UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

INVESTIGACIÓN Y APLICACIÓN DE MODELOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO POR TASA DE INTERÉS Y DE RIESGO POR REPUTACIÓN APLICADO A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NO REGULADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING Y FINANZAS

ANDRÉS XAVIER SUBÍA GARCÍA

DIRECTOR: HERNÁN LÓPEZ

QUITO, JUNIO 2014

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Andrés Xavier Subía García

C.I. 171682724-9

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 8
INTRODUCCIÓN 10
1. Planteamiento del problema 10
1.1.Objetivos 13
1.1.1.Objetivo General 13
1.1.2.Objetivos Específicos 13
EL ENTORNO DE LAS COOPERATIVAS 15
2. Definición de Cooperativismo y de Cooperativa 15
2.1.Historia del Cooperativismo 16
2.1.1.El inicio del Cooperativismo Moderno 17
2.2.Cooperativismo en Ecuador 18
2.3.Los Principios Cooperativos 20
2.4.La Bandera Del Cooperativismo 21
2.5.Las Cooperativas de ahorro y crédito 22
2.5.1.Funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito 22
2.5.2.Panorama de las COAC (Cooperativas de Ahorro y Crédito) 24
2.6.Cooperativas reguladas por la SEPS 25
2.7.Regulaciones de la SBS sobre las cooperativas de ahorro y crédito. 26
EL RIESGO Y SUS IMPLICACIONES 28
3. El Riesgo 28
3.1.Categorías de riesgo 29
3.1.1.Riesgo de entorno 29
3.1.2.Riesgos estratégicos 29
3.1.3.Riesgos de asignación de recursos 29
3.1.4.Riesgo de negocio u operacionales 29

3.2.La gestión del riesgo 29
EL RIESGO DE MERCADO Y EL RIESGO POR TASA DE INTERÉS 31
4. Definición de riesgo de mercado 31
4.1.Definición de riesgo por tasa de interés 31
4.1.1.Subtipos de riesgo por tasa de interés 34
4.2.Teoría y Cálculo del Riesgo por Tasa de Interés 35
4.2.1.Utilidades a riesgo y Valor a riesgo económico 35
4.2.2.El valor actual 35
4.2.3.La tasa de descuento 36
4.2.4.Duración 36
4.2.5.Sensibilidad o Volatilidad (duración de Macaulay) 38
4.3.Perspectivas de influencia del riesgo por tasa de interés 39
4.4.Repercusión en el margen financiero anual 39
4.5.Repercusión en el valor económico del patrimonio 39
4.6.Implementación de modelos a la cooperativa escogida 40
4.6.1.Reporte de Brechas o GAP de Sensibilidad. 40
RIESGO POR REPUTACIÓN 42
5.1.Definición de Reputación 42
5.2.El Riesgo por Reputación 43
5.3.La importancia de una buena gestión de la reputación 45
5.4.Factores que inciden en el riesgo reputacional 45
5.4.1.Factores del Entorno 45
5.4.2.Los factores de la Organización 46
5.5.Efectos del riesgo por reputación 46
5.6.La medición del riesgo reputacional 47
5.6.1.Modelos para medir el riesgo por reputación 48
APLICACIÓN A LA COOPERATIVA SELECCIONADA 50
6.1.Sobre la elección de la Cooperativa Policía Nacional 50
6.2.Reseña de la Cooperativa escogida 51
6.3.Análisis situacional de la Cooperativa Policía Nacional 55

6.3.1.Entorno Político 55
6.3.2.Entorno Económico 55
6.3.3.Entorno Social 59
6.3.4.Entorno tecnológico 59
6.3.5.La Competencia 60
6.4.El Riesgo por Tasa de Interés en la CPN 62
6.4.1.Calculo de Brechas de Sensibilidad 63
6.5.El Riesgo reputacional en la CPN 69
6.5.1.Primera medición de la reputación 71
6.5.2.Segunda medición 75
6.5.3.Medición de reputación del mercado y comparación con la CPN 78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
BIBLIOGRAFÍA 87

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS

Cuadro 1: Riesgos Principales 8
Figura 1: Bandera de la Alianza Cooperativa Internacional 17
Cuadro 2: Estructura Típica de una COAC 19
Cuadro 3: Segmentación de Cooperativas por la SEPS 22
Cuadro 4: Reportes requeridos por tipo de riesgo por la SEPS 23
Cuadro 5: Fases de gestión de riesgo 26
Fórmula 1: Duración de un instrumento financiero 33
Formula 2: Duración de Activos 33
Fórmula 3: Duración de Pasivos 34
Formula 4: Duración de Macaulay 34
Cuadro 6: Afectación de la reputación ante *stakeholders* por acciones de la empresa 40
Cuadro 7: Estructura organizacional de la CPN 49
Cuadro 8: Producto interno bruto de 2013 51
Figura 2: Desglose de Producto interno bruto de 2013 52
Cuadro 9: Reporte financiero por sistema, junio de 2012 53
Cuadro 10: Reporte financiero por sistema, junio de 2013 54
Cuadro 11: Comparación de la oferta de CPN con otras instituciones 57
Cuadro 12: Participación de mercado por cartera de créditos 58
Cuadro 13: Sensibilidad en activos y pasivos en Julio de 2013 60
Cuadro 14: Cambio entre sensibilidad total período Julio contra Septiembre 2013 62
Cuadro 15: Cambio entre sensibilidad total período Julio contra Septiembre 2013 63
Cuadro 16: Cambio entre sensibilidad total período Julio contra Septiembre 2013 64
Cuadro 17: Medición de reputación corporativa de la CPN en el año 2012 67
Cuadro 18: Medición de reputación corporativa de la CPN en febrero de 2014 70

