :** Importancia del Análisis Financiero

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Importancia del analisis Financiero

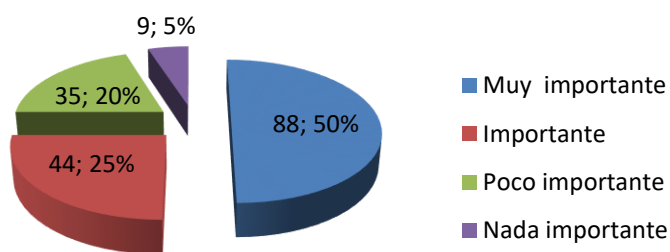


Gráfico 9 : Importancia del Análisis Financiero

#### **Análisis:**

Los socios de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda, el 88% considera que el análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones, un 25% de ellos considera que es solo importante, un 20% poco importante y un 5% de los socios no lo considera de importancia el análisis financiero en la toma de decisiones.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados considera que el análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones.

3.- ¿Cree Usted que al tener un modelo de gestión financiera la cooperativa, mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa?

Niveles	Fo	%
Mucho	109	62%
Poco	35	20%
Nada	32	18%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10 :** Mejoramiento de la Planificación y el Control

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Mejoramiento de la planificación y el control de los recursos

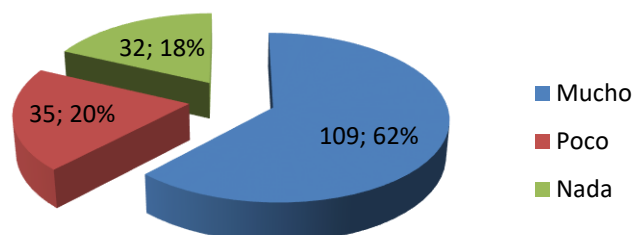


Gráfico 10 : Mejoramiento de la Planificación y el Control de los Recursos

#### **Análisis:**

Del grupo de socios encuestado, el 62% cree que un modelo de gestión financiera mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa, un 20% considera que esto contribuirá con poco y un 18% expresa que el modelo de gestión financiera no aportará en la mejora de la planificación y el control de la organización.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al mejoramiento de la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa

4.- ¿Considera Usted que nuevas herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional a ser eficiente y efectiva?

Niveles	Fo	%
Mucho	113	64%
Poco	39	22%
Nada	25	14%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11** : Mejoramiento de la Eficiencia y Eficacia

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Mejoramiento de la Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa

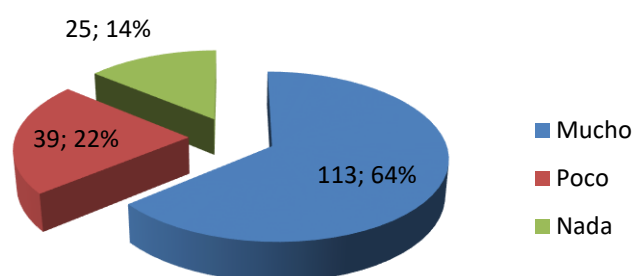


Gráfico 11 : Mejoramiento de la Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa

#### **Análisis:**

Del grupo socios encuestado, el 64% cree que un modelo de gestión financiera mejorará en mucho eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos de la cooperativa, un 23% considera que en poco y un 14% manifiesta que en nada mejorara la eficiencia y eficacia de la cooperativa.

#### **Interpretación:**

La mayoría de los socios encuestados cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos económicos de la cooperativa.

5.- ¿Cree Usted que con información financiera oportuna podría mejorarse el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

Niveles	Fo	%
Mucho	141	80%
Poco	35	20%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12 :** Mejoramiento del desempeño general y directivo de la Cooperativa

**Fuente:** Cuestionario de encuesta

**Realizado Por:** La Autora

### Mejoramiento del Desempeño General y Directivo de la Cooperativa

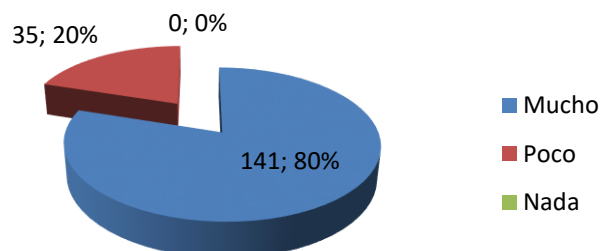


Gráfico 12 : Mejoramiento del Desempeño General y Directivo de la Cooperativa

#### Análisis:

Del grupo de socios encuestado, el 80% de la población manifiesta que con información financiera oportuna podría mejorarse en mucho el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa de ahorro y crédito, un 20% considera que en poco se mejorará el desempeño de los directivos.

#### Interpretación:

La mayoría de los socios encuestados cree que con información financiera oportuna podría mejorar en mucho el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La idea a defender propuesta: El Diseño de un modelo de gestión financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar, permitirá desarrollar instrumentos de apoyo a la toma de decisiones y estrategias de crecimiento financiero a partir del año 2014, sustenta su afirmación el cuestionario a directivos, preguntas 1,2,3 y 1 y 3 del cuestionario aplicado a socios de la organización, quienes manifiestan que es necesario el modelo de gestión como herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la Provincia de Bolívar año 2014.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 La agencia de la Cooperativa Policía Nacional de la Ciudad de Guaranda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda. Abre sus puertas en la Ciudad de Guaranda el 8 de abril del año 2011, sus oficinas operativas se ubican en las calles Manabí y Avenida Guayaquil, básicamente con productos y servicios financieros extendidos de su oficina Matriz.

#### **4.2.2 Antecedentes históricos**

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.

Es así como la CPN nace y empieza sus actividades estableciéndose por varios años en el Primer Distrito ubicado en las calles Cuenca y Mideros en la ciudad de Quito con su primera oficina.



Después de 15 años de trabajo, esfuerzo y con el apoyo de la Comandancia General de la Policía Nacional y de todos quienes conformaban la institución, la Cooperativa Policía Nacional logra tener sus propias oficinas actualmente ubicadas en las calles Av. 10 de Agosto N31-218 y Mariana de Jesús, Edificio Matriz.

Posteriormente continúa su crecimiento y realiza las gestiones pertinentes para tener mayor cobertura creando nuevas agencias a nivel nacional debido a la gran aceptación que tuvo desde sus inicios.

A partir del año 2002 nuestra entidad ha pasado por procesos estrictos de cambio con los cuales ha logrado consolidarse entre las primeras cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

El mismo que se ha basado fundamentalmente en 3 factores:

**1.- Personal:** Hoy en día la cooperativa cuenta con talento humano profesional y altamente capacitado en las diferentes áreas con la finalidad de perfeccionar el servicio al cliente y así desarrollar nuevas habilidades en sus actividades. Además nuestro personal participa activamente en la elaboración de la planificación estratégica anual, así como en el cumplimiento de los proyectos propuestos con el propósito de llevarlos a cabo y cumplirlos. Nuestro compromiso se evidencia a diario y se ve reflejado en la satisfacción de los socios que han recibido los beneficios otorgados a través de nuestros productos y servicios.

**2.- Procesos:** Nuestra entidad se encuentra en constante innovación y mejoramiento de los procesos implementados. Al momento nos encontramos desarrollando la calificación con la certificación ISO 9001: 2008 y cada uno de los departamentos va fortaleciendo su participación en las políticas de calidad de la empresa. Cabe recalcar que permanentemente se realiza evaluaciones con el fin de mejorar procesos que permitan efectivizar el trabajo diario.

**3.- Tecnología:** Esta herramienta forma parte fundamental de nuestro crecimiento. Hoy en día la Cooperativa Policía Nacional está incursionando en grandes proyectos que conlleven un alto impacto positivo en la vida de los socios. Entre los más importantes están: la adquisición de la

Red de cajeros automáticos propios, con el cual se realizó la captura de huellas digitales de nuestros socios a nivel nacional, con la finalidad de evitar fraudes y reforzar los sistemas de seguridad en las transacciones.

Actualmente ya se encuentra desarrollado el Software de Internet Banking, a través del cual los socios pueden realizar transferencias bancarias, consultas de saldos, pago de servicios entre otros.

Todo este desarrollo ha permitido a la Cooperativa Policía Nacional tener un amplio crecimiento en los últimos 9 años, el mismo que se puede evidenciar actualmente con una mayor cobertura a través de nuestras 26 agencias a nivel nacional, así como un catálogo de productos y servicios innovadores a la medida de nuestros asociados y sus familias, sin olvidar nuestra situación financiera fuerte y estable que ha generado confianza en los más de 62.000 socios convirtiéndonos hoy en día en una de las Cooperativas más grandes del Ecuador.

### **Valores y principios corporativos**

**Artículo 5. VALORES Y PRINCIPIOS:** La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente;
9. Compromiso con la defensa e integración del movimiento Cooperativista Nacional;

10. Compromiso con la Ética en todos los niveles de Gobierno; y,
11. Compromiso de Solidaridad con sus socios.

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.

#### **4.2.3 Misión**

La Cooperativa Policía Nacional, es una institución con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

#### **4.2.4 Visión**

Somos la cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal eficiente, efectivo, amable, competente y comprometido con su desarrollo, con el uso de nuevas tecnologías logra un enfoque adecuado en la responsabilidad social.

#### **4.2.5 Objetivos**

##### **4.2.5.1 Objetivo General**

Ofrecer productos y servicios financieros de calidad a sus asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

#### 4.2.5.2 Objetivos específicos

- Establecer una estructura organizacional interna para definir las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo de la institución y de esta manera lograr mayor fortalecimiento administrativo de la institución.
- Ofrecer nuevos y mejores servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Cooperativa y para atraer a nuevos socios.
- Capacitar adecuadamente al recurso humano para que sea altamente competitivo y pueda enfrentarse a nuevos retos.
- Mejorar la gestión financiera de la organización para emprender en proyectos de inversión.
- Reducir los costos de los préstamos para captar a más clientes.
- Lograr una distribución equitativa de utilidades a los socios.
- Realizar el análisis crediticio de los socios que desean acceder a un préstamo.
- Controlar la aplicación de fondos de la empresa.
- Realizar pagos puntuales de deudas que haya contraído la cooperativa.
- Realizar balances mensuales y trimestrales.

#### 4.2.6 Base legal

**Artículo 1.** ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” LTDA. Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

**Artículo 2. DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN:** El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Quito, provincia Pichincha y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Artículo 3. OBJETO SOCIAL:** La cooperativa tendrá como objeto social principal intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es cerrada, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

### **Actividades que desarrolla**

**Artículo 4. ACTIVIDADES.** La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
10. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
11. Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
12. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos; y,
13. Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **4.2.7 Fuentes de Financiamiento**

Será importante considerar la base y cumplimiento del Plan de Trabajo aprobado en la puesta en marcha de la cooperativa, de su correcta ejecución parte el sustento del análisis de financiamiento para el año posterior, no sin antes dejar la posibilidad abierta de reajustes en caso de existir cambios en la parte económica del país, de no haber ninguna novedad, el plan es práctico y ejecutable. Por lo tanto, la cooperativa debe ponderar al máximo la viabilidad y captación de recursos, en base a las aperturas de cuentas de ahorro y crédito para cada socio y pagar tasas mínimas en esas captaciones y buscar tasas máximas de colocación, tratar de generar una relación de largo plazo con los socios. De aquí el concepto que el activo más valioso para una cooperativa de ahorro y crédito, la confianza de depositantes y ahorristas. En fin de cuentas, ellos suministran los recursos necesarios para la operación.

Los fondos patrimoniales con los que al finalizar el año 2014 cuente la cooperativa, deben ser suficientes como para enfrentar los financiamientos de la inversión en activos fijos operacionales, inversiones permanentes y provisiones de cartera del 2015. Es importante sugerir que la totalidad de los depósitos deben destinarse a financiar activos productivos, establecer una relación apropiada entre sus créditos y depósitos para determinar su liquidez y un patrimonio sustentable que garantice excedentes a la cooperativa.

Como parte del financiamiento se debe contar con la decisión firme de que todo aquello que represente excedentes netos no sean distribuidos sino que se capitalice para reforzar el patrimonio inicial y de esta manera, crecer la capacidad de colocación de créditos y por ende mejorar su identidad con competitividad y calidad de servicio que vaya en concordancia con la doctrina de servicio social y bien común de sus asociados.

Los antecedentes indicados, serán guías que fomenten valor agregado a la cooperativa, en tal virtud, se espera una masiva adhesión de socios de la cooperativa, dado la concordancia de proyectos los mismos son reembolsables y la cooperativa de Ahorro puede convertirse en recaudadora como entidad financiera. De alguna forma, se prevé como hecho real un ingreso aproximado de 500 socios, de aquí, el planteamiento del financiamiento para el año siguiente será progresivo en base a los siguientes datos:

#### **4.2.8 La Gestión Financiera**

En el marco de su proceso de desarrollo institucional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Agencia Guaranda, con la participación de sus instancias Directivas, Gerencia y Empleados ha delineado los alcances de su Plan Estratégico Institucional en la perspectiva de que constituya su guía de acción dirigida a potenciar su gestión administrativa, financiera y de servicios y genere como resultado de la misma el mantener su posicionamiento y liderazgo en especial en su principal mercado como es la Provincia de Bolívar y un crecimiento en sus mercados complementarios y futuras localidades de intervención. La perspectiva institucional de gestión mantiene el enfoque a la sostenibilidad, sustentada en la gestión adecuada de los riesgos institucionales, el mejoramiento de cobertura en las zonas de acción de la cooperativa, la responsabilidad social con la comunidad y una estrategia de calidad de atención y servicio.

El presente documento presenta los resultados de las definiciones de objetivos estratégicos que aspira alcanzar la cooperativa a partir del año 2014, junto con sus estrategias y políticas que aplicará la gestión para el logro de dichos objetivos y por ende conseguir la Visión institucional y cumplir con la Misión establecida.

#### **4.2.9 Objetivos de la gestión financiera**

En la definición de los Objetivos de la gestión financiera de la Cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:



- Dimensión Financiera
- Mercado –Clientes – Cobertura
- Estructura Organizacional- Procesos Internos – Tecnología
- Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

La definición de los Objetivos y sus respectivas Estrategias se sustenta en el análisis FODA, los resultados del análisis financiero y la identificación de las expectativas y demandas de los clientes internos y externos.

Una gestión eficiente de las diferentes perspectivas está dirigida a la obtención de “resultados económicos positivos”, indicador que está definido a través de un Objetivo Estratégico Macro relacionado con la “Rentabilidad”. Que da inicio al modelo de gestión que se pretende impulsar en la cooperativa.

#### **4.2.10 Estructura del modelo de Gestión Financiera**

El modelo propuesto mantiene la siguiente estructura:

- 1.- El análisis financiero,
- 2.- Razones financiera,
- 3.- Proyecciones financieras,
- 4.- Estrategias de aplicación

### **Desarrollo**

#### **1. Análisis financiero**

La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la organización. Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa.

Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva. El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos y con el respectivo análisis financiero.

No basta analizar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa.

Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

### Análisis Horizontal Balance General

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>				
<b>BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>Al 31 de Diciembre del 2012-2013</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VAR. ABS.</b>	<b>VAR. RELAT.</b>
<b>ACTIVO</b>				<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 3,811,920.50</b>	<b>\$ 5,445,866.03</b>	<b>\$ 1,633,945.53</b>	<b>42.86</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 231,067.22</b>	<b>\$ 359,816.09</b>	<b>\$ 128,748.87</b>	<b>55.72</b>
CAJA	\$ 120,100.00	\$ 185,100.00	\$ 65,000.00	54.12
EFFECTIVO	\$ 120,000.00	\$ 185,000.00	\$ 65,000.00	54.17
Caja General		\$ 85,000.00	\$ 85,000.00	100.00
Caja ATM		\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	100.00
CAJA CHICA AGENCIAS	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ -	0.00
Caja Chica Agencias		\$ 100.00	\$ 100.00	100.00
BANCOS Y OTRAS INST FINANCIERAS	\$ 110,967.22	\$ 174,716.09	\$ 63,748.87	57.45
BANCOS E INSTITUCIONES FINACIERA	\$ 110,967.22	\$ 174,716.09	\$ 63,748.87	57.45
BANCOS AGENCIA GUARANDA	\$ 110,967.22	\$ 174,716.09	\$ 63,748.87	57.45
BCO.PICHINCHA CTE.CTE.3490271604	\$ 110,967.22	\$ 174,716.09	\$ 63,748.87	57.45
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 2,570,031.03</b>	<b>\$ 3,556,783.32</b>	<b>\$ 986,752.29</b>	<b>38.39</b>

CARTERA X VENCER - CONSUMO	\$ 2,023,180.55	\$ 2,811,333.17	\$ 788,152.62	38.96
De 1 a 30 días	\$ 147,222.92	\$ 214,749.98	\$ 67,527.06	45.87
De 31 a 90 días	\$ 156,388.80	\$ 179,606.99	\$ 23,218.19	14.85
De 91 a 180 días	\$ 151,955.81	\$ 175,292.46	\$ 23,336.65	15.36
De 181 a 360 días	\$ 433,637.66	\$ 483,628.07	\$ 49,990.41	11.53
De más de 360 días	\$ 1,133,975.36	\$ 1,758,055.67	\$ 624,080.31	55.03
Cartera de créditos de vivienda	\$ 399,932.54	\$ 626,950.98	\$ 227,018.44	56.76
De 1 a 30 días	\$ 110.77	\$ 262.69	\$ 151.92	137.15
De 31 a 90 días	\$ 2,176.07	\$ 3,447.69	\$ 1,271.62	58.44
De 91 a 180 días	\$ 2,904.11	\$ 4,863.69	\$ 1,959.58	67.48
De 181 a 360 días	\$ 6,189.10	\$ 10,322.90	\$ 4,133.80	66.79
De más de 360 días	\$ 388,552.49	\$ 608,054.01	\$ 219,501.52	56.49
Cartera de créditos para la micr	\$ 185,619.64	\$ 177,170.10	-\$ 8,449.54	-4.55
De 1 a 30 días	\$ 3,409.73	\$ 5,706.48	\$ 2,296.75	67.36
De 31 a 90 días	\$ 9,373.09	\$ 11,483.12	\$ 2,110.03	22.51
De 91 a 180 días	\$ 16,268.00	\$ 15,447.89	-\$ 820.11	-5.04
De 181 a 360 días	\$ 34,416.33	\$ 36,743.89	\$ 2,327.56	6.76
De más de 360 días	\$ 122,152.49	\$ 107,788.72	-\$ 14,363.77	-11.76
Cartera de créditos de consumo q	\$ 466.53	\$ 6,867.29	\$ 6,400.76	1371.99
De 1 a 30 días	\$ 129.38	\$ 594.99	\$ 465.61	359.88
De 31 a 90 días	\$ 132.70	\$ 615.16	\$ 482.46	363.57
De 91 a 180 días	\$ 135.60	\$ 625.52	\$ 489.92	361.30
De 181 a 360 días	\$ 68.85	\$ 1,971.95	\$ 1,903.10	2764.12
De más de 360 días	\$ -	\$ 3,059.67	\$ 3,059.67	100.00
CARTERA VENCIDA- CONSUMO	\$ 63.45	\$ 1,309.07	\$ 1,245.62	1963.15
De 31 a 90 días	\$ 63.45	\$ 465.69	\$ 402.24	633.95
De 91 a 180 días	\$ -	\$ 510.64	\$ 510.64	100.00
De 181 a 270 días	\$ -	\$ 332.74	\$ 332.74	100.00
(Provisiones para créditos incob	-\$ 39,231.68	-\$ 66,847.29	-\$ 27,615.61	70.39
(Cartera de créditos de consumo)	-\$ 30,448.42	-\$ 58,313.76	-\$ 27,865.34	91.52
(Cartera de créditos de vivienda	-\$ 5,998.98	-\$ 6,269.51	-\$ 270.53	4.51
(Cartera de créditos para la mic	-\$ 2,784.28	-\$ 2,264.02	\$ 520.26	-18.69
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 28,814.50</b>	<b>\$ 45,970.64</b>	<b>\$ 17,156.14</b>	<b>59.54</b>
Intereses por cobrar de cartera	\$ 28,808.50	\$ 45,937.87	\$ 17,129.37	59.46
Cartera de créditos de consumo	\$ 27,673.94	\$ 43,991.97	\$ 16,318.03	58.97
Cartera de créditos de vivienda	\$ 356.20	\$ 624.01	\$ 267.81	75.19
Cartera de créditos para la micr	\$ 778.36	\$ 1,321.89	\$ 543.53	69.83
Pagos por cuenta de clientes	\$ 6.00	\$ 32.77	\$ 26.77	446.17
Otros	\$ 6.00	\$ 32.77	\$ 26.77	446.17
COSTO HONORARIOS PROFESIONES X C	\$ -	\$ 32.77	\$ 32.77	100.00
COSTO NOTIFICACIONES	\$ 6.00		-\$ 6.00	-100.00
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 53,800.17</b>	<b>\$ 44,154.45</b>	<b>-\$ 9,645.72</b>	<b>-17.93</b>
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 18,526.99	\$ 18,526.99	\$ -	0.00
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 11,459.99	\$ 18,526.99	\$ 7,067.00	61.67
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA		\$ 11,459.99	\$ 11,459.99	100.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2,900.80	\$ 2,900.80	\$ -	0.00

OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 4,166.20	\$ 4,166.20	\$ -	0.00
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 45,565.95	\$ 46,299.55	\$ 733.60	1.61
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE		\$ 46,299.55	\$ 46,299.55	100.00
Equipos de Computación		\$ 14,253.77	\$ 14,253.77	100.00
Cajeros Automáticos		\$ 32,045.78	\$ 32,045.78	100.00
(DEPRECIACION ACUMULADA)	-\$ 10,292.77	-\$ 20,672.09	-\$ 10,379.32	100.84
(Muebles, enseres, y equipos de	-\$ 2,634.55	-\$ 4,487.35	-\$ 1,852.80	70.33
(Muebles y enseres de Oficina)		-\$ 3,081.85	-\$ 3,081.85	100.00
(Equipos de Oficina)	-\$ 7,658.22	-\$ 684.70	\$ 6,973.52	-91.06
(Otros Activos)		-\$ 720.80	-\$ 720.80	100.00
(Equipos de computación Y SOFTWARE)	\$ 928,207.58	-\$ 16,184.74	-\$ 944,392.32	-101.74
(Equipo de computación y Software		-\$ 11,606.74	-\$ 11,606.74	100.00
(Cajeros Automáticos)		-\$ 4,578.00	-\$ 4,578.00	100.00
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$ 1,439,141.53</b>	<b>\$ 1,439,141.53</b>	<b>100.00</b>
En subsidiarias y afiliadas	\$ 178,562.32		-\$ 178,562.32	-100.00
FECOAC	\$ 178,562.32		-\$ 178,562.32	-100.00
ASISTECOOPER S.A	\$ 178,562.32		-\$ 178,562.32	-100.00
DERECHOS FIDUCIARIOS	\$ 178,562.32	\$ 50,839.36	-\$ 127,722.96	-71.53
CARTERA DE CREDITO POR VENCER		\$ 50,839.36	\$ 50,839.36	100.00
CARTERA FIDECOMISO	\$ -	\$ 50,839.36	\$ 50,839.36	100.00
CARTERA FIDECOMISO TITULARIZADA	\$ -	\$ 50,839.36	\$ 50,839.36	100.00
FONDO DISPONIBLE C. TITULARIZADA	\$ 7,678.63		-\$ 7,678.63	-100.00
FONDO DISPONIBLE C. COLATERAL	\$ 7,678.63		-\$ 7,678.63	-100.00
FONDO ROTATIVO TITULARIZACION	\$ 7,678.63		-\$ 7,678.63	-100.00
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		\$ 8,424.20	\$ 8,424.20	100.00
INTERESES		\$ 8,424.20	\$ 8,424.20	100.00
INT. PLAZO FIJO ANTICIPADOS		\$ 8,424.20	\$ 8,424.20	100.00
PROVEDURIA	\$ 741,966.63		-\$ 741,966.63	-100.00
MATERIAL PROMOCIONAL-MERCADEO	\$ 31,923.05		-\$ 31,923.05	-100.00
TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$ -	\$ 1,379,877.97	\$ 1,379,877.97	100.00
OFICINA MATRIZ	\$ 65,786.63	\$ -	-\$ 65,786.63	-100.00
CUENCA	\$ 100,176.84	\$ 43,585.52	-\$ 56,591.32	-56.49
LOJA	\$ 288,769.47	\$ 10,812.94	-\$ 277,956.53	-96.26
RIOBAMBA	\$ 61,593.28	\$ 116,051.25	\$ 54,457.97	88.42
SANTO DOMINGO	\$ 5,756.17	\$ 136,656.87	\$ 130,900.70	2274.09
GUAYAQUIL	\$ 22,982.05	\$ 485,111.19	\$ 462,129.14	2010.83
PROTOVIEJO	\$ 41,183.32	\$ 112,992.88	\$ 71,809.56	174.37
MACHALA	\$ 20,411.33	\$ 31,900.31	\$ 11,488.98	56.29
IBARRA	\$ 401.49	\$ 60,768.46	\$ 60,366.97	15035.73
QUEVEDO	\$ -	\$ 73,070.20	\$ 73,070.20	100.00
ESMERALDAS	\$ 51,384.55	\$ 26,950.91	-\$ 24,433.64	-47.55

TULCAN	\$ 4,548.16	\$ -	-\$ 4,548.16	-100.00
TENA	\$ -	\$ 52,250.89	\$ 52,250.89	100.00
UVN QUITO NORTE	\$ -	\$ 22,255.13	\$ 22,255.13	100.00
LATACUNGA	\$ 41,558.72	\$ -	-\$ 41,558.72	-100.00
PUYO	\$ -	\$ 165,790.06	\$ 165,790.06	100.00
COCA	\$ 4,389.69	\$ 39,772.47	\$ 35,382.78	806.04
MACAS	\$ 1,101.88	\$ -	-\$ 1,101.88	-100.00
AZOGUES		\$ 1,908.89	\$ 1,908.89	100.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3,811,920.50</b>	<b>\$ 5,445,866.03</b>	<b>\$ 1,633,945.53</b>	<b>42.86</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>-\$ 3,634,878.30</b>	<b>-\$ 5,037,710.03</b>	<b>-\$ 1,402,831.73</b>	<b>38.59</b>
<b>OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS</b>	<b>-\$ 647,391.41</b>	<b>-\$ 1,064,354.09</b>	<b>-\$ 416,962.68</b>	<b>64.41</b>
DEPOSITOS DE AHORRO	-\$ 266,048.41	-\$ 480,350.46	-\$ 214,302.05	80.55
AHORROS A LA VISTA	-\$ 266,048.41	-\$ 480,350.46	-\$ 214,302.05	80.55
CTAS DE AHORROS ACTIVAS	-\$ 144,848.22	-\$ 213,651.12	-\$ 68,802.90	100.00
AHORRO PROGRAMADO PLAN MI FUTURO	-\$ 120,437.86	-\$ 262,945.16	-\$ 142,507.30	100.00
CTAS INMOVILIZADAS AHORRO PROGRA	-\$ 762.33	-\$ 554.18	\$ 208.15	-27.30
AHORRO GUARDADITO		-\$ 3,200.00	-\$ 3,200.00	100.00
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 381,343.00	-\$ 584,003.63	-\$ 202,660.63	53.14
DPF De 1 a 30 días	-\$ 69,000.00	-\$ 213,813.63	-\$ 144,813.63	209.87
DPF De 31 a 90 días	-\$ 94,043.00	-\$ 71,200.00	\$ 22,843.00	-24.29
DPF De 91 a 180 días	-\$ 218,300.00	-\$ 151,990.00	\$ 66,310.00	-30.38
DPF De 181 a 360 días	\$ -	-\$ 147,000.00	-\$ 147,000.00	100.00
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-\$ 3,890.36</b>	<b>-\$ 6,164.60</b>	<b>-\$ 2,274.24</b>	<b>58.46</b>
INTERESES POR PAGAR	-\$ 674.52	-\$ 1,962.60	-\$ 1,288.08	190.96
DEPOSITOS A LA VISTA		-\$ 6.61	-\$ 6.61	100.00
INT.ACUM AH GUARDADITO		-\$ 6.61	-\$ 6.61	100.00
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 674.52	-\$ 1,955.99	-\$ 1,281.47	189.98
INT.DPF NORMALES	-\$ 674.52	-\$ 1,955.99	-\$ 1,281.47	189.98
OBLIGACIONES PATRONALES	-\$ 3,093.76	-\$ 3,508.21	-\$ 414.45	13.40
BENEFICIOS SOCIALES	-\$ 1,092.96	-\$ 1,266.44	-\$ 173.48	15.87
DECIMO TERCER SUELDO	-\$ 728.01	-\$ 868.94	-\$ 140.93	19.36
DECIMO CUARTO SUELDO	-\$ 364.95	-\$ 397.50	-\$ 32.55	8.92
APORTES AL IESS	-\$ 2,000.80	-\$ 2,241.77	-\$ 240.97	12.04
APORTE PERSONAL IESS 9.35%	-\$ 816.81	-\$ 974.91	-\$ 158.10	19.36
APORTE PATRONAL IESS 12.15%	-\$ 1,061.42	-\$ 1,266.86	-\$ 205.44	19.36
PRESTAMOS IESS	-\$ 122.57	\$ -	\$ 122.57	-100.00
RETENCIONES	-\$ 122.08	-\$ 693.79	-\$ 571.71	468.31
RETENCIONES FISCALES	-\$ 122.08	-\$ 693.79	-\$ 571.71	468.31
RETENCIONES EN LA FUENTE IMP.REN	-\$ 41.69	-\$ 21.09	\$ 20.60	-49.41
RETENCIONES I.V.A	-\$ 71.00	-\$ 77.12	-\$ 6.12	8.62