Cuadro 19: Medición del mercado en febrero de 2014 74
Cuadro 20: Comparativo entre reputación en clientes de CPN y de la competencia 75
Cuadro 21: Comparativo entre reputación en clientes de CPN y de la competencia 77

RESUMEN EJECUTIVO

El presente desarrollo se refiere al estudio de los riesgos de crédito y reputación de una cooperativa de ahorro y crédito no regulada por el ente de control, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para nuestro trabajo se usará como caso de estudio a la Cooperativa Policía Nacional, con matriz en la ciudad de Quito y que brinda servicios financieros básicamente al cuerpo policial tanto activo como pasivo de todo el Ecuador.

Inicialmente se profundizará en el conocimiento del sector cooperativista en el Ecuador para luego ingresar al caso de estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.

El problema de este trabajo fue encontrar los mecanismos para medir periódicamente el riesgo por tasa de interés y el reputacional con la finalidad de obtener mediciones en el tiempo que permitan revisar el desempeño de los indicadores de riesgos de crédito y reputación.

Se usaron para el análisis del riego de crédito los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y para el de riesgo reputacional un modelo a partir de la investigación realizada.

Se investigó el mercado, competidores directos, el entorno político, económico y social para un mejor entendimiento del panorama global en donde se desenvuelve la cooperativa del caso de estudio.

Los resultados del análisis fueron que el riesgo por tasa de interés aumentaba a medida que la Cooperativa iba aumentando la cartera de créditos cómo de mantener depósitos, por otro lado el riesgo reputacional en las diferentes mediciones que se realizaron mostró particularidades, tanto puntos positivos como negativos que debían trabajarse para mejorar.

Se realizó conjuntamente con el análisis una serie de recomendaciones para afrontar posibles riesgos y mejorar la gestión de la cooperativa. Esto se explica en mayor detalle en el desarrollo del presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

Al día de hoy la economía mundial se ha vuelto un tejido interconectado muy complejo, con una gran sensibilidad ante varios factores, razón en parte por la globalización progresiva y en parte también por el desarrollo tecnológico constante que han facilitado que la información se pueda difundir más rápidamente, dando lugar tanto positiva cómo negativamente a cambios más rápidos en circunstancias que influyen en el direccionamiento de la organización.

Esta volatilidad a la que están expuestas es aún mayor si se habla de instituciones financieras, las cuáles están sujetas a cambios: en el mercado, en el entorno o en las estrategias del negocio, razón por la que existe cantidad de tipos de riesgo que deben ser medidos y controlados. Sobre todo es importante la gestión de estos temas en las instituciones financieras porque de ellas depende la continuidad del movimiento de la economía, ya que son el motor de la mayoría de actividades comerciales en el mundo. Específicamente se hará enfoque en las cooperativas de ahorro y crédito dentro de este grupo.

En Ecuador hasta el año 2012 las cooperativas financieras no eran consideradas para cumplir con los mismos estándares y políticas que los bancos, debido al bajo volumen del mercado financiero que manejaban. Pero han ido sumándose paulatinamente con los años muchas nuevas cooperativas de este tipo y ahora se hace necesario que se incorpore a todas bajo las mismas normas, sobre todo para que exista un verdadero control del sistema financiero.

Ahora bien, desde inicios del 2013 en Ecuador todas las cooperativas tanto las que se encontraban reguladas por la Superintendencia de Bancos, como las que no lo estaban, haya sido por su tamaño o por su grupo objetivo limitado pasan a estar controladas por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), bajo el nombre del grupo de Sector Financiero Popular y Solidario. Es en verdad una mejoría para el sistema de control que se estaba llevando a cabo hasta el momento, sobre todo en el caso de las cooperativas no reguladas que no tenían los mismos procesos que la instituciones reguladas, y por ende éstas tenían sistemas de gestión de riesgos de menor rigurosidad y mayor peligro de sucumbir ante alguna crisis inesperada.

Muchas de estas cooperativas que empiezan a ser controladas tienen que pasar una serie de procesos para poder cumplir con las regulaciones que la nueva entidad dispone, la cual utiliza la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre la gestión de riesgos. En especial cooperativas que recién empiezan a ser controladas deben iniciar una estructuración de actividades para la gestión de los riesgos y presentación de informes a la SEPS.