RETENCION IMP.RENDIMIENTOS FINAN	-\$ 9.39	-\$ 0.01	\$ 9.38	-99.89
IMPUESTO RETENIDOS EMPLEADOS REL		-\$ 595.57	-\$ 595.57	100.00
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>-\$ 2,983,596.53</b>	<b>-\$ 3,967,191.34</b>	<b>-\$ 983,594.81</b>	<b>32.97</b>
FONDOS EN ADMINISTRACION	-\$ 25,523.37		\$ 25,523.37	-100.00
FONDO DE DESGRAMAMEN	-\$ 25,523.37		\$ 25,523.37	-100.00
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-\$ 2,958,013.16	-\$ 3,926,232.02	-\$ 968,218.86	100.00
MATRIZ	-\$ 2,801,315.14	-\$ 3,567,903.54	-\$ 766,588.40	27.37
LOJA	-\$ 9,236.37	\$ -	\$ 9,236.37	-100.00
NUEVA LOJA	\$ -	-\$ 22,247.51	-\$ 22,247.51	100.00
TULCAN	-\$ 384.70	-\$ 6,754.30	-\$ 6,369.60	100.00
AMBATO	-\$ 67,092.38	-\$ 82,056.58	-\$ 14,964.20	22.30
LATACUNGA	-\$ 2,245.25	-\$ 25,531.49	-\$ 23,286.24	1037.13
UVS QUITO SUR	-\$ 6,502.90	-\$ 109,112.60	-\$ 102,609.70	1577.91
AGENCIA BABAHOYO	-\$ 42,408.87	-\$ 70,235.60	-\$ 27,826.73	65.62
ZAMORA	-\$ 9,934.17	-\$ 19,348.30	-\$ 9,414.13	94.77
COCA	-\$ 13,610.89	\$ -	\$ 13,610.89	-100.00
MACAS	-\$ 5,282.49	-\$ 13,032.64	-\$ 7,750.15	146.71
SANTA ELENA	\$ -	-\$ 10,009.46	-\$ 10,009.46	100.00
PASIVOS POR LIQUIDAR	-\$ 60.00	-\$ 40,959.32	-\$ 40,899.32	68165.53
SOBRANTE DE CAJA		-\$ 160.00	-\$ 160.00	100.00
SOBRANTE DE CAJA ATM		-\$ 40.00	-\$ 40.00	100.00
SOBRANTE DE VENTANILLAS		-\$ 120.00	-\$ 120.00	100.00
Varios	-\$ 60.00	-\$ 40,799.32	-\$ 40,739.32	67898.87
OPERACIONES POR LIQUIDAR		-\$ 36.00	-\$ 36.00	100.00
DEPOSITOS NOMINAS POR LIQUIAR	-\$ 60.00	-\$ 36.00	\$ 24.00	-40.00
CONVENIOS ALIANZAS		-\$ 614.49	-\$ 614.49	100.00
ALIANZA LA GANGA		-\$ 614.49	-\$ 614.49	100.00
TRANSITORIA FONDOS AYUDAS SOCIAL		-\$ 40,148.83	-\$ 40,148.83	100.00
AYUDAS SOCIALES Y MORTUORIAS		-\$ 3,619.00	-\$ 3,619.00	100.00
FONDO DESGRAVAMEN CREDITOS		-\$ 36,529.83	-\$ 36,529.83	100.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-\$ 3,634,878.30</b>	<b>-\$ 5,037,710.03</b>	<b>-\$ 1,402,831.73</b>	<b>38.59</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 63,847.51</b>	<b>-\$ 168,665.14</b>	<b>-\$ 104,817.63</b>	<b>164.17</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-\$ 63,847.51</b>	<b>-\$ 168,665.14</b>	<b>-\$ 104,817.63</b>	<b>164.17</b>
APORTES DE SOCIOS	-\$ 63,847.51	-\$ 168,665.14	-\$ 104,817.63	164.17
APORTES SOCIOS	-\$ 63,847.51	-\$ 168,665.14	-\$ 104,817.63	164.17
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 113,194.69</b>	<b>-\$ 239,490.86</b>	<b>-\$ 126,296.17</b>	<b>111.57</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 177,042.20</b>	<b>-\$ 408,156.00</b>	<b>-\$ 231,113.80</b>	<b>130.54</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 3,811,920.50</b>	<b>-\$ 5,445,866.03</b>	<b>-\$ 1,633,945.53</b>	<b>42.86</b>

El total de los Activos a diciembre de 2012 USD 3.811.920,50 mientras que para el 2013 asciende a USD 5.445.866,03s, por otro lado, los Pasivos representan una cantidad de USD 3.634.878,30 y USD 5.037.710,03 para los dos años objeto de análisis respectivamente y el Patrimonio posee un valor en libros de USD 177.042,20 para el 2012 y para el 2013 suma USD 408.156,00 dólares. El activo presenta un incremento del 42,86% para el año 2013. Por otro lado, en el grupo de los Pasivos, éstos demuestran un incremento del 38,59% debido al incremento representativo que se encuentra en el rubro de obligaciones con los socios y el Patrimonio presenta también un incremento del 130,54% en el Capital Social.

Entre los años 2012 y 2013 se ostenta una variación positiva en el activo corriente, en el disponible con un 55,72%, el exigible con un 59,54% y el rubro cartera de créditos presenta una variación del 38,39%. La variación porcentual más representativa está en las Cuentas por Cobrar debido a los intereses por Cobrar por concepto de colocaciones.

Con respecto a los Activos Fijos, estos ostentan una ligera disminución del 17,93%, lo que implica que algunos de los activos de la Cooperativa han sufrido depreciaciones. Finalmente para concluir con el análisis de los Activos, la cuenta Otros Activos no ha sufrido ninguna modificación.

Continuando con los Pasivos, estos denotan un incremento del 38,59%, el rubro de obligaciones con los socios es el más representativo con un 64,41%, seguido por el de las cuentas por pagar con un 58,46%, en otras palabras la Cooperativa está cumpliendo con su rol de intermediaria financiera y por ende incrementando año a año más captaciones y colocaciones.

El Patrimonio en el 2012 fue de USD 63.847,51 y para el 2013 asciende a USD 168.665,14 lo que porcentualmente representa el 130,54% debido a las variaciones en el Capital Social.

## Análisis Horizontal Estado de Resultados

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012-2013</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VAR ABS.</b>	<b>VAR RELAT.</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 144,346.69</b>	<b>\$ 208,002.71</b>	<b>\$ 63,656.02</b>	<b>44.10</b>
INTERESES CAUSADOS	\$ 29,118.50	\$ 63,425.44	\$ 34,306.94	117.82
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	\$ 29,118.50	\$ 63,425.44	\$ 34,306.94	117.82
INT.DEPOSITOS EN AHORROS	\$ 998.29	\$ 16,428.96	\$ 15,430.67	1545.71
Ahorros a la Vista		\$ 1,700.41	\$ 1,700.41	100.00
Ahorro Programado		\$ 14,721.94	\$ 14,721.94	100.00
AHORRO GUARDADITO		\$ 6.61	\$ 6.61	100.00
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 23,066.82	\$ 46,996.48	\$ 23,929.66	103.74
Int. Depósitos a Plazo		\$ 46,996.48	\$ 46,996.48	100.00
Otros	\$ 5,053.39		-\$ 5,053.39	-100.00
INT.AHORRO MI FUTURO	\$ 5,053.39		-\$ 5,053.39	-100.00
PROVISIONES	\$ 23,621.42	\$ 27,615.61	\$ 3,994.19	16.91
PROV.CARTERA DE CREDITOS	\$ 23,621.42	\$ 27,615.61	\$ 3,994.19	16.91
PROVISIÓN CARTERA DE CREDITO		\$ 27,615.61	\$ 27,615.61	100.00
GASTOS DE OPERACION	\$ 91,587.17	\$ 116,881.06	\$ 25,293.89	27.62
Gastos de personal	\$ 44,468.09	\$ 63,605.67	\$ 19,137.58	43.04
REMUNERACIONES MENSUALES	\$ 33,264.74	\$ 47,180.86	\$ 13,916.12	41.83
SUELDO UNIFICADO	\$ 23,947.71	\$ 35,821.07	\$ 11,873.36	49.58
HORAS EXTRAS	\$ 31.69	\$ 526.42	\$ 494.73	1561.15
SUBSIDIO FAMILIAR	\$ 192.00	\$ 260.00	\$ 68.00	35.42
SUBSIDIO ANTIGUEDAD	\$ 626.71	\$ 2,088.80	\$ 1,462.09	233.30
BONIFICACION POR ANIVERSARIO CAC	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00	\$ -	0.00
BONO A LA PRODUCTIVIDAD Y NAVIDA	\$ 6,216.63	\$ 6,384.57	\$ 167.94	2.70
BENEFICIOS SOCIALES Y ADICIONALE	\$ 5,776.27	\$ 4,957.07	-\$ 819.20	-14.18
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 2,759.56	\$ 3,970.52	\$ 1,210.96	43.88
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 910.95	\$ 986.55	\$ 75.60	8.30
FONDO DE RESERVA	\$ 2,105.76		-\$ 2,105.76	-100.00
APORTES AL IESS	\$ 4,023.44	\$ 5,788.98	\$ 1,765.54	43.88
APORTE AL IESS		\$ 5,788.98	\$ 5,788.98	100.00
FONDO RESERVA IESS		\$ 3,969.22	\$ 3,969.22	100.00
FONDO RESERVA IESS		\$ 3,969.22	\$ 3,969.22	100.00
OTROS	\$ 1,403.64	\$ 1,709.54	\$ 305.90	21.79
MOVILIZACION INTERNA SIN FACTURA		\$ 306.50	\$ 306.50	100.00
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y MOVILI	\$ 1,403.64	\$ 1,153.04	-\$ 250.60	-17.85
AGASAJO NAVIDEÑO		\$ 100.00	\$ 100.00	100.00
BONO CUMPLEAÑOS Y MATERNIDAD		\$ 150.00	\$ 150.00	100.00



SERVICIOS VARIOS	\$ 9,371.53	\$ 21,064.36	\$ 11,692.83	100.00
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES		\$ 772.73	\$ 772.73	100.00
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES		\$ 772.73	\$ 772.73	100.00
ENCOMIENDAS	\$ 746.61		-\$ 746.61	100.00
PUBLICACIONES Y PUBLICIDAD		\$ 4,438.69	\$ 4,438.69	100.00
GASTOS PROMOCIONALES – MERCADEO		\$ 4,198.57	\$ 4,198.57	100.00
GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -		\$ 240.12	\$ 240.12	100.00
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,894.63	\$ 13,718.58	\$ 11,823.95	624.08
ENERGIA ELECTRICA (PLANILLAS DE	\$ 1,313.47	\$ 1,181.05	-\$ 132.42	-10.08
PLANILLAS TELEFONICAS E INTERNET	\$ 575.16	\$ 683.45	\$ 108.29	18.83
PLANILLAS CELULARES	\$ 6.00		-\$ 6.00	-100.00
OTROS SERVICIOS	\$ 6,730.29	\$ 2,134.36	-\$ 4,595.93	-68.29
COMUNICACIONES ENALSES AGENCIAS	\$ 4,569.60	\$ 11,854.08	\$ 7,284.48	159.41
SERVICIO DE ALIMENTACION	\$ 1,884.67	\$ 1,628.40	-\$ 256.27	-13.60
SERVICIO TRANSPORTE DIRECTIVOS Y	\$ 70.00		-\$ 70.00	-100.00
SERVICIO DE HOSPEDAJE (FUNCIONAR	\$ 206.02	\$ 505.96	\$ 299.94	145.59
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULT	\$ 130.77	\$ 297.68	\$ 166.91	127.64
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 30.77	\$ 297.68	\$ 266.91	867.44
PATENTE MUNICIPALES		\$ 297.68	\$ 297.68	100.00
OTROS IMPUESTOS Y APORTES	\$ 100.00		-\$ 100.00	-100.00
DEPRECIACIONES	\$ 6,073.19	\$ 10,379.32	\$ 4,306.13	70.90
DEPREC.MUEBLES, ENSER Y EQUIPOS	\$ 6,073.19	\$ 1,852.80	-\$ 4,220.39	100.00
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 1,146.12	\$ 1,146.12	100.00
Depreciación Equipos de Oficina		\$ 290.04	\$ 290.04	100.00
DEPRECIACION OTROS A CTIVOS FIJ		\$ 416.64	\$ 416.64	100.00
DEPREC. EQUIPOS Y SOTFWARE DE CO	\$ -	\$ 8,526.52	\$ 8,526.52	100.00
Depreciación Equipos de Computación		\$ 3,948.52	\$ 3,948.52	100.00
Depreciación Cajeros Automáticos		\$ 4,578.00	\$ 4,578.00	100.00
OTROS GASTOS	\$ 31,543.59	\$ 21,534.03	-\$ 10,009.56	-31.73
SUMINISTROS DIVERSOS Y BIENES QU	\$ 5,330.70	\$ 4,205.95	-\$ 1,124.75	-21.10
Suministros de oficina y computa		\$ 4,205.95	\$ 4,205.95	100.00
DONACIONES-	\$ 542.31	\$ 1,000.00	\$ 457.69	84.40
Auspicio Comandos Policiales y D		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	100.00
MANT,EQUIP. REPAR.ADECUAC.E INST	\$ 7,699.78	\$ 1,237.94	-\$ 6,461.84	-83.92

MANT.EQUIPOS, INSTALACIONES, REP		\$ 1,193.14	\$ 1,193.14	100.00
SOPORTE, MANTEN.PROGRAMAS Y SIS		\$ 44.80	\$ 44.80	100.00
OTROS	\$ 17,970.80	\$ 15,090.14	-\$ 2,880.66	-16.03
SEGURO MEDICO Y EXAMENES VARIOS	\$ 791.45		-\$ 791.45	-100.00
ATENCIONES SOCIALES EMPLEADOS, D	\$ 1,720.51		-\$ 1,720.51	-100.00
ATENCIONES SOCIOS	\$ 931.00	\$ 3,091.98	\$ 2,160.98	232.11
GASTOS ASAMBLEAS		\$ 20.00	\$ 20.00	100.00
CAPACITACION SOCIOS		\$ 7,326.72	\$ 7,326.72	100.00
LIMPIEZA Y ASEO	\$ 1,986.23	\$ 2,745.88	\$ 759.65	38.25
GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -	\$ 228.98		-\$ 228.98	100.00
SEGUROS MEDICOS Y EXAMENES ANUAL		\$ 1,669.52	\$ 1,669.52	100.00
MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES Y LU		\$ 30.00	\$ 30.00	100.00
GASTOS BANCARIOS	\$ 221.24	\$ 206.04	-\$ 15.20	-6.87
TRAMITES LEGALES, JUDICIALES Y N	\$ 21.80		-\$ 21.80	-100.00
COMUNICA. MARKETING INTEGRAL	\$ 12,034.59		-\$ 12,034.59	-100.00
PAGOS NO DEDUCIBLES IMP.RENTA	\$ 35.00		-\$ 35.00	-100.00
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 19.60	\$ 80.60	\$ 61.00	311.22
Intereses y comisiones devengado	\$ 19.60	\$ 74.60	\$ 55.00	280.61
Intereses y comisiones devengado		\$ 74.60	\$ 74.60	100.00
Otros		\$ 6.00	\$ 6.00	100.00
GASTOS Y REVEROS INGRESOS EJERC		\$ 6.00	\$ 6.00	100.00
<b>INGRESOS</b>	<b>-\$ 257,541.38</b>	<b>-\$ 447,493.57</b>	<b>-\$ 189,952.19</b>	<b>73.76</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-\$ 255,242.83	-\$ 442,532.25	-\$ 187,289.42	73.38
Intereses de cartera de créditos	-\$ 255,242.83	-\$ 442,532.25	-\$ 187,289.42	73.38
Cartera de créditos de consumo	-\$ 205,953.71	-\$ 359,128.20	-\$ 153,174.49	74.37
Cartera de créditos de vivienda	-\$ 33,051.17	-\$ 54,203.74	-\$ 21,152.57	64.00
Cartera de créditos para la micr	-\$ 16,145.99	-\$ 29,139.21	-\$ 12,993.22	80.47
De mora	-\$ 91.96	-\$ 61.10	\$ 30.86	-33.56
UTILIDADES FINANCIERAS	-\$ 127.56		\$ 127.56	-100.00
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		\$ 127.56	-100.00
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		\$ 127.56	-100.00
RENDIMIENTOS POR DIDECOMISO	-\$ 127.56		\$ 127.56	-100.00
REDIMIENOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		\$ 127.56	-100.00
INGRESOS POR SERVICIOS	-\$ 1,461.26	-\$ 4,024.82	-\$ 2,563.56	175.43
Manejo y cobranzas	-\$ 126.00	-\$ 108.75	\$ 17.25	-13.69