A modo general, las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas tenían un nivel de morosidad mayor que las reguladas, "8.7% en las reguladas por el MIES, 6.36% en las reguladas por la SBS y en bancos el 4.24%" (El Universo, 2012). Por ello ahora esta nueva institución (SEPS) pretende estandarizar un proceso para todas y llevar la gestión del riesgo de una manera adecuada.

Cabe destacar que los principios de Basilea se han orientado a dar importancia a la supervisión bancaria como fundamento para el control del riesgo en las distintas instituciones financieras. Por ello la SEPS tiene una gran responsabilidad en asegurar el control de los riesgos en este sector. Del mismo modo, cada institución está obligada a llevar una supervisión interna efectiva sobre los distintos riesgos que le afecten para evitar posibles pérdidas a los depositantes así como a otros acreedores, sobre todo para mantener la confianza a largo plazo en la institución y su subsistencia por ende.

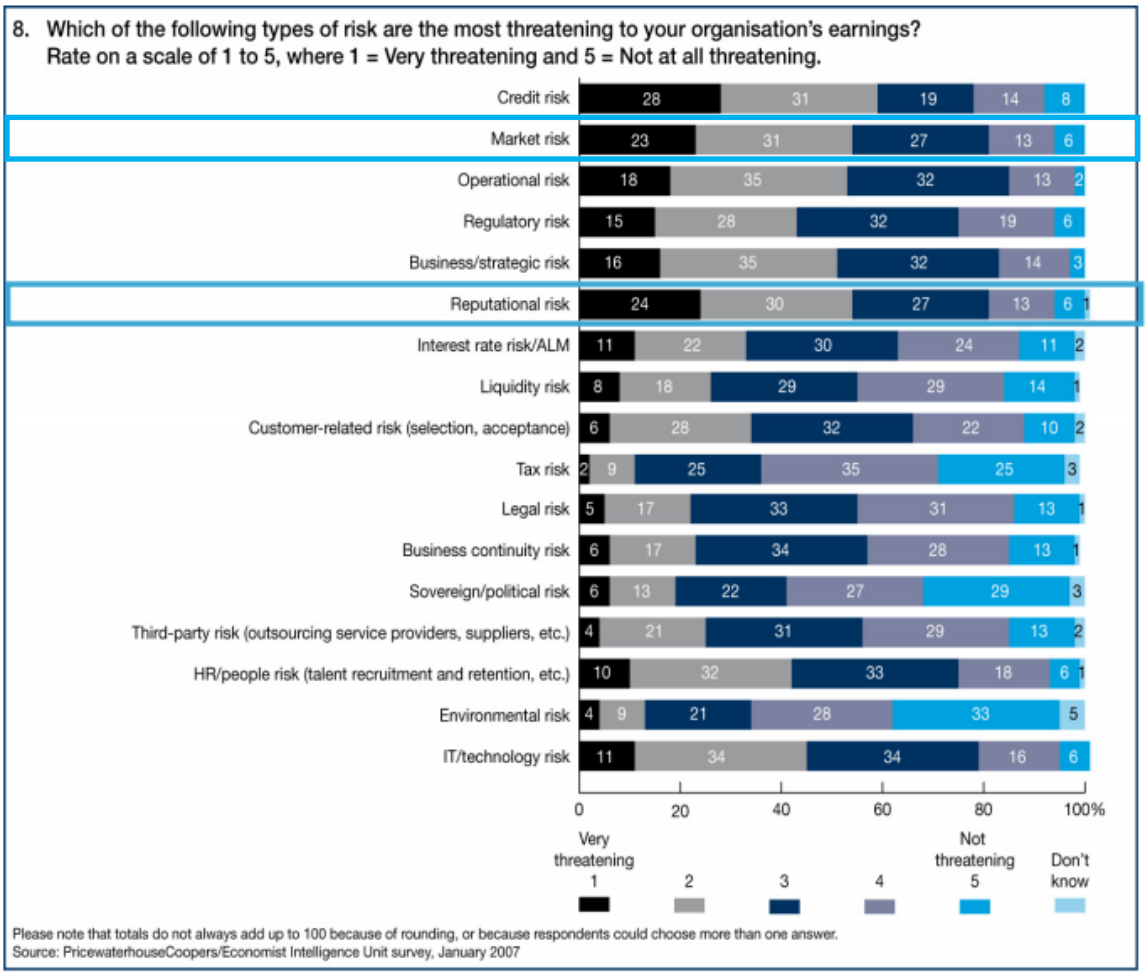
Entonces justamente ahí es cuando nace la necesidad de que haya un registro y una cuantificación de los diferentes tipos de riesgo en las cooperativas financieras, para así saber el estado de riesgo de la institución, sus causas y sus posibles soluciones para minimizar en lo posible, los impactos negativos.