COBRANZAS	-\$ 126.00	-\$ 108.75	\$ 17.25	-13.69
NOTIFICACIONES SOCIOS MOROSOS	-\$ 126.00	-\$ 108.75	\$ 17.25	-13.69
Servicios cooperativos	-\$ 280.00		\$ 280.00	-100.00
COBRO PERDIDA LIBRETAS	-\$ 280.00		\$ 280.00	-100.00
Otros servicios	-\$ 1,055.26	-\$ 3,916.07	-\$ 2,860.81	271.10
Tarifados con costo máximo		-\$ 3,916.07	-\$ 3,916.07	100.00
COMISION CAJERO LOCAL CONSULTA		-\$ 383.83	-\$ 383.83	100.00
COMISION USO CAJERO LOCAL RETIRO	-\$ 40.50	-\$ 3,061.82	-\$ 3,021.32	7460.05
COSTO TARJETA VISA ELECTRON		-\$ 189.00	-\$ 189.00	100.00
PERDIDA TARJETA ELECTRON	-\$ 666.00	-\$ 276.00	\$ 390.00	-58.56
COMISION TRANSF INTERBANCARIAS S	-\$ 348.76	-\$ 5.42	\$ 343.34	-98.45
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-\$ 310.73		\$ 310.73	-100.00
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	-\$ 310.73		\$ 310.73	-100.00
OTROS INGRESOS	-\$ 399.00	-\$ 936.50	-\$ 537.50	134.71
Recuperaciones de activos financ	-\$ 94.11	-\$ 84.97	\$ 9.14	-9.71
INTER EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 94.11	-\$ 84.97	\$ 9.14	-9.71
OTROS	-\$ 304.89	-\$ 851.53	-\$ 546.64	179.29
INGRESOS EJERC. ANTER Y OTROS		-\$ 24.00	-\$ 24.00	100.00
PENALIZACION DPF.	-\$ 28.47	-\$ 53.80	-\$ 25.33	88.97
PENALIZACION AH MI FUTURO	-\$ 276.42	-\$ 773.73	-\$ 497.31	179.91
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 113,194.69</b>	<b>-\$ 239,490.86</b>	<b>-\$ 126,296.17</b>	<b>111.57</b>

Los ingresos del período 2013 fueron superiores a los del 2012 pasando de USD 257.541,38 a USD 447.493,57 dólares, debido principalmente a los intereses y comisiones ganadas y a los intereses ganados por colocaciones; es decir, la cooperativa realizó más colocaciones del 2012 al 2013.

Con respecto a los Resultados, en el 2012 presentó una Utilidad del ejercicio del USD 113.194,69 mientras que para el 2013 presenta una utilidad de USD 239.490,86.

## Análisis Vertical Balance General 2012

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>		
<b>BALANCE GENERAL- ANÁLISIS VETICAL</b>		
<b>Al 31 de Diciembre de 2012</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 3,811,920.50</b>	<b>100.00%</b>
FONDOS DISPONIBLES	\$ 231,067.22	6.06%
CAJA	\$ 120,100.00	3.15%
EFFECTIVO	\$ 120,000.00	3.15%
CAJA CHICA AGENCIAS	\$ 100.00	0.00%
BANCOS Y OTRAS INST FINANCIERAS	\$ 110,967.22	2.91%
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERA	\$ 110,967.22	2.91%
BANCOS AGENCIA GUARANDA	\$ 110,967.22	2.91%
BCO.PICHINCHA CTE.CTE.3490271604	\$ 110,967.22	2.91%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 2,570,031.03	67.42%
CARTERA X VENCER -CONSUMO	\$ 2,023,180.55	53.08%
De 1 a 30 días	\$ 147,222.92	3.86%
De 31 a 90 días	\$ 156,388.80	4.10%
De 91 a 180 días	\$ 151,955.81	3.99%
De 181 a 360 días	\$ 433,637.66	11.38%
De más de 360 días	\$ 1,133,975.36	29.75%
Cartera de créditos de vivienda	\$ 399,932.54	10.49%
De 1 a 30 días	\$ 110.77	0.00%
De 31 a 90 días	\$ 2,176.07	0.06%
De 91 a 180 días	\$ 2,904.11	0.08%
De 181 a 360 días	\$ 6,189.10	0.16%
De más de 360 días	\$ 388,552.49	10.19%
Cartera de créditos para la micr	\$ 185,619.64	4.87%
De 1 a 30 días	\$ 3,409.73	0.09%
De 31 a 90 días	\$ 9,373.09	0.25%
De 91 a 180 días	\$ 16,268.00	0.43%
De 181 a 360 días	\$ 34,416.33	0.90%
De más de 360 días	\$ 122,152.49	3.20%
Cartera de créditos de consumo q	\$ 466.53	0.01%
De 1 a 30 días	\$ 129.38	0.00%
De 31 a 90 días	\$ 132.70	0.00%
De 91 a 180 días	\$ 135.60	0.00%
De 181 a 360 días	\$ 68.85	0.00%
CARTERA VENCIDA-CONSUMO	\$ 63.45	0.00%
De 31 a 90 días	\$ 63.45	0.00%

(Provisiones para créditos incob	-\$ 39,231.68	-1.03%
(Cartera de créditos de consumo)	-\$ 30,448.42	-0.80%
(Cartera de créditos de vivienda	-\$ 5,998.98	-0.16%
(Cartera de créditos para la mic	-\$ 2,784.28	-0.07%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 28,814.50	0.76%
Intereses por cobrar de cartera	\$ 28,808.50	0.76%
Cartera de créditos de consumo	\$ 27,673.94	0.73%
Cartera de créditos de vivienda	\$ 356.20	0.01%
Cartera de créditos para la micr	\$ 778.36	0.02%
Pagos por cuenta de clientes	\$ 6.00	0.00%
Otros	\$ 6.00	0.00%
COSTO NOTIFICACIONES	\$ 6.00	0.00%
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 53,800.17	1.41%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 18,526.99	0.49%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 11,459.99	0.30%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2,900.80	0.08%
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 4,166.20	0.11%
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 45,565.95	1.20%
(DEPRECIACION ACUMULADA)	-\$ 10,292.77	-0.27%
(Muebles, enseres, y equipos de	-\$ 2,634.55	-0.07%
(Equipos de Oficina)	-\$ 7,658.22	-0.20%
(Equipos de computación y software	\$ 928,207.58	24.35%
En subsidiarias y afiliadas	\$ 178,562.32	4.68%
FECOAC	\$ 178,562.32	4.68%
ASISTECOOPER S.A	\$ 178,562.32	4.68%
DERECHOS FIDUCIARIOS	\$ 178,562.32	4.68%
FONDO DISPONIBLE C. TITULARIZADA	\$ 7,678.63	0.20%
FONDO DISPONIBLE C. COLATERAL	\$ 7,678.63	0.20%
FONDO ROTATIVO TITULARIZACION	\$ 7,678.63	0.20%
PROVEDURIA	\$ 741,966.63	19.46%
MATERIAL PROMOCIONAL-MERCADEO	\$ 31,923.05	0.84%
OFICINA MATRIZ	\$ 65,786.63	1.73%
CUENCA	\$ 100,176.84	2.63%
LOJA	\$ 288,769.47	7.58%
RIOBAMBA	\$ 61,593.28	1.62%
SANTO DOMINGO	\$ 5,756.17	0.15%
GUAYAQUIL	\$ 22,982.05	0.60%
PROTOVIEJO	\$ 41,183.32	1.08%
MACHALA	\$ 20,411.33	0.54%
IBARRA	\$ 401.49	0.01%
ESMERALDAS	\$ 51,384.55	1.35%

TULCAN	\$ 4,548.16	0.12%
LATACUNGA	\$ 41,558.72	1.09%
COCA	\$ 4,389.69	0.12%
MACAS	\$ 1,101.88	0.03%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 3,811,920.50</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>-\$ 3,634,878.30</b>	<b>95.36%</b>
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	-\$ 647,391.41	16.98%
DEPOSITOS DE AHORRO	-\$ 266,048.41	6.98%
AHORROS A LA VISTA	-\$ 266,048.41	6.98%
CTAS DE AHORROS ACTIVAS	-\$ 144,848.22	3.80%
AHORRO PROGRAMADO PLAN MI FUTURO	-\$ 120,437.86	3.16%
CTAS INMOVILIZADAS AHORRO PROGRA	-\$ 762.33	0.02%
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 381,343.00	10.00%
DPF De 1 a 30 días	-\$ 69,000.00	1.81%
DPF De 31 a 90 días	-\$ 94,043.00	2.47%
DPF De 91 a 180 días	-\$ 218,300.00	5.73%
CUENTAS POR PAGAR	-\$ 3,890.36	0.10%
INTERESES POR PAGAR	-\$ 674.52	0.02%
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 674.52	0.02%
INT.DPF NORMALES	-\$ 674.52	0.02%
OBLIGACIONES PATRONALES	-\$ 3,093.76	0.08%
BENEFICIOS SOCIALES	-\$ 1,092.96	0.03%
DECIMO TERCER SUELDO	-\$ 728.01	0.02%
DECIMO CUARTO SUELDO	-\$ 364.95	0.01%
APORTES AL IESS	-\$ 2,000.80	0.05%
APORTE PERSONAL IESS 9.35%	-\$ 816.81	0.02%
APORTE PATRONAL IESS 12.15%	-\$ 1,061.42	0.03%
PRESTAMOS IESS	-\$ 122.57	0.00%
RETENCIONES	-\$ 122.08	0.00%
RETENCIONES FISCALES	-\$ 122.08	0.00%
RETENCIONES EN LA FUENTE IMP.REN	-\$ 41.69	0.00%
RETENCIONES I.V.A	-\$ 71.00	0.00%
RETENCION IMP.RENDIMIENTOS FINAN	-\$ 9.39	0.00%
OTROS PASIVOS	-\$ 2,983,596.53	78.27%
FONDOS EN ADMINISTRACION	-\$ 25,523.37	0.67%
FONDO DE DESGRAMAMEN	-\$ 25,523.37	0.67%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-\$ 2,958,013.16	77.60%
MATRIZ	-\$ 2,801,315.14	73.49%
LOJA	-\$ 9,236.37	0.24%
TULCAN	-\$ 384.70	0.01%
AMBATO	-\$ 67,092.38	1.76%

LATACUNGA	-\$ 2,245.25	0.06%
UVS QUITO SUR	-\$ 6,502.90	0.17%
AGENCIA BABAHOYO	-\$ 42,408.87	1.11%
ZAMORA	-\$ 9,934.17	0.26%
COCA	-\$ 13,610.89	0.36%
MACAS	-\$ 5,282.49	0.14%
PASIVOS POR LIQUIDAR	-\$ 60.00	0.00%
Varios	-\$ 60.00	0.00%
DEPOSITOS NOMINAS POR LIQUIAR	-\$ 60.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-\$ 3,634,878.30</b>	<b>95.36%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 63,847.51</b>	<b>1.67%</b>
CAPITAL SOCIAL	-\$ 63,847.51	1.67%
APORTES DE SOCIOS	-\$ 63,847.51	1.67%
APORTES SOCIOS	-\$ 63,847.51	1.67%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 113,194.69</b>	<b>2.97%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 177,042.20</b>	<b>4.64%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 3,811,920.50</b>	<b>100.00%</b>

La distribución de los Activos está conformada gran parte en Cartera de Créditos con el 67,42%, seguido de los Fondos Disponibles con el 6,06%, a continuación Propiedades y Equipo con el 1,41% y finalmente las Cuentas por Cobrar por concepto de colocaciones con el 0,76%.

Además, en el caso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito cabe recalcar que al manejar recursos ajenos, estos deben estar casi en su totalidad produciendo más dinero; es decir, al servicio del público por medio de créditos.

Es así que, del total de recursos que han sido destinados en la cartera de créditos, la mayor parte se encuentra en Cartera de Crédito de Consumo por vencer con un 53,08%, seguido por Cartera de Crédito de Vivienda por vencer con el 10,49%, la Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer con el 4,87%, además posee las cuentas de Cartera de Crédito de Consumo que no devenga interés y vencida con un mínimo valor porcentual, por otro lado, las provisiones representan el 1,03%, por lo tanto se puede afirmar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., en los dos años objeto de estudio posee un nivel alto de cartera sana.

Por lo anteriormente mencionado se puede deducir que la cooperativa tiene tanto cartera sana o productiva y cartera improductiva. La cartera productiva está representada por la cartera de crédito por vencer y supera el 90% del total de la cartera, La cartera improductiva comprende la cartera que no devenga interés y la vencida que representa aproximadamente el restante 10% del total de la cartera.

En el grupo de los Pasivos, se tiene para el 2012 tanto a corto plazo como a largo plazo con el 16,98% y 10% respectivamente, no posee obligaciones financieras pero las obligaciones patronales están representadas por el 0,08% del total de Pasivos y Patrimonio, por otro lado la Cuenta Otros Pasivos es la más representativa con el 78,27%. El total de pasivos está representado por el 95,36% del total de Pasivos y Patrimonio y el Patrimonio representa el restante valor porcentual del 4,64%.

### Análisis Vertical Balance General 2013

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>		
<b>BALANCE GENERAL- ANÁLISIS VETICAL</b>		
<b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 5,445,866.03</b>	<b>100.00%</b>
FONDOS DISPONIBLES	\$ 359,816.09	6.61%
CAJA	\$ 185,100.00	3.40%
EFFECTIVO	\$ 185,000.00	3.40%
Caja General	\$ 85,000.00	1.56%
Caja ATM	\$ 100,000.00	1.84%
CAJA CHICA AGENCIAS	\$ 100.00	0.00%
Caja Chica Agencias	\$ 100.00	0.00%
BANCOS Y OTRAS INST FINANCIERAS	\$ 174,716.09	3.21%
BANCOS E INSTITUCIONES FINACIERA	\$ 174,716.09	3.21%
BANCOS AGENCIA GUARANDA	\$ 174,716.09	3.21%
BCO.PICHINCHA CTE.CTE.3490271604	\$ 174,716.09	3.21%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 3,556,783.32	65.31%
CARTERA X VENCER -CONSUMO	\$ 2,811,333.17	51.62%



De 1 a 30 días	\$ 214,749.98	3.94%
De 31 a 90 días	\$ 179,606.99	3.30%
De 91 a 180 días	\$ 175,292.46	3.22%
De 181 a 360 días	\$ 483,628.07	8.88%
De más de 360 días	\$ 1,758,055.67	32.28%
Cartera de créditos de vivienda	\$ 626,950.98	11.51%
De 1 a 30 días	\$ 262.69	0.00%
De 31 a 90 días	\$ 3,447.69	0.06%
De 91 a 180 días	\$ 4,863.69	0.09%
De 181 a 360 días	\$ 10,322.90	0.19%
De más de 360 días	\$ 608,054.01	11.17%
Cartera de créditos para la micr	\$ 177,170.10	3.25%
De 1 a 30 días	\$ 5,706.48	0.10%
De 31 a 90 días	\$ 11,483.12	0.21%
De 91 a 180 días	\$ 15,447.89	0.28%
De 181 a 360 días	\$ 36,743.89	0.67%
De más de 360 días	\$ 107,788.72	1.98%
Cartera de créditos de consumo q	\$ 6,867.29	0.13%
De 1 a 30 días	\$ 594.99	0.01%
De 31 a 90 días	\$ 615.16	0.01%
De 91 a 180 días	\$ 625.52	0.01%
De 181 a 360 días	\$ 1,971.95	0.04%
De más de 360 días	\$ 3,059.67	0.06%
CARTERA VENCIDA-CONSUMO	\$ 1,309.07	0.02%
De 31 a 90 días	\$ 465.69	0.01%
De 91 a 180 días	\$ 510.64	0.01%
De 181 a 270 días	\$ 332.74	0.01%
(Provisiones para créditos incob	-\$ 66,847.29	-1.23%
(Cartera de créditos de consumo)	-\$ 58,313.76	-1.07%
(Cartera de créditos de vivienda	-\$ 6,269.51	-0.12%
(Cartera de créditos para la mic	-\$ 2,264.02	-0.04%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 45,970.64	0.84%
Intereses por cobrar de cartera	\$ 45,937.87	0.84%
Cartera de créditos de consumo	\$ 43,991.97	0.81%
Cartera de créditos de vivienda	\$ 624.01	0.01%
Cartera de créditos para la micr	\$ 1,321.89	0.02%
Pagos por cuenta de clientes	\$ 32.77	0.00%
Otros	\$ 32.77	0.00%
COSTO HONORARIOS PROFESIONES X C	\$ 32.77	0.00%
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 44,154.45	0.81%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 18,526.99	0.34%

MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OF	\$ 18,526.99	0.34%
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	\$ 11,459.99	0.21%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2,900.80	0.05%
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 4,166.20	0.08%
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 46,299.55	0.85%
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 46,299.55	0.85%
Equipos de Computación	\$ 14,253.77	0.26%
Cajeros Automáticos	\$ 32,045.78	0.59%
(DEPRECIACION ACUMULADA)	-\$ 20,672.09	-0.38%
(Muebles, enseres, y equipos de	-\$ 4,487.35	-0.08%
(Muebles y enseres de Oficina)	-\$ 3,081.85	-0.06%
(Equipos de Oficina)	-\$ 684.70	-0.01%
(Otros Activos)	-\$ 720.80	-0.01%
(Equipos de computación Y SOFTWARE)	-\$ 16,184.74	-0.30%
(Equipo de computación y Software	-\$ 11,606.74	-0.21%
(Cajeros Automáticos)	-\$ 4,578.00	-0.08%
OTROS ACTIVOS	\$ 1,439,141.53	26.43%
DERECHOS FIDUCIARIOS	\$ 50,839.36	0.93%
CARTERA DE CREDITO POR VENCER	\$ 50,839.36	0.93%
CARTERA FIDECOMISO	\$ 50,839.36	0.93%
CARTERA FIDECOMISO TITULARIZADA	\$ 50,839.36	0.93%
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$ 8,424.20	0.15%
INTERESES	\$ 8,424.20	0.15%
INT. PLAZO FIJO ANTICIPADOS	\$ 8,424.20	0.15%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$ 1,379,877.97	25.34%
CUENCA	\$ 43,585.52	0.80%
LOJA	\$ 10,812.94	0.20%
RIOBAMBA	\$ 116,051.25	2.13%
SANTO DOMINGO	\$ 136,656.87	2.51%
GUAYAQUIL	\$ 485,111.19	8.91%
PROTOVIEJO	\$ 112,992.88	2.07%
MACHALA	\$ 31,900.31	0.59%
IBARRA	\$ 60,768.46	1.12%
QUEVEDO	\$ 73,070.20	1.34%
ESMERALDAS	\$ 26,950.91	0.49%
TENA	\$ 52,250.89	0.96%
UVN QUITO NORTE	\$ 22,255.13	0.41%
PUYO	\$ 165,790.06	3.04%
COCA	\$ 39,772.47	0.73%
AZOGUES	\$ 1,908.89	0.04%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 5,445,866.03</b>	<b>100.00%</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>-\$ 5,037,710.03</b>	<b>-92.51%</b>
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	-\$ 1,064,354.09	-19.54%
DEPOSITOS DE AHORRO	-\$ 480,350.46	-8.82%
AHORROS A LA VISTA	-\$ 480,350.46	-8.82%
CTAS DE AHORROS ACTIVAS	-\$ 213,651.12	-3.92%
AHORRO PROGRAMADO PLAN MI FUTURO	-\$ 262,945.16	-4.83%
CTAS INMOVILIZADAS AHORRO PROGRA	-\$ 554.18	-0.01%
AHORRO GUARDADITO	-\$ 3,200.00	-0.06%
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 584,003.63	-10.72%
DPF De 1 a 30 días	-\$ 213,813.63	-3.93%
DPF De 31 a 90 días	-\$ 71,200.00	-1.31%
DPF De 91 a 180 días	-\$ 151,990.00	-2.79%
DPF De 181 a 360 días	-\$ 147,000.00	-2.70%
CUENTAS POR PAGAR	-\$ 6,164.60	-0.11%
INTERESES POR PAGAR	-\$ 1,962.60	-0.04%
DEPOSITOS A LA VISTA	-\$ 6.61	0.00%
INT.ACUM AH GUARDADITO	-\$ 6.61	0.00%
DEPOSITOS A PLAZO	-\$ 1,955.99	-0.04%
INT.DPF NORMALES	-\$ 1,955.99	-0.04%
OBLIGACIONES PATRONALES	-\$ 3,508.21	-0.06%
BENEFICIOS SOCIALES	-\$ 1,266.44	-0.02%
DECIMO TERCER SUELDO	-\$ 868.94	-0.02%
DECIMO CUARTO SUELDO	-\$ 397.50	-0.01%
APORTES AL IESS	-\$ 2,241.77	-0.04%
APORTE PERSONAL IESS 9.35%	-\$ 974.91	-0.02%
APORTE PATRONAL IESS 12.15%	-\$ 1,266.86	-0.02%
RETENCIONES	-\$ 693.79	-0.01%
RETENCIONES FISCALES	-\$ 693.79	-0.01%
RETENCIONES EN LA FUENTE IMP.REN	-\$ 21.09	0.00%
RETENCIONES I.V.A	-\$ 77.12	0.00%
RETENCION IMP.RENDIMIENTOS FINAN	-\$ 0.01	0.00%
IMPUESTO RETENIDOS EMPLEADOS REL	-\$ 595.57	-0.01%
OTROS PASIVOS	-\$ 3,967,191.34	-72.85%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-\$ 3,926,232.02	-72.10%
MATRIZ	-\$ 3,567,903.54	-65.52%
NUEVA LOJA	-\$ 22,247.51	-0.41%
TULCAN	-\$ 6,754.30	-0.12%
AMBATO	-\$ 82,056.58	-1.51%
LATACUNGA	-\$ 25,531.49	-0.47%
UVS QUITO SUR	-\$ 109,112.60	-2.00%

AGENCIA BABAHOYO	-\$ 70,235.60	-1.29%
ZAMORA	-\$ 19,348.30	-0.36%
MACAS	-\$ 13,032.64	-0.24%
SANTA ELENA	-\$ 10,009.46	-0.18%
PASIVOS POR LIQUIDAR	-\$ 40,959.32	-0.75%
SOBRANTE DE CAJA	-\$ 160.00	0.00%
SOBRANTE DE CAJA ATM	-\$ 40.00	0.00%
SOBRANTE DE VENTANILLAS	-\$ 120.00	0.00%
Varios	-\$ 40,799.32	-0.75%
OPERACIONES POR LIQUIDAR	-\$ 36.00	0.00%
DEPOSITOS NOMINAS POR LIQUIAR	-\$ 36.00	0.00%
CONVENIOS ALIANZAS	-\$ 614.49	-0.01%
ALIANZA LA GANGA	-\$ 614.49	-0.01%
TRANSITORIA FONDOS AYUDAS SOCIAL	-\$ 40,148.83	-0.74%
AYUDAS SOCIALES Y MORTUORIAS	-\$ 3,619.00	-0.07%
FONDO DESGRAVAMEN CREDITOS	-\$ 36,529.83	-0.67%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-\$ 5,037,710.03</b>	<b>-92.51%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 168,665.14</b>	<b>-3.10%</b>
CAPITAL SOCIAL	-\$ 168,665.14	-3.10%
APORTES DE SOCIOS	-\$ 168,665.14	-3.10%
APORTES SOCIOS	-\$ 168,665.14	-3.10%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 239,490.86</b>	<b>-4.40%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 408,156.00</b>	<b>-7.49%</b>
		-
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 5,445,866.03</b>	<b>100.00%</b>

Los Activos están conformados gran parte en Cartera de Créditos con el 65,31%, la cuenta otros Activos representada por el 26,43% seguido de los Fondos Disponibles con el 6,61%, a continuación Propiedades y Equipo con el 0,81% y finalmente las Cuentas por Cobrar por concepto de colocaciones con el 0,84%, cada una de ellas comparadas en relación al total de los Activos.

Es así que, del total de recursos que han sido destinados en la cartera de créditos, la mayor parte se encuentra en Cartera de Crédito de Consumo por vencer con un 51,62%, seguido por Cartera de Crédito de Vivienda por vencer con el 11,51%, la Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer con el 3,25%, además posee las cuentas de Cartera de Crédito de Consumo que no devenga interés con el 0,13% y vencida con un mínimo valor porcentual del 0,02%, por otro

lado, las provisiones representan el 1,23%, por lo tanto se puede deducir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., en los dos años objeto de estudio posee un nivel alto de cartera sana según los datos expresados en el Balance.

Por lo anteriormente mencionado se puede deducir que la cooperativa tiene tanto cartera sana o productiva y cartera improductiva. La cartera productiva está representada por la cartera de crédito por vencer y supera el 90% del total de la cartera, La cartera improductiva comprende la cartera que no devenga interés y la vencida que representa aproximadamente el restante 10% del total de la cartera.

En el grupo de los Pasivos, se tiene para el 2012 tanto a corto plazo como a largo plazo con el 16,54% y 10,72% respectivamente, no posee obligaciones financieras pero las obligaciones patronales están representadas por el 0,06% del total de Pasivos y Patrimonio, por otro lado la Cuenta Otros Pasivos es la más representativa con el 72,85%. El total de pasivos está representado por el 92,51% del total de Pasivos y Patrimonio y el Patrimonio representa el restante valor porcentual del 7,49%.

### **Análisis Vertical Estado de Resultados 2012**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS- ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012</b>		
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 144,346.69</b>	<b>56.55%</b>
INTERESES CAUSADOS	\$ 29,118.50	11.41%
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	\$ 29,118.50	11.41%
INT.DEPOSITOS EN AHORROS	\$ 998.29	0.39%
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 23,066.82	9.04%
Otros	\$ 5,053.39	1.98%
INT.AHORRO MI FUTURO	\$ 5,053.39	1.98%
PROVISIONES	\$ 23,621.42	9.25%
PROV.CARTERA DE CREDITOS	\$ 23,621.42	9.25%

GASTOS DE OPERACION	\$ 91,587.17	35.88%
Gastos de personal	\$ 44,468.09	17.42%
REMUNERACIONES MENSUALES	\$ 33,264.74	13.03%
SUELDO UNIFICADO	\$ 23,947.71	9.38%
HORAS EXTRAS	\$ 31.69	0.01%
SUBSIDIO FAMILIAR	\$ 192.00	0.08%
SUBSIDIO ANTIGUEDAD	\$ 626.71	0.25%
BONIFICACION POR ANIVERSARIO CAC	\$ 2,100.00	0.82%
BONO A LA PRODUCTIVIDAD Y NAVIDA	\$ 6,216.63	2.44%
BENEFICIOS SOCIALES Y ADICIONALE	\$ 5,776.27	2.26%
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 2,759.56	1.08%
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 910.95	0.36%
FONDO DE RESERVA	\$ 2,105.76	0.83%
APORTES AL IESS	\$ 4,023.44	1.58%
OTROS	\$ 1,403.64	0.55%
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y MOVILI	\$ 1,403.64	0.55%
SERVICIOS VARIOS	\$ 9,371.53	3.67%
ENCOMIENDAS	\$ 746.61	0.29%
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,894.63	0.74%
ENERGIA ELECTRICA (PLANILLAS DE	\$ 1,313.47	0.51%
PLANILLAS TELEFONICAS E INTERNET	\$ 575.16	0.23%
PLANILLAS CELULARES	\$ 6.00	0.00%
OTROS SERVICIOS	\$ 6,730.29	2.64%
COMUNICACIONES ENALSES AGENCIAS	\$ 4,569.60	1.79%
SERVICIO DE ALIMENTACION	\$ 1,884.67	0.74%
SERVICIO TRANSPORTE DIRECTIVOS Y	\$ 70.00	0.03%
SERVICIO DE HOSPEDAJE (FUNCIONAR	\$ 206.02	0.08%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULT	\$ 130.77	0.05%
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 30.77	0.01%
OTROS IMPUESTOS Y APORTES	\$ 100.00	0.04%
DEPRECIACIONES	\$ 6,073.19	2.38%
DEPREC.MUEBLES, ENSER Y EQUIPOS	\$ 6,073.19	2.38%
OTROS GASTOS	\$ 31,543.59	12.36%
SUMINISTROS DIVERSOS Y BIENES QU	\$ 5,330.70	2.09%
DONACIONES-	\$ 542.31	0.21%
MANT,EQUIP. REPAR.ADECUAC.E INST	\$ 7,699.78	3.02%
OTROS	\$ 17,970.80	7.04%
SEGURO MEDICO Y EXAMENES VARIOS	\$ 791.45	0.31%
ATENCIONES SOCIALES EMPLEADOS, D	\$ 1,720.51	0.67%
ATENCIONES SOCIOS	\$ 931.00	0.36%
LIMPIEZA Y ASEO	\$ 1,986.23	0.78%

GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -	\$ 228.98	0.09%
GASTOS BANCARIOS	\$ 221.24	0.09%
TRAMITES LEGALES, JUDICIALES Y N	\$ 21.80	0.01%
COMUNICA. MARKETING INTEGRAL	\$ 12,034.59	4.71%
PAGOS NO DEDUCIBLES IMP.RENTA	\$ 35.00	0.01%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 19.60	0.01%
Intereses y comisiones devengado	\$ 19.60	0.01%
<b>INGRESOS</b>	<b>-\$ 257,541.38</b>	<b>100.90%</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-\$ 255,242.83	100.00%
Intereses de cartera de créditos	-\$ 255,242.83	100.00%
Cartera de créditos de consumo	-\$ 205,953.71	80.69%
Cartera de créditos de vivienda	-\$ 33,051.17	12.95%
Cartera de créditos para la micr	-\$ 16,145.99	6.33%
De mora	-\$ 91.96	0.04%
UTILIDADES FINANCIERAS	-\$ 127.56	0.05%
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56	0.05%
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56	0.05%
RENDIMIENTOS POR DIDECOMISO	-\$ 127.56	0.05%
REDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56	0.05%
INGRESOS POR SERVICIOS	-\$ 1,461.26	0.57%
Manejo y cobranzas	-\$ 126.00	0.05%
COBRANZAS	-\$ 126.00	0.05%
NOTIFICACIONES SOCIOS MOROSOS	-\$ 126.00	0.05%
Servicios cooperativos	-\$ 280.00	0.11%
COBRO PERDIDA LIBRETAS	-\$ 280.00	0.11%
Otros servicios	-\$ 1,055.26	0.41%
COMISION USO CAJERO LOCAL RETIRO	-\$ 40.50	0.02%
PERDIDA TARJETA ELECTRON	-\$ 666.00	0.26%
COMISION TRANSF INTERBANCARIAS S	-\$ 348.76	0.14%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-\$ 310.73	0.12%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	-\$ 310.73	0.12%
OTROS INGRESOS	-\$ 399.00	0.16%
Recuperaciones de activos financ	-\$ 94.11	0.04%
INTER EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 94.11	0.04%
OTROS	-\$ 304.89	0.12%
PENALIZACION DPF.	-\$ 28.47	0.01%
PENALIZACION AH MI FUTURO	-\$ 276.42	0.11%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 113,194.69</b>	<b>44.35%</b>

En el 2012 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., obtuvo Utilidades de USD 113.194,69 equivalente al 44,35% del total de los ingresos; es decir, la Cooperativa efectuó normalmente sus operaciones.