Sin embargo, hacer una gestión de riesgos completa, analizando plenamente cada riesgo sería demasiado extenso para el presente trabajo, por ello se da la apertura para posibles futuros trabajos empezando con dos riesgos considerados entre los más importantes en

cuanto a la amenaza que representan para la organización: el riesgo de mercado, específicamente el riesgo por tasa de interés y el riesgo reputacional. A continuación se puede observar un cuadro con los resultados de un estudio sobre los riesgos considerados como de mayor amenaza desde la visión de distintas organizaciones realizado por *Pricewaterhouse Coopers* en enero de 2007, que apoyan esta visión:

Cuadro 1.

Riegos Principales



Fuente: Pricewaterhouse Coopers/ Economist intelligence Unit Survey, Enero 2007.

Del mismo modo entre las necesidades de las cooperativas están el poder contar con procesos para la medición de riesgos que permitan cuantificar la pérdida potencial en el valor de los activos financieros por fluctuaciones de las tasas y por otro lado también

métodos para cuantificar el riesgo por la percepción de los interesados de la empresa, en lo que es el riesgo por reputación de la empresa, que si bien este último siempre ha sido muy importante, es un tema al que recién se lo está considerando para la medición de su riesgo por su carácter abstracto.

De acuerdo a lo anterior es que surge la idea de este proyecto. Para así conocer las herramientas necesarias para evitar pérdidas posibles en instituciones financieras como son las cooperativas de ahorro y crédito, pero que con cuyas nociones se podrá entender también un poco del funcionamiento de los riesgos en general y cómo podrían ser controlados en distintas cuestiones, ya que en casi todo lo que nos rodea existen riesgos que gestionar.

En lo personal este trabajo representa un reto, por un lado para entender cuestiones del manejo de las cooperativas y del riesgo aplicado a éstas que de por sí no son temas muy habituales y por otro lado para comprender la utilidad de la gestión de riesgos y tener algunas nociones de ello y quizá a futuro aplicarlas de algún modo en el aspecto laboral.

1.1. Objetivos

Para cumplir con el desarrollo de este proyecto se establecen a continuación los objetivos que lo guiarán.

1.1.1. *Objetivo General*

Comprender cómo influyen los riesgos por tasa de interés y de reputación en una cooperativa de ahorro y crédito no regulada, para determinar posibles medidas con las que hacer frente a estos riesgos.

1.1.2. *Objetivos Específicos*

- Plantear el problema de la gestión de riesgos en cooperativas no reguladas.
- Conocer el entorno de las cooperativas desde lo general hasta lo específico en lo referente a cooperativas de ahorro y crédito.
- Conocer el panorama del riesgo y sus implicaciones a modo general.
- Conocer el riesgo de mercado y el riesgo por tasa de interés y la teoría detrás de ello para su medición.
- Conocer el riesgo reputacional y la teoría para su medición.

- Analizar la cooperativa seleccionada según los riesgos investigados para una propuesta de gestión.
- Concluir y recomendar soluciones y propuestas para la cooperativa seleccionada.

EL ENTORNO DE LAS COOPERATIVAS

2. Definición de Cooperativismo y de Cooperativa

"El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias." (Mendoza, 2011). El Cooperativismo es también una herramienta que permite a las personas unirse con un fin común, el que sea, para obtener beneficios en conjunto, sin individualismos, que de hacerlo por sí solas sería mucho más difícil por la falta de recursos.

Entre las distintas necesidades o aspiraciones por las que se puede originar una cooperativa están: trabajo, consumo, transporte, crédito, etc., que buscarían hacer frente muchas veces a empleos precarios, proveedores abusivos, bancos que no facilitan el crecimiento económico o los recursos limitados. De ahí que uno de los propósitos de este sistema es "eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias." (Mendoza, 2011), lo que da a entender que su fundamento ideológico, es el bienestar común: es una labor de acción social muy positiva que va directamente en contra del tradicional capitalismo que beneficia generalmente a los jefes de las pirámides organizacionales.

Cabe recalcar además que toda acción dentro de este sistema es democrática, por lo que se promueve la igualdad entre todos sus miembros ya que la preponderancia está en la idea del bien común antes que en el aumento de capital como se mencionó anteriormente.

En la cooperativa a diferencia de una empresa común, los excedentes no se reparten entre los accionistas, sino que van para los socios en base a su aporte en trabajo que han realizado a la organización. Además de ello la participación es completamente democrática, cada persona tiene voz y voto, habiendo ilimitado el número de socios,

siguiendo que la dirección en general dependerá de las necesidades de los socios buscando ante todo dar mejores beneficios y servicios a éstos.

De lo anterior se puede concluir que una cooperativa es "una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada." (Mena, 2008).

Y dado que hay varias clases de aspiraciones, existen también varios tipos de cooperativas: de trabajo, de transporte, agrícolas, de consumidores o usuarios, de vivienda, de turismo y financieras, entre muchas otras, y se seguirán creando más a medida que el conjunto humano busque la manera de conseguir beneficios grupales.

2.1. Historia del Cooperativismo

Desde tiempos muy antiguos el hombre ha buscado las maneras de asociarse con sus semejantes con la idea de lograr en conjunto algo, por lo que se fueron generando distintas agrupaciones. En tiempos primitivos, estas agrupaciones se crearon para realizar actividades muy básicas como fueron: la caza, la pesca y la recolección de frutos. En Latinoamérica, las actividades giraban en torno al ámbito agrícola principalmente, como fueron los llamados *ayllus* (Cfr. Machicado, 2012) en las regiones de Ecuador, Perú, Bolivia, algo de Chile y Argentina, mientras una situación similar sucedía en otras culturas de esta parte del globo como la Azteca o la Maya, así mismo como en otros continentes: Egipto, Babilonia, Grecia, China, Roma sucedían distintas agrupaciones con fines cómo hacer artesanía, actividades funerarias, y hasta se dice que en china se creó en el 200 a.C. la primera cooperativa de ahorro (Montenegro, 2012). Y justamente las ideas que comenzaron estás agrupaciones, de ser solidarios, de ayudarse mutuamente, de juntarse con un fin en común fueron las que comenzaron a configurar la idea del cooperativismo moderno.

El cooperativismo sin embargo, a través del tiempo ha tenido diversas acepciones: algunos lo pensaban como una doctrina política, otros cómo una forma de producción, hoy en día sin embargo el cooperativismo se ha afianzado sobretodo en el concepto de plan económico, el cual forma parte de la actividad diaria en muchos países y su influencia ha permitido generar nuevas políticas e instituciones alrededor, y algo característico de esta

ideología, es la simpleza de su idea fundamenta, del trabajo conjunto para un beneficio conjunto.

2.1.1. *El inicio del Cooperativismo Moderno*

La idea del Cooperativismo se ve plasmada por primera vez en Inglaterra en un pueblo llamado *Rochdale* (Cooperar, 2007). Era la época donde la industria textil se encontraba en auge y formaba gran parte del componente de ingresos por producción manufacturera de *Rochdale*. Teniendo en mente ideas concebidas por el considerado padre del cooperativismo, Robert Owen, un grupo de trabajadores de esta industria decide afianzar sus esfuerzos para generar beneficios comunes mediante la creación de una cooperativa llamada *Rochdale Equitable Pioneers Society* en el año 1844.

Finalmente plasmaron su idea legalmente al constituirse como sociedad en Octubre de 1844 y sobre todo con la finalidad de no huir a las responsabilidades públicas, registrando a la asociación como: *Rochdale Society of Equitables Pioneers* (Sociedad de los Equitativos Pioneros de *Rochdale*). Rápidamente fueron ganando partidarios de esta idea, al ver esta iniciativa como una nueva forma de vivir y generar beneficios. Varias de las acciones y resoluciones que se dieron desde este momento formaron parte de los fundamentos en los que se basa el cooperativismo. Una de las resoluciones que tuvieron luego de crear la primera cooperativa de consumo fue que básicamente los intermediarios se enfocan en la idea del lucro la cuál debía ser sustituida por el imperativo del servicio mutuo entre los consumidores-clientes (Cooperar, 2007).

Así, las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su propósito ha sido el de permitir a los miembros de éstas acceder a precios más convenientes en los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades.

El sistema cooperativo también se vio apoyado desde la Iglesia Católica por medio de las encíclicas Populorum Progressio, Cuadragésimo Anno y Rerum Novarum, que al igual forma encontró en la forma del cooperativismo la solución para varios problemas que afectaban a varios sectores de la población, sobre todo en el caso de países de la zona Andina y América Central fue muy importante este aporte. (Marriot, s.f.)

2.2. Cooperativismo en Ecuador

> "En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales: a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua; b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista; c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente" (Mendieta, 2002)

La primera ley de Cooperativas data del año 1937 sin embargo no tuvo la relevancia que tendría hasta la década del cincuenta al sesenta, periodo en el que se comienzan a crear las Cooperativas de primer y segundo grado[1], intervinieron aquí diversos sectores, instituciones públicas, privadas y promotores, religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales. Además se sumaron gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano. Ya para 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas, la cuál es la que inicia las actividades de difusión, educación, legalización, fiscalización y estadística del movimiento cooperativo.

Posteriormente en 1963 se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Empezaba así este organismo con alrededor de 30 Cooperativas de Ahorro y Crédito con más o menos 3000 socios. Luego en 1964 Se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, encargado de la actividad crediticia y base de unión para las cooperativas. Actualmente no existe ya que fue cerrado debido a malas prácticas administrativas.

Durante la presidencia de Clemente Yerovi Indaburu, el 7 de septiembre de 1966 se anunció la Ley de Cooperativas, para ya el 17 de enero de 1968 proclamarse el reglamento aplicado a éstas.