Los intereses ganados por colocaciones representan el 99,11% del total de créditos otorgados.

Con respecto a los gastos, el rubro más representativo integran los Gastos Operacionales principalmente en lo que respecta a las obligaciones que tiene la cooperativa con el personal, éstas representan el 35,88%, lo que significa que se han generado gastos proporcionalmente a los ingresos obtenidos.

### **Análisis Vertical Estado de Resultados 2013**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS- ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013</b>		
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 208,002.71</b>	<b>47.00%</b>
INTERESES CAUSADOS	\$ 63,425.44	14.33%
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	\$ 63,425.44	14.33%
INT.DEPOSITOS EN AHORROS	\$ 16,428.96	3.71%
Ahorros a la Vista	\$ 1,700.41	0.38%
Ahorro Programado	\$ 14,721.94	3.33%
AHORRO GUARDADITO	\$ 6.61	0.00%
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 46,996.48	10.62%
Int. Depósitos a Plazo	\$ 46,996.48	10.62%
PROVISIONES	\$ 27,615.61	6.24%
PROV.CARTERA DE CREDITOS	\$ 27,615.61	6.24%
PROVISIÓN CARTERA DE CREDITO	\$ 27,615.61	6.24%
GASTOS DE OPERACION	\$ 116,881.06	26.41%
Gastos de personal	\$ 63,605.67	14.37%
REMUNERACIONES MENSUALES	\$ 47,180.86	10.66%
SUELDO UNIFICADO	\$ 35,821.07	8.09%
HORAS EXTRAS	\$ 526.42	0.12%



SUBSIDIO FAMILIAR	\$ 260.00	0.06%
SUBSIDIO ANTIGUEDAD	\$ 2,088.80	0.47%
BONIFICACION POR ANIVERSARIO CAC	\$ 2,100.00	0.47%
BONO A LA PRODUCTIVIDAD Y NAVIDA	\$ 6,384.57	1.44%
BENEFICIOS SOCIALES Y ADICIONALE	\$ 4,957.07	1.12%
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 3,970.52	0.90%
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 986.55	0.22%
APORTES AL IESS	\$ 5,788.98	1.31%
APORTE AL IESS	\$ 5,788.98	1.31%
FONDO RESERVA IESS	\$ 3,969.22	0.90%
FONDO RESERVA IESS	\$ 3,969.22	0.90%
OTROS	\$ 1,709.54	0.39%
MOVILIZACION INTERNA SIN FACTURA	\$ 306.50	0.07%
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y MOVILI	\$ 1,153.04	0.26%
AGASAJO NAVIDEÑO	\$ 100.00	0.02%
BONO CUMPLEAÑOS Y MATERNIDAD	\$ 150.00	0.03%
SERVICIOS VARIOS	\$ 21,064.36	4.76%
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES	\$ 772.73	0.17%
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES	\$ 772.73	0.17%
PUBLICACIONES Y PUBLICIDAD	\$ 4,438.69	1.00%
GASTOS PROMOCIONALES -MERCADEO	\$ 4,198.57	0.95%
GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -	\$ 240.12	0.05%
SERVICIOS BASICOS	\$ 13,718.58	3.10%
ENERGIA ELECTRICA (PLANILLAS DE	\$ 1,181.05	0.27%
PLANILLAS TELEFONICAS E INTERNET	\$ 683.45	0.15%
OTROS SERVICIOS	\$ 2,134.36	0.48%
COMUNICACIONES ENALSES AGENCIAS	\$ 11,854.08	2.68%
SERVICIO DE ALIMENTACION	\$ 1,628.40	0.37%
SERVICIO DE HOSPEDAJE (FUNCIONAR	\$ 505.96	0.11%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULT	\$ 297.68	0.07%
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 297.68	0.07%
PATENTE MUNICIPALES	\$ 297.68	0.07%
DEPRECIACIONES	\$ 10,379.32	2.35%
DEPREC.MUEBLES, ENSER Y EQUIPOS	\$ 1,852.80	0.42%
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1,146.12	0.26%
Depreciación Equipos de Oficina	\$ 290.04	0.07%
DEPRECIACION OTROS A CTIVOS FIJ	\$ 416.64	0.09%
DEPREC. EQUIPOS Y SOTFWARE DE CO	\$ 8,526.52	1.93%
Depreciación Equipos de Computación	\$ 3,948.52	0.89%
Depreciación Cajeros Automáticos	\$ 4,578.00	1.03%
OTROS GASTOS	\$ 21,534.03	4.87%

SUMINISTROS DIVERSOS Y BIENES QU	\$ 4,205.95	0.95%
Suministros de oficina y computa	\$ 4,205.95	0.95%
DONACIONES-	\$ 1,000.00	0.23%
Auspicio Comandos Policiales y D	\$ 1,000.00	0.23%
MANT,EQUIP. REPAR.ADECUAC.E INST	\$ 1,237.94	0.28%
MANT.EQUIPOS, INSTALACIONES, REP	\$ 1,193.14	0.27%
SOPORTE, MANTEN.PROGRAMAS Y SIS	\$ 44.80	0.01%
OTROS	\$ 15,090.14	3.41%
ATENCIONES SOCIOS	\$ 3,091.98	0.70%
GASTOS ASAMBLEAS	\$ 20.00	0.00%
CAPACITACION SOCIOS	\$ 7,326.72	1.66%
LIMPIEZA Y ASEO	\$ 2,745.88	0.62%
SEGUROS MEDICOS Y EXAMENES ANUAL	\$ 1,669.52	0.38%
MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES Y LU	\$ 30.00	0.01%
GASTOS BANCARIOS	\$ 206.04	0.05%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 80.60	0.02%
Intereses y comisiones devengado	\$ 74.60	0.02%
Intereses y comisiones devengado	\$ 74.60	0.02%
Otros	\$ 6.00	0.00%
GASTOS Y REVEROS INGRESOS EJERC	\$ 6.00	0.00%
<b>INGRESOS</b>	<b>-\$ 447,493.57</b>	<b>101.12%</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-\$ 442,532.25	100.00%
Intereses de cartera de créditos	-\$ 442,532.25	100.00%
Cartera de créditos de consumo	-\$ 359,128.20	81.15%
Cartera de créditos de vivienda	-\$ 54,203.74	12.25%
Cartera de créditos para la micr	-\$ 29,139.21	6.58%
De mora	-\$ 61.10	0.01%
INGRESOS POR SERVICIOS	-\$ 4,024.82	0.91%
Manejo y cobranzas	-\$ 108.75	0.02%
COBRANZAS	-\$ 108.75	0.02%
NOTIFICACIONES SOCIOS MOROSOS	-\$ 108.75	0.02%
Otros servicios	-\$ 3,916.07	0.88%
Tarifados con costo máximo	-\$ 3,916.07	0.88%
COMISION CAJERO LOCAL CONSULTA	-\$ 383.83	0.09%
COMISION USO CAJERO LOCAL RETIRO	-\$ 3,061.82	0.69%
COSTO TARJETA VISA ELECTRON	-\$ 189.00	0.04%
PERDIDA TARJETA ELECTRON	-\$ 276.00	0.06%
COMISION TRANSF INTERBANCARIAS S	-\$ 5.42	0.00%
OTROS INGRESOS	-\$ 936.50	0.21%
Recuperaciones de activos financ	-\$ 84.97	0.02%
INTER EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 84.97	0.02%

OTROS	-\$ 851.53	0.19%
INGRESOS EJERC. ANTER Y OTROS	-\$ 24.00	0.01%
PENALIZACION DPF.	-\$ 53.80	0.01%
PENALIZACION AH MI FUTURO	-\$ 773.73	0.17%
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 239,490.86</b>	<b>54.12%</b>

En el 2012 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., obtuvo Utilidades de USD 239.490,86 equivalente al 54,12% del total de los ingresos; es decir, la Cooperativa efectuó normalmente sus operaciones.

Los intereses ganados por colocaciones representan el 98,89% del total de créditos otorgados.

Con respecto a los gastos, el rubro más representativo integran los Gastos Operacionales principalmente en lo que respecta a las obligaciones que tiene la cooperativa con el personal, éstas representan el 26,41%, lo que significa que se han generado gastos proporcionalmente a los ingresos obtenidos.

Finalmente el total de los gastos con respecto a los ingresos representan el 47%.

## 2. Razones Financieras

### Índices de Rentabilidad

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Resultados/Patrimonio X 100

<b>RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Resultados del Ejercicio	\$ 113,194.69	\$ 239,490.86
Patrimonio	\$ 63,847.51	\$ 168,665.14
<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio en %</b>	<b>177.29</b>	<b>141.99</b>

La Rentabilidad sobre el Patrimonio para el año 2012 presenta el 177,29%, por otro lado en el 2013 es el 141,99%, estos porcentajes son sumamente formidables debido a que se considera aceptable a partir del 11% y tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la Cooperativa.

- **Rentabilidad sobre el Activo**

Resultados/Activo Total X 100

<b>RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Resultados del Ejercicio	\$ 113,194.69	\$ 239,490.86
Activo Total	\$ 3,811,920.50	\$ 5,445,866.03
<b>Rentabilidad sobre el Activo en %</b>	<b>2.97</b>	<b>4.40</b>

La Rentabilidad sobre los Activos presenta el 2,97% en el 2012 y el 4,40% en el 2013, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, por lo que en los dos años objeto de estudio alcanzan el nivel aceptable, este índice mientras más alto es mejor para la institución financiera.

## Índices de Liquidez

- **Liquidez ampliada**

$((\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Depósitos de Corto Plazo}) * 100$

<b>LIQUIDEZ AMPLIADA</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Fondos Disponibles	\$ 231,067.22	\$ 359,816.09
Inversiones	\$ -	\$ -
Depósitos de Corto Plazo	\$ 266,048.41	\$ 480,350.46
<b>Liquidez Ampliada en %</b>	<b>86.85</b>	<b>74.91</b>

El Índice de Liquidez Ampliada que presenta la Cooperativa es del 86,85% en el 2012 y 74,91% en el 2013%, siendo el ideal superior al 50%, por lo que la Cooperativa cumple satisfactoriamente con este índice.

- **Liquidez estructural**

$(\text{Fondos Disponibles}) / (\text{Depósitos a la Vista} + \text{Depósitos a Plazo} + \text{Obligaciones financieras} + \text{Fondos en Administración}) * 100$

<b>LIQUIDEZ ESTRUCTURAL</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Fondos Disponibles	\$ 231,067.22	\$ 359,816.09
Depósitos a la vista	\$ 266,048.41	\$ 480,350.46
Depósitos a plazo	\$ 381,343.00	\$ 584,003.63

Obligaciones Financieras	\$ 3,093.76	\$ 3,508.21
Fondos en Administración	\$ 25,523.37	\$ -
<b>Liquidez Estructural en %</b>	<b>34.18</b>	<b>33.69</b>

El Índice de Liquidez Estructural que presenta la Cooperativa es del 34,18% en el 2012 y en el 2013 es del 33,69%, siendo el comparable igual o superior al 14%, por lo que se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., mantiene una liquidez estructural por encima de lo recomendable.

### Índices de Riesgo Crediticio

- **Riesgo crediticio (cartera en mora)**

$(\text{Cartera Vencida} / \text{Cartera Total}) * 100$

<b>RIESGO CREDITICIO (CARTERA EN MORA)</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Cartera vencida	\$ 63.45	\$ 1,309.07
Cartera total	\$ 2,570,031.03	\$ 3,556,783.32
<b>Riesgo Crediticio (Cartera en mora) en %</b>	<b>0.00</b>	<b>0.04</b>

Lo que significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., tiene un índice de morosidad aceptable, debido a que un porcentaje igual o inferior al 1% es lo recomendable para el caso de este índice.

- **Riesgo crediticio (morosidad ampliada)**

$(\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga interés} / \text{Cartera Total}) * 100$

<b>RIESGO CREDITICIO (MOROSIDAD AMPLIADA)</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Cartera vencida	\$ 63.45	\$ 1,309.07
Cartera que no devenga interés	\$ 466.53	\$ 6,867.29
Cartera total	\$ 2,570,031.03	\$ 3,556,783.32
<b>Riesgo Crediticio (Morosidad Ampliada) en %</b>	<b>0.02</b>	<b>0.23</b>

Este índice de morosidad ampliada es del 0,02% en el 2012 y 0,23% en el 2013, siendo inferior al índice comparable que se encuentra igual o superior al 3%.

### **3.- Proyección financiera**

#### **Definición del Objetivo Macro: RENTABILIDAD**

Mantener una Rentabilidad sobre Activos ROA no menor al 2,5% y una Rentabilidad sobre el Patrimonio no menor al 12%.