[1] "Las cooperativas pueden ser de primer grado, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase". (Universia, s.f.)

En 1971 se conforma el Instituto Cooperativo Ecuatoriano, formado por varios organismos con el fin de apoyar el desarrollo Cooperativo. Sin embargo, para 1976 todo el apoyo del gobierno al cooperativismo decae notablemente, la asignación presupuestaria a la Dirección Nacional de Cooperativas es reducida, de igual forma en 1992 se continuó cortando más el desarrollo del sector con la objeción del proyecto de ley para la creación de la Superintendencia de Cooperativas del entonces Presidente de la República, Rodrigo Borja.

En 1995 se crean las corporaciones de servicios especializados: Audicoop, Systecoop y Consulcoop, con el fin de apoyar en sus necesidades a las Cooperativas. Posteriormente en 1998 se dispone que las Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas al público y que estaban bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, debían pasar a ser controladas por la Superintendencia de Bancos.

> "Las primeras manifestaciones del cooperativismo nacional se aprecian en la ciudad de Guayaquil donde se fundan una serie de entidades de carácter económico y financiero que comienzan usando el membrete de Cooperativas. Así podemos mencionar las siguientes: La Compañía de Préstamos y Construcciones de Guayaquil como sociedad organizada bajo el sistema cooperativo en 1910; la Sociedad Cooperativa de Profesores, creada con el exclusivo objeto de conceder fondos a los deudos de los socios que fallecían; "La Sociedad Cooperativa de Comercio" establecida con el laudable propósito de abaratar el precio de los víveres y la Asociación Cooperativa de Agricultores del Ecuador integrada por los productores de cacao, nacida en 1912 y extinguida en 1925 con la revolución juliana. Su principal actividad fue la exportación de cacao que para ese entonces ocupaba el principal renglón del comercio exterior y fue la empresa que más se aproximó a una cooperativa." (Mendieta, 2002)

En la actualidad, el control de las Cooperativas que estaba dividido entre la Superintendencia de Bancos y el Ministerio de Inclusión Social y Económica pasa desde el 2012 a manos del Instituto de Economía Popular y Social, del cual la división técnica de control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y se unifica finalmente a todo tipo de cooperativas de diversos tamaños bajo un mismo ente controlador. Las cooperativas de ahorro y crédito han venido desde entonces adecuándose a los requerimientos de la superintendencia.

2.3. Los Principios Cooperativos

Las cooperativas se basan en siete principios ((ACI), Alianza Cooperativa Internacional, 1995):

1. “Adhesión Voluntaria y Abierta: Si así lo desea un individuo puede asociarse, no existe ninguna limitación por clase social, género, raza, etc.
2. Gestión Democrática por Parte de los Socios: La administración de la cooperativa depende de los socios, y son estos los que eligen a sus representantes, los cuáles responden ante los socios.
3. Participación Económica de Los Socios: Todos los socios contribuyen al capital de la cooperativa y lo controlan equitativamente, en caso de excedentes, tienen compensación proporcional a su contribución y deciden en que utilizarla democráticamente.
4. Autonomía e Independencia: Básicamente se busca que en todo momento sean los socios quienes dirijan la organización, en caso en que tengan capitales externos o lleguen a acuerdos u alianzas con otras empresas o gobiernos, el procedimiento será tal que se mantenga la autonomía de la cooperativa y se asegure una administración democrática de los mismos.
5. Educación, Formación e Información: Con el fin de continuar desarrollando la cooperativa se ofrece educación y formación en las distintas áreas de interés de la cooperativa a sus representantes electos, a sus gerentes y empleados. De igual manera se informa al público externo especialmente a los jóvenes y los líderes de opinión para que conozcan el funcionamiento y el propósito de las cooperativas.
6. Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
7. Interés por la Comunidad: Las Cooperativas trabajan no sólo para sus socios sino también por las comunidades, para ayudarlas a desarrollarse de manera sostenible, todo mediante políticas y procesos aceptados por los mismos socios.” ((ACI), Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

2.4. La Bandera Del Cooperativismo

Figura 1.

Bandera de la Alianza Cooperativa Internacional.

Fuente: Página de Alianza Cooperativa Internacional.

Como se puede apreciar, la bandera está formada por los colores del arcoíris, que representan el propósito del cooperativismo: la armonía y paz en la convivencia y la unidad a pesar de todo tipo de diferencias: ideológicas, políticas, económicas, etc.; busca también representar el mundo ideal de apoyo mutuo, solidaridad, justicia social, oportunidades y esperanza.

> "En las fiestas de la cooperación ondea junto a los pabellones nacionales de todos los países afiliados a la Alianza Cooperativa Internacional. Al colocar la bandera en el mástil, el color rojo debe ir hacia arriba, por decisión de la ACI en su reunión del año 1925.
>
> Desde el año 2001 se ha cambiado la bandera debido a que había confusiones con grupos no cooperativos, y se añadió al final del arcoíris unas palomas desprendiéndose de éste, y debajo de éste en el último color de la antigua bandera el violeta está escrito las siglas ACI (Asociación de Cooperativas Internacional)" (Ministerio de Educación de la Nación de Argentina, 2013).

Se ha escogido a las cooperativas de ahorro y crédito por su mayor incidencia sobre la economía que el resto de cooperativas, y por otro lado porque se facilita el análisis de estos dos aspectos: riesgo por tasa de interés y riesgo reputacional en una entidad financiera que por su giro de negocio debe cumplir con estos análisis, y por ello su estructura nos lo permite.

2.5. Las Cooperativas de ahorro y crédito

Se enfocan en la cooperación de sus miembros con fines financieros. La institución en sí es un intermediario hacia los socios y hacia terceros, donde éstos pueden acceder a cuentas de ahorro, y de igual forma a créditos a una tasa de interés en los que hay una variedad de tipos: de vivienda, de consumo, microcréditos, educativos, etc.

Cada vez más la gente, sobre todo del segmento popular, ve a las cooperativas de ahorro y crédito como una mejor opción para su desarrollo financiero antes que a los bancos, por los altos costos que tienen en sus servicios y la desconfianza que se ha ido generando por sucesos como la crisis bancaria de 1999 en el Ecuador. El uso de cooperativas sobre todo a nivel mundial se lo ve más en países que se encuentran en vías de desarrollo, como es el caso de Ecuador, y estas mismas cooperativas son las que aportan al desarrollo no solo económico de los pueblos sino también social y cultural.

2.5.1. *Funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*

La esencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no es buscar el lucro personal, lo cual ya las distingue de los bancos, sino buscar el bien común de los socios, es un valor que la Asociación de Cooperativas Internacional) ((ACI), Alianza Cooperativa Internacional, 1995) enlista como característica del cooperativismo. En cuanto a la estructura, a diferencia de los bancos en los que los accionistas son los dueños, en las cooperativas los dueños son los clientes, es decir los miembros o socios de las cooperativas.

Además por no ser instituciones con fines de lucro, tienen ciertas ventajas tributarias frente a los bancos, tasas más bajas, mejores dividendos y costos por los servicios más bajos.

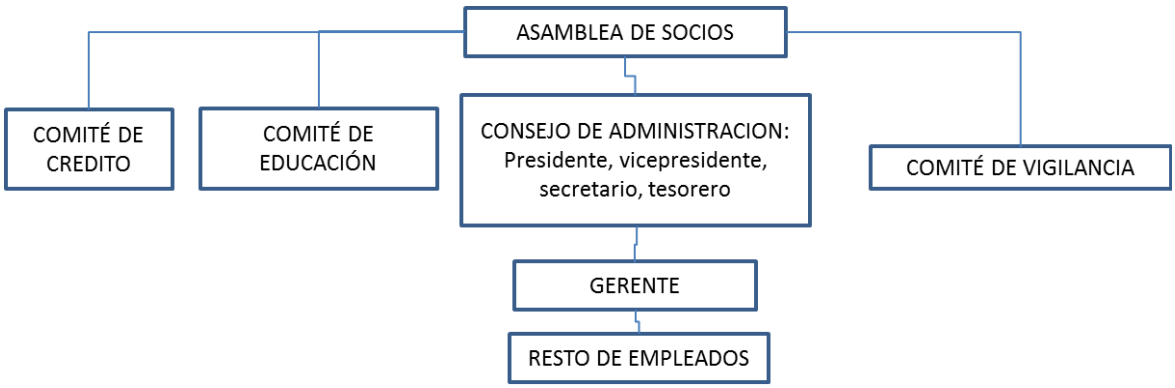
En las Cooperativas de Ahorro y Crédito cada socio tiene la misma participación que otro, sin tomar en cuenta cuánto sea el monto de participación que tenga por inversiones, cada uno tiene un voto que le corresponde y toda la institución se encuentra bajo la dirección del consejo de administración, elegida por los miembros.

2.5.1.1. *Estructura de una Cooperativa de Ahorro y Crédito Típica*

La estructura jerárquica común en una cooperativa de crédito luce como la siguiente:

Cuadro 2.

Estructura Típica de una COAC



Fuente: Organización de gestión de Cooperativas de ahorro y crédito, Dean Mahon.

En ella se busca asegurar la representación de todos los socios democráticamente (Mahon). A diferencia de otro tipo de cooperativas, aquí se procura mediante elección tener los dos Comités: el de crédito y el de vigilancia, además del consejo de administración. Por lo que estos órganos deben responder directamente a sus electores, a los socios, los cuáles les delegan la autoridad para velar por el buen funcionamiento de la cooperativa.

Las funciones delegadas a cada de unos de estos departamentos están dispuestas de la siguiente manera:

Consejo de Administración: Se encarga de establecer las políticas y el manejo de la cooperativa de ahorro y crédito en acuerdo con los estatutos y la legislación de ésta. Se elige por los socios.