	<b>LINEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio</b>	<b>88.64%</b>	<b>70.99%</b>	<b>79.81%</b>
<b>Rentabilidad sobre Activos promedio</b>	<b>2,97%</b>	<b>4.40%</b>	<b>3,68%</b>

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### OBJETIVO 1

#### CRECIMIENTO Y ESTRUCTURA CAPTACIONES

Lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones bajo las siguientes metas:

Agencia Guaranda: no menor al 50%

Y la siguiente estructura:

Ahorros a la Vista/Captaciones Totales: 45%

Captaciones Totales: 55%

Plazo promedio: 6 meses (2015)

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012-2013</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 144,346.69</b>	<b>\$ 208,002.71</b>	<b>\$ 301,603.93</b>	<b>\$ 437,325.70</b>
INTERESES CAUSADOS	\$ 29,118.50	\$ 63,425.44	\$ 91,966.89	\$ 133,351.99
OBLIGACIONES CON LOS SOCIOS	\$ 29,118.50	\$ 63,425.44	\$ 91,966.89	\$ 133,351.99
INT.DEPOSITOS EN AHORROS	\$ 998.29	\$ 16,428.96	\$ 23,821.99	\$ 34,541.89
Ahorros a la Vista		\$ 1,700.41	\$ 2,465.59	\$ 3,575.11
Ahorro Programado		\$ 14,721.94	\$ 21,346.81	\$ 30,952.88
AHORRO GUARDADITO		\$ 6.61	\$ 9.58	\$ 13.90
DEPOSITOS A PLAZO	<b>\$ 23,066.82</b>	<b>\$ 46,996.48</b>	<b>\$ 68,144.90</b>	<b>\$ 98,810.10</b>
Int. Depósitos a Plazo		\$ 46,996.48	\$ 68,144.90	\$ 98,810.10
Otros	\$ 5,053.39			
INT.AHORRO MI FUTURO	\$ 5,053.39			
PROVISIONES	<b>\$ 23,621.42</b>	<b>\$ 27,615.61</b>	<b>\$ 40,042.63</b>	<b>\$ 58,061.82</b>
PROV.CARTERA DE CREDITOS	<b>\$ 23,621.42</b>	<b>\$ 27,615.61</b>	<b>\$ 40,042.63</b>	<b>\$ 58,061.82</b>
PROVISIÓN CARTERA DE CREDITO		<b>\$ 27,615.61</b>	<b>\$ 40,042.63</b>	<b>\$ 58,061.82</b>
GASTOS DE OPERACION	\$ 91,587.17	\$ 116,881.06	\$ 169,477.54	\$ 245,742.43
Gastos de personal	\$ 44,468.09	\$ 63,605.67	\$ 92,228.22	\$ 133,730.92
REMUNERACIONES MENSUALES	\$ 33,264.74	\$ 47,180.86	\$ 68,412.25	\$ 99,197.76
SUELDO UNIFICADO	\$ 23,947.71	\$ 35,821.07	\$ 51,940.55	\$ 75,313.80
HORAS EXTRAS	\$ 31.69	\$ 526.42	\$ 763.31	\$ 1,106.80
SUBSIDIO FAMILIAR	\$ 192.00	\$ 260.00	\$ 377.00	\$ 546.65



SUBSIDIO ANTIGUEDAD	\$ 626.71	\$ 2,088.80	\$ 3,028.76	\$ 4,391.70
BONIFICACION POR ANIVERSARIO CAC	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00	\$ 3,045.00	\$ 4,415.25
BONO A LA PRODUCTIVIDAD Y NAVIDA	\$ 6,216.63	\$ 6,384.57	\$ 9,257.63	\$ 13,423.56
BENEFICIOS SOCIALES Y ADICIONALE	\$ 5,776.27	\$ 4,957.07	\$ 7,187.75	\$ 10,422.24
DECIMO TERCER SUELDO	\$ 2,759.56	\$ 3,970.52	\$ 5,757.25	\$ 8,348.02
DECIMO CUARTO SUELDO	\$ 910.95	\$ 986.55	\$ 1,430.50	\$ 2,074.22
FONDO DE RESERVA	\$ 2,105.76			
<b>APORTES AL IESS</b>	<b>\$ 4,023.44</b>	<b>\$ 5,788.98</b>	<b>\$ 5,788.98</b>	<b>\$ 5,788.98</b>
APORTE AL IESS		\$ 5,788.98	\$ 5,788.98	\$ 5,788.98
<b>FONDO RESERVA IESS</b>		<b>\$ 3,969.22</b>	<b>\$ 3,969.22</b>	<b>\$ 3,969.22</b>
FONDO RESERVA IESS		\$ 3,969.22	\$ 3,969.22	\$ 3,969.22
OTROS	\$ 1,403.64	\$ 1,709.54	\$ 2,478.83	\$ 3,594.31
MOVILIZACION INTERNA SIN FACTURA		\$ 306.50		
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y MOVILI	\$ 1,403.64	\$ 1,153.04	\$ 1,671.91	\$ 2,424.27
AGASAJO NAVIDEÑO		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
BONO CUMPLEAÑOS Y MATERNIDAD		\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
SERVICIOS VARIOS	\$ 9,371.53	\$ 21,064.36	\$ 30,543.32	\$ 44,287.82
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES		\$ 772.73	\$ 772.73	\$ 772.73
MOVILIZACION FLETES Y AMBALAJES		\$ 772.73	\$ 772.73	\$ 772.73
ENCOMIENDAS	\$ 746.61		\$ 373.31	\$ 373.31
<b>PUBLICACIONES Y PUBLICIDAD</b>		<b>\$ 4,438.69</b>	<b>\$ 4,438.69</b>	<b>\$ 4,438.69</b>
GASTOS PROMOCIONALES – MERCADEO		\$ 4,438.69	\$ 4,438.69	\$ 4,438.69
GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -		\$ 240.12	\$ 240.12	\$ 240.12
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,894.63	\$ 13,718.58	\$ 6,859.29	\$ 6,859.29
ENERGIA ELECTRICA (PLANILLAS DE	\$ 1,313.47	\$ 1,181.05	\$ 1,181.05	\$ 1,181.05
PLANILLAS TELEFONICAS E INTERNET	\$ 575.16	\$ 683.45	\$ 715.57	\$ 715.57
PLANILLAS CELULARES	\$ 6.00		\$ 10.00	\$ 10.00
OTROS SERVICIOS	\$ 6,730.29	\$ 2,134.36	\$ 2,234.67	\$ 2,234.67
COMUNICACIONES ENALSES AGENCIAS	\$ 4,569.60	\$ 11,854.08	\$ 12,411.22	\$ 12,411.22
SERVICIO DE ALIMENTACION	\$ 1,884.67	\$ 1,628.40	\$ 1,704.93	\$ 1,704.93
SERVICIO TRANSPORTE DIRECTIVOS Y	\$ 70.00		\$ 100.00	\$ 100.00
SERVICIO DE HOSPEDAJE (FUNCIONAR	\$ 206.02	\$ 505.96	\$ 505.96	\$ 505.96
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULT	<b>\$ 130.77</b>	<b>\$ 297.68</b>	<b>\$ 297.68</b>	<b>\$ 297.68</b>

IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 30.77	\$ 297.68	\$ 297.68	\$ 297.68
PATENTE MUNICIPALES		\$ 297.68	\$ 297.68	\$ 297.68
OTROS IMPUESTOS Y APORTES	\$ 100.00			
DEPRECIACIONES	\$ 6,073.19	\$ 10,379.32	\$ 10,379.32	\$ 10,379.32
DEPREC.MUEBLES, ENSER Y EQUIPOS	\$ 6,073.19	\$ 1,852.80	\$ 1,852.80	\$ 1,852.80
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 1,146.12	\$ 1,146.12	\$ 1,146.12
Depreciación Equipos de Oficina		\$ 290.04	\$ 290.04	\$ 290.04
DEPRECIACION OTROS ACTIVOS FIJ		\$ 416.64	\$ 416.64	\$ 416.64
DEPREC. EQUIPOS Y SOTFWARE DE CO	\$ -	\$ 8,526.52	\$ 8,526.52	\$ 8,526.52
Depreciación Equipos de Computación		\$ 3,948.52	\$ 3,948.52	\$ 3,948.52
Depreciación Cajeros Automáticos		\$ 4,578.00	\$ 4,578.00	\$ 4,578.00
OTROS GASTOS	\$ 31,543.59	\$ 21,534.03	\$ 21,534.03	\$ 21,534.03
SUMINISTROS DIVERSOS Y BIENES QU	\$ <b>5,330.70</b>	\$ <b>4,205.95</b>	\$ <b>4,205.95</b>	\$ <b>4,205.95</b>
Suministros de oficina y computa		\$ 4,205.95	\$ 4,205.95	\$ 4,205.95
DONACIONES-	\$ 542.31	\$ 1,000.00	\$ 771.16	\$ 771.16
Auspicio Comandos Policiales y D		\$ 1,000.00		
MANT,EQUIP. REPAR.ADECUAC.E INST	\$ 7,699.78	\$ 1,237.94	\$ 1,237.94	\$ 1,237.94
MANT.EQUIPOS, INSTALACIONES, REP		\$ 1,193.14	\$ 1,193.14	\$ 1,193.14
SOPORTE, MANTEN.PROGRAMAS Y SIS		\$ 44.80	\$ 44.80	\$ 44.80
OTROS	\$ 17,970.80	\$ 15,090.14	\$ 15,090.14	\$ 15,090.14
SEGURO MEDICO Y EXAMENES VARIOS	\$ 791.45		\$ -	\$ -
ATENCIONES SOCIALES EMPLEADOS, D	\$ 1,720.51		\$ -	\$ -
ATENCIONES SOCIOS	\$ 931.00	\$ 3,091.98	\$ 3,091.98	\$ 3,091.98
GASTOS ASAMBLEAS		\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
CAPACITACION SOCIOS		\$ 7,326.72	\$ 7,326.72	\$ 7,326.72
LIMPIEZA Y ASEO	\$ 1,986.23	\$ 2,745.88	\$ 2,745.88	\$ 2,745.88
GASTOS PERSONAL AREA COMERCIAL -	\$ 228.98		\$ -	\$ -
SEGUROS MEDICOS Y EXAMENES ANUAL		\$ 1,669.52	\$ 1,669.52	\$ 1,669.52
MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES Y LU		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
GASTOS BANCARIOS	\$ 221.24	\$ 206.04	\$ 206.04	\$ 206.04
TRAMITES LEGALES, JUDICIALES Y N	\$ 21.80		\$ -	\$ -
COMUNICA. MARKETING INTEGRAL	\$ 12,034.59		\$ -	\$ -
PAGOS NO DEDUCIBLES IMP.RENTA	\$ 35.00		\$ -	\$ -
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 19.60	\$ 80.60	\$ 80.60	\$ 80.60

Intereses y comisiones devengado	\$ 19.60	\$ 74.60	\$ 74.60	\$ 74.60
Intereses y comisiones devengado		\$ 74.60	\$ 74.60	\$ 74.60
Otros		\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
GASTOS Y REVEROS INGRESOS EJERC		\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
<b>INGRESOS</b>	<b>-\$ 257,541.38</b>	<b>-\$ 447,493.57</b>	<b>-\$ 648,865.68</b>	<b>-\$ 940,855.23</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-\$ 255,242.83	-\$ 442,532.25	-\$ 641,671.76	-\$ 930,424.06
Intereses de cartera de créditos	-\$ 255,242.83	-\$ 442,532.25	-\$ 641,671.76	-\$ 930,424.06
Cartera de créditos de consumo	-\$ 205,953.71	-\$ 359,128.20	-\$ 520,735.89	-\$ 755,067.04
Cartera de créditos de vivienda	-\$ 33,051.17	-\$ 54,203.74	-\$ 78,595.42	-\$ 113,963.36
Cartera de créditos para la micr	-\$ 16,145.99	-\$ 29,139.21	-\$ 42,251.85	-\$ 61,265.19
De mora	-\$ 91.96	-\$ 61.10	-\$ 88.60	-\$ 128.46
UTILIDADES FINANCIERAS	-\$ 127.56		-\$ 184.96	-\$ 268.19
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		-\$ 184.96	-\$ 268.19
RENDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		-\$ 184.96	-\$ 268.19
RENDIMIENTOS POR DIDECOMISO	-\$ 127.56		-\$ 184.96	-\$ 268.19
REDIMIENTOS POR FIDECOMISO	-\$ 127.56		-\$ 184.96	-\$ 268.19
INGRESOS POR SERVICIOS	-\$ 1,461.26	-\$ 4,024.82	-\$ 5,835.99	-\$ 8,462.18
Manejo y cobranzas	-\$ 126.00	-\$ 108.75	-\$ 157.69	-\$ 228.65
COBRANZAS	-\$ 126.00	-\$ 108.75	-\$ 157.69	-\$ 228.65
NOTIFICACIONES SOCIOS MOROSOS	-\$ 126.00	-\$ 108.75	-\$ 157.69	-\$ 228.65
Servicios cooperativos	-\$ 280.00		-\$ 406.00	-\$ 588.70
COBRO PERDIDA LIBRETAS	-\$ 280.00		-\$ 406.00	-\$ 588.70
Otros servicios	-\$ 1,055.26	-\$ 3,916.07	-\$ 5,678.30	-\$ 8,233.54
Tarifados con costo máximo		-\$ 3,916.07	-\$ 5,678.30	-\$ 8,233.54
COMISION CAJERO LOCAL CONSULTA		-\$ 383.83	-\$ 556.55	-\$ 807.00
COMISION USO CAJERO LOCAL RETIRO	-\$ 40.50	-\$ 3,061.82	-\$ 4,439.64	-\$ 6,437.48
COSTO TARJETA VISA ELECTRON		-\$ 189.00	-\$ 274.05	-\$ 397.37
PERDIDA TARJETA ELECTRON	-\$ 666.00	-\$ 276.00	-\$ 400.20	-\$ 580.29
COMISION TRANSF INTERBANCARIAS S	-\$ 348.76	-\$ 5.42	-\$ 7.86	-\$ 11.40
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-\$ 310.73		-\$ 450.56	-\$ 653.31
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	-\$ 310.73		-\$ 450.56	-\$ 653.31
OTROS INGRESOS	-\$ 399.00	-\$ 936.50	-\$ 1,357.93	-\$ 1,968.99
Recuperaciones de activos financ	-\$ 94.11	-\$ 84.97	-\$ 123.21	-\$ 178.65
INTER EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 94.11	-\$ 84.97	-\$ 123.21	-\$ 178.65
OTROS	-\$ 304.89	-\$ 851.53	-\$ 1,234.72	-\$ 1,790.34
INGRESOS EJERC. ANTER Y OTROS		-\$ 24.00	-\$ 34.80	-\$ 50.46
PENALIZACION DPF.	-\$ 28.47	-\$ 53.80	-\$ 78.01	-\$ 113.11

PENALIZACION AH MI FUTURO	-\$ 276.42	-\$ 773.73	-\$ 1,121.91	-\$ 1,626.77
<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 113,194.69</b>	<b>-\$ 239,490.86</b>	<b>-\$ 347,261.75</b>	<b>-\$ 503,529.53</b>

Resultados a obtener en función de la aplicación de las siguientes estrategias:

### Estrategias

- a) Mantener competitividad y calidad de atención de productos de captaciones:
  - a. Analizar costo/beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de captaciones a largo plazo a través de incentivos permanentes.
  - b. Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.
  - c. Crear productos para segmento de Jóvenes familiares de los socios
  - d. Evaluar implementación de servicio a domicilio con inversionistas (especial Jubilados y Tercera Edad)
  - e. Fortalecer ahorro programado (diferentes segmentos, especial receptores de remesas)
  - f. Agilizar procesos de atención en ventanilla (automatizado, sin papeletas)
- b) Implementar servicios de banca electrónica: transferencias interbancarias en línea.
- c) Implementar servicios de cobro de servicios complementarios (con opción de débito de cuenta)
- d) Desarrollar plan de capacitación del personal dirigido a:
  - a. Fortalecer y unificar conocimiento interno de los productos y servicios.
- e) Desarrollar plan de incentivos al personal por cumplimiento de metas de captaciones.
- f) Implementar programa de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).
- g) Implementar un sistema de ahorro obligatorio en créditos institucionales, ahorro programado en pago de sueldos, capitalización por depósitos a plazo.
- h) Monitorear portafolio de captaciones: Usar SIG
- i) Ampliar cobertura con nuevas oficinas

Estrategias que deberán replicarse en el futuro de modo de garantizar un crecimiento sostenido de la organización crediticia.

## OBJETIVO 2

### ESTRUCTURA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS – CRÉDITO

**Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% a partir del 2015**

	<b>Indicador</b>	<b>LINEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Distribución de la cartera de crédito</b>	<b>Cartera Consumo/ Cartera Bruta</b>	4.87%	35,6%	50%
	<b>US \$</b>	185619,64	1.356.891,00	1.905.745,79

Objetivo que se puede conseguir con la aplicación de las estrategias que se proponen a continuación.

### Estrategias

- a) Competitividad de la atención y servicio de crédito mediante la revisión periódica de los productos, procesos, políticas y condiciones de los créditos:
  - a. Revisar los procesos para microcréditos, clientes recurrentes; requisitos y proceso para trámites y atención in situ.
  - b. Generar productos acorde a las necesidades de los diferentes segmentos: caracterizar productos por segmento.
  - c. Generar productos de crédito sin encaje (considerar diferenciación de tasa en compensación).
  - d. Replantear productos y/o procesos para socios recurrentes de buen historial: líneas de crédito pre aprobado e inmediato.
  - e. Complementar valor agregado mediante convenios con proveedores.
  - f. Capacitar al personal a fin de uniformizar conocimiento de los manuales, productos, políticas y proceso de crédito.

- b) Implementar servicios de banca electrónica: trámite de crédito y consultas en línea, vía internet.
- c) Diseñar productos para productores agrícolas y rurales: individuales y asociativos familiares del personal activo y pasivo de la Policía Nacional.
- d) Evaluar e implementar Seguros productivos/agrícolas/negocios en general, vinculados con crédito: robos, incendios, accidentes, lucro cesante, pérdida de cosecha o producción, etc. De los socios familiares del personal activo y pasivo de la Policía Nacional
- e) Fortalecer los mecanismos de supervisión de cumplimiento de políticas y procesos de crédito.

### **OBJETIVO 3**

#### **CALIDAD DE CARTERA Y COBERTURA**

**Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,0% con una cobertura de cartera en riesgo mayor al 130%**

	<b>Indicador</b>	<b>LINEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,5%</b>	<b>Cartera en Riesgo/ Cartera Bruta</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>
<b>Cobertura de cartera en riesgo</b>	<b>Provisiones / Cartera en Riesgo</b>	<b>136,48%</b>	<b>136,48%</b>	<b>136,48%</b>

Cobertura de cartera en riesgo mayor al 130% como política institucional, situación que se podrá lograr con la aplicación de las siguientes estrategias.

#### **Estrategias**

- a) Mantener control permanente de la gestión del portafolio crediticio y la cartera en riesgo.

- b) Implementar plan de capacitación – actualización a Oficiales de Crédito en procesos de evaluación de crédito.
- c) Evaluar plan remunerativo de Oficiales (con sustento en productividad, calidad de cartera y nuevos clientes)
- d) Mantener niveles actuales de cobertura de provisiones.
- e) Evaluar y mantener competitividad de la unidad de cobranzas.

#### **OBJETIVO 4**

#### **GESTIÓN DE CRÉDITO**

Mantener una relación de Cartera Bruta / Activos Totales no menor al 75% y un crecimiento anual de cartera no menor al 20%

	<b>Indicador</b>	<b>LINEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Gestión de Crédito: nivel activos productivos y crecimiento de Cartera</b>	<b>Cartera Bruta/Activos</b>	<b>67%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>
	<b>Saldo de Cartera</b>	<b>2.570.031,03</b>	<b>2.876.900,41</b>	<b>2.876.900,41</b>
	<b>% crecimiento anual</b>	<b>33,3%</b>	<b>32.6%</b>	<b>32,6%</b>

Situación que se pretende lograr con la aplicación de las siguientes estrategias.

#### **Estrategias**

- a) Mejorar competitividad de la atención y servicio de crédito mediante la revisión periódica de los productos, procesos, políticas y condiciones de los créditos:

- a. Revisar los procesos para microcréditos, clientes recurrentes; requisitos y proceso para trámites y atención in situ.
- b. Generar productos acorde a las necesidades de los diferentes segmentos: caracterizar productos por segmento.
- c. Generar productos de crédito sin encaje (considerar diferenciación de tasa en compensación).
- d. Replantear productos y/o procesos para socios recurrentes de buen historial: líneas de crédito pre aprobado e inmediato.
- e. Complementar valor agregado mediante convenios con proveedores.
- f. Socializar con oportunidad las políticas crediticias:
  - i. Capacitar al personal a fin de uniformizar conocimiento de los manuales, productos, políticas y proceso de crédito.
  - g. Optimizar el uso de la base de datos de los socios con crédito.
- b) Implementar servicios de banca electrónica: trámite de crédito y consultas en línea, vía internet.
- c) Diseñar productos para productores agrícolas y rurales: individuales y asociativos en los familiares de los socios de la Policía Nacional, aprovechando el potencial agrícola de la provincia de Bolívar.
- d) Generar línea de crédito para emprendimientos.
- e) Fortalecer capacitación de los oficiales de crédito: formación de la escuela de capacitación para estandarizar la metodología de crédito.

Para alcanzar los Resultados Esperados requerirá de la aplicación de las estrategias propuestas con tasas de interés promedio ponderadas de sus créditos, en un rango entre 14% y 16,7%. En el año 2105

Dada la estructura proyectada de la cartera y bajo el supuesto que las tasas de interés para el segmento de consumo se mantienen en los niveles actuales se ha determinado el nivel en el que debería ubicarse la tasa de interés de los microcréditos como un referente para la fijación de la política de tasas por parte de la cooperativa.



Proyección de Tasas de Interés de Créditos  
COAC POLICÍA NACIONAL

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Tasa ponderada requerida de Crédito</b>	15,1%	15,7%	16,7%
<b>TASA DE CRÉDITOS DE CONSUMO<sup>1</sup></b>	14,00%	14,00%	14,00%
<b>Tasa ponderada Consumo</b>	4,99%	4,99%	4,99%
<b>TASA DE MICROCRÉDITO</b>	15,15%	15,70%	16,7%
<b>Tasa ponderada Microcrédito</b>	9,57%	10,06%	10,26%
<b>TASA DE LINEAS COMERCIAL Y VIVIENDA</b>	10,0%	10,0%	10,0%
<b>Tasa ponderada de Comercial y Vivienda</b>	1,64%	1,44%	1,44%

#### **4.2.11 Toma de decisiones en la gestión financiera**

El Gerente de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda para contribuir a la creación de valor debe involucrar la toma de decisiones relacionadas con la planificación de las actividades, la realización de nuevas inversiones, y la selección de fuentes de financiamiento requeridas.

Las decisiones tienen que estar soportadas en información de calidad que le permita al administrador de la agencia Guaranda alcanzar el objetivo de crear valor para la cooperativa. Las actividades de los administradores no se limitan sólo al diseño y establecimiento de un ambiente interno que facilita y hace posible el desempeño organizacional, sino también a comprender y a estar consciente de los elementos del medio externo que afectan las áreas de operación.

Ross, Westerfield y Jordan (2002) señalan que las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o

---

<sup>1</sup> Corresponde a la Tasa Nominal a aplicar en los créditos

administrador no solamente va asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones.

La asignación de recursos financieros a través del tiempo da lugar a tres tipos de grandes decisiones financieras (Pascale, 2000).

Las decisiones de inversión son las que destinan los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la cooperativa.

Las decisiones de operación son aquellas en que las decisiones y estrategias clave se deben de orientar hacia la utilización eficiente de los recursos invertidos. Esto demanda la elección de mercados meta y un apropiado establecimiento de precios y políticas de servicio que son competitivas desde el punto de vista de las necesidades de los asociados.

Finalmente, las decisiones de financiamiento buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones.

La toma de decisiones acertadas en las áreas mencionadas anteriormente, nos conduce al proceso de creación de valor de la organización como tal.

La gestión financiera es un aspecto que constituye una condición necesaria para la administración de la cooperativa. La toma de decisiones financieras adecuadas y la consecución de una apropiada estructura de recursos financieros constituyen uno de los principales factores explicativos de la competitividad de la cooperativa en el sector, situación que la hace más rentable.

Sin embargo, la práctica de las decisiones financieras en la pequeña y mediana empresa es muy particular. Existen varios aspectos importantes a considerar en el proceso de la toma de decisiones financieras en especial en la sucursal de la cooperativa Policía Nacional, uno de ellos será la puesta en marcha del modelo de gestión financiera propuesto para la organización. Situación que junto a la habilidad de un solo individuo o de un grupo pequeño de individuos, y sus metas están encauzadas a las la matriz, dependerán del gerente.

## LOS CONFLICTOS DE DECISIÓN

**Conflicto de Atracción – Atracción** – Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una. Por ejemplo: tenemos dinero para invertir en un solo sector y nos gustaría en tres sectores en realidad.

**Conflicto de Evitación – Evitación** – Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una. Por ejemplo: Quedamos en invertir en autos o invertir solo en vivienda, ninguna de las dos opciones parecen gratas por la velocidad de recuperación de cartera pero tenemos que elegir.

**Conflicto de Atracción – Evitación** – Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables. Por ejemplo: queremos adelgazar y estamos a dieta, pero vamos una cena de negocios donde se ofrece un buffet, con comida muy atractiva, pero engordadora, nuestro cliente potencial nos invitó a cenar, y no podemos desairarlo quedándonos sin comer, tenemos que elegir lo que nos afecte menos. Los problemas en la toma de decisiones individual, se deben principalmente a dos causas al temor para tomar decisiones y a la toma de decisiones irreflexiva. La primera causa que es el temor a tomar decisiones, se debe a que en toda decisión involucran las Tres “R” que dificultan la toma de decisiones y producen un conflicto psicológico en el que tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido a manejar. Otras personas prefieren evadir el conflicto psicológico decisional y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas cada una de las opciones, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivoque mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretender justificarse culpando a otros o a fuerzas extrañas que los llevaron a fracasar. Hay también quienes no aceptan la renuncia a las otras opciones y actúan de una manera indecisa e inmadura, queriendo “Comerse todas las galletas”, lo cual resulta en situaciones problemática sin compatibles que los aburren después.

Una tercera forma de establecer un concepto de racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión propiamente dicho y determinar si es ordenado y lógico. Esta definición puede ser utilizada tanto por el hombre económico, como el administrativo.

#### **4.2.12 Áreas relacionadas con la gestión financiera**

Partimos del concepto de Gerencia Financiera, la misma que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es el modelo de gestión que adopte la organización, en este se detalla y describe las estrategias financieras que desarrollará la cooperativa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Basados en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes están encargados del área financiera en la cooperativa analizan, evalúan y toman decisiones.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la cooperativa.

El objeto de la Gerencia Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Crédito, y Recursos Humanos.

Áreas relacionadas:

- **El área de Contabilidad**, está encargada del manejo de los estados financieros.
  - **Área de Tesorería**, que fundamentalmente maneja la liquidez de la cooperativa.
  - **El área de Presupuesto**, administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- 
- **El área de Crédito** se dedica a la coordinación y planeación de productos y servicios necesarios para que la entidad funcione, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- 
- **La función principal de Recursos Humanos** es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

## CONCLUSIONES

Realizado el trabajo en torno a la creación de un Modelo de Gestión Financiera de la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Se ha puesto en evidencia el entorno económico, social y productivo en el que se desenvuelve la sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional de la ciudad de Guaranda.
- Realizada la evaluación económica-financiera de la organización, se a podido establecer la situación actual de la sucursal de la cooperativa Policía Nacional en la ciudad de Guaranda, en especial de su carácter económico.
- Una vez examinado y analizada la situación financiera de la sucursal de la Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional se concluye que en este sector también se toman decisiones financieras; sin embargo, las dificultades para adoptarlas de manera semejante a las grandes cooperativas son diversas; pero esto no limita el proceso, ya que los administradores tienden adoptar las decisiones financieras para hacer crecer el negocio de la organización, en marcado en principios de solidaridad.
- Se ha podido elaborar los elementos fundamentales del Modelo de Gestión Financiera para la sucursal el mismo que integra el análisis financiero, indicadores, proyección y fundamentalmente estrategias para promover su desarrollo.
- Se ha podido determinar que las decisiones que se toman en la sucursal Guaranda, son un proceso importante para su desarrollo económico, porque las decisiones correctas conducen a crear valor para la organización, empleados y la sociedad. Las decisiones equivocadas destruyen valor y perdida de algún o todo el capital.

## **RECOMENDACIONES**

Entorno a las conclusiones establecidas se ha podido recomendar lo siguiente:

- Llevar a cabo un análisis o diagnóstico financiero por lo menos una vez por año, de este modo conocer el entorno económico, social y productivo en el que se desenvuelve la sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional de la ciudad de Guaranda.
- Mejorar la toma de decisiones financieras; para ir solucionando las dificultades propias de los negocios entorno al dinero, de este modo adoptarlas de manera semejante a las grandes cooperativas y continuar con el crecimiento de la organización en cantón Guaranda en consideración a principios de solidaridad.
- Es recomendable poner en ejercicio el Modelo de Gestión Financiera para Agencia Guaranda el mismo que por su estructura busca promover el desarrollo de la misma.
- Finalmente se recomienda que las decisiones que se tomen en la sucursal Guaranda, sean en función de un proceso que involucre el desarrollo económico de la organización, ya que este conduce a crear valor para la organización, sus empleados, socios y la sociedad en general.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARTHUR** Andresen, (2008), Diccionario de Economía y Negocios, .

**FAINSTEIN**, Héctor y **ABADI** Mauricio, (2007) Libro Tecnologías de Gestión-polimodal  
Editorial AIQUE

**ILPES**, (2012), Guía para la presentación de proyectos. Economía y Demografía.

**WILD, J. Y OTROS**, (2007), “Análisis de Estados Financieros”. 9na Edición,  
Edit.McGraw\_Hill Interamericana S.A, México, Pág. 25, 37.

**PINTO, Jhonny** (2005), “Diseño de Análisis de Gestión para la Toma de decisiones en  
laCompañía de Radio HIT S.A. Año 2004”. Ambato.

**MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina;** Bases para la Administración Financiera:  
Organización y Servicios, Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2006.

**GARCIA, Miguel Ángel**, Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., 1era Edición,  
Madrid, 2003.

**NUNES, Paulo;** Gestion Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en  
[www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus)



## ANEXOS

### ANEXO 1

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS**

**Objetivo:** Conocer la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la provincia de Bolívar a partir del año 2014

**1.-** ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**2.-** ¿Qué tan importante es para usted es el análisis financiero en la toma de decisiones?

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco Importante ( )

Nada Importante ( )

**3.-** ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la cooperativa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional a ser eficiente y efectiva?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A SOCIOS DE LA COOPERATIVA**

**Objetivo:** Conocer la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa Policía Nacional Agencia Guaranda en la provincia de Bolívar a partir del año 2014.

**1.-** ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

Mucho            ( )

Poco             ( )

Nada             ( )

**2.-** ¿Considera importante un adecuado análisis financiero para tomar decisiones?

Muy importante    ( )

Importante         ( )

Poco Importante    ( )

Nada Importante    ( )

**3.-** ¿Cree Usted que al tener un modelo de gestión financiera la cooperativa, mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa?

Mucho            ( )

Poco             ( )

Nada             ( )

4.- ¿Considera Usted que nuevas herramientas financieras ayudarían a la cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional a ser eficiente y efectiva?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

5.- ¿Cree Usted que con información financiera oportuna podría mejorarse el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**Gracias por su colaboración**