Presidente: Es quién preside todas las reuniones del Consejo de Administración y de las asambleas generales de socios, este es elegido por los socios de entre los miembros del

Consejo. Su responsabilidad es presentar anualmente un informe del Consejo para los socios.

Vicepresidente: Tiene el encargo de suplir al presidente en caso de ausencia. Es elegido de entre los miembros del Consejo de Administración por los mismos.

Tesorero: Es el responsable de todos los registros financieros en la cooperativa: captaciones y colocaciones. Es elegido por el Consejo de Administración.

Comité de Crédito: Se encarga de la revisión de todas las solicitudes de préstamos. Es elegido generalmente por los socios o por el Consejo de Administración.

Comité de Vigilancia: Se encarga de la supervisión de todos los registros y los procedimientos operativos de la cooperativa. Elegido por los socios o por el Consejo de Administración.

Comité de Educación: Se encarga de informar a los socios y a los no socios de todos los servicios que la cooperativa ofrece. Elegido por los socios o por el Consejo de Administración.

Empleados: El Consejo de Administración nombra al gerente quién a su vez elige al resto de empleados según las necesidades que tenga la cooperativa de ahorro y crédito.

2.5.2. *Panorama de las COAC (Cooperativas de Ahorro y Crédito)*

En Ecuador en junio del 2013 la SEPS (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria) registró 6059 cooperativas y asociaciones relacionadas con las actividades económicas, de las cuáles de ahorro y crédito existían 1500 Coac. A pesar de que se cree que el volumen de movimiento de la economía popular es bajo este representa el 6% del PIB, es decir unos US$5.000 millones. Sin embargo; solo 40 cooperativas de ahorro y crédito tienen un alto estándar de control.

De la totalidad de Cooperativas en Ecuador se ubican en Pichincha un 20,9%, seguido de Guayas un 13,8% y Tungurahua un 8,4%.

Entre las Cooperativas más grandes en cuanto a participación de mercado del Ecuador están: San Francisco, 29 de Octubre, Cooprogreso, Andalucía, Juventud Ecuatoriana Progresista, ya que éstas poseen varias sucursales en las principales ciudades, al igual que en diferentes regiones.

2.6. Cooperativas reguladas por la SEPS

Desde 2013 comienza el proceso de incorporación de todas las cooperativas bajo un mismo ente regulador. Para las cooperativas financieras, la SEPS tiene una subdivisión encargada de su control, Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), mientras que para el resto de cooperativas la SEPS sería quién las controle.

Según la Junta de Regulación, mediante la resolución JR-STE-2012-003 (SEPS, 2013) se establece que a las cooperativas de ahorro y crédito se las dividirá en distintos segmentos de acuerdo a sus características, con el fin de establecer normas y políticas ajustadas a cada uno de estos distintos segmentos, mediante los criterios de: participación en el sector, volumen de operaciones que desarrollen, número de socios, número y ubicación geográfica de oficinas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos, patrimonio, y productos y servicios financieros.

La segmentación se la realizará en 4 grupos, segmento 1, 2, 3 y 4, de la siguiente manera:

Cuadro 3.

Segmentación de Cooperativas por SEPS

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

Fuente: SEPS

2.7. Regulaciones de la SBS sobre las cooperativas de ahorro y crédito.

Según el artículo 94 de la Ley de Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que habla sobre la Información "Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia." (SEPS, 2013). Esto pone de manifiesto la obligación de las Cooperativas a presentar información de acuerdo a los requerimientos y frecuencia que la SFPS disponga para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La misma información que se coordinará con la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A continuación se puede ver en el cuadro los distintos reportes que la SEPS requiere en distintas ramas del riesgo:

Cuadro 4.

Reportes requeridos por tipo de riesgo por la SEPS

No.	Nombre del Reporte	Tipo de Riesgo	Estructura	Nombre de la Estructura
Rep. 1	Reporte de Brechas de Sensibilidad	Mercado	R41	Brechas de Sensibilidad
Rep. 2	Reporte de Sensibilidad del Margen Financiero	Mercado	R42	Sensibilidad del valor patrimonial y el margen financiero
Rep. 3	Reporte de Sensibilidad del Valor Patrimonial			
Rep. 4	Reporte de Valor de las posiciones de negociación	Mercado - Inversiones	R31	Emisores de Inversiones
			R32	Portafolio de Inversiones
			R33	Saldos y Liquidaciones de Inversiones
Rep. 6	Indice Estructural de Liquidez	Liquidez	R36	Liquidez Estructural
Rep. 7	Reporte de Brechas de Liquidez Estático	Liquidez	R45	Brechas de Liquidez
Rep. 8	Reporte de Brechas de Liquidez Esperado			
Rep. 9	Reporte de Brechas de Liquidez Dinámico			
Rep. 7 anexo A	Detalle de los 100 mayores depositantes	Liquidez	B48	Concentración de depósitos de los 100 mayores clientes
Rep. 7 anexo B1	Reporte de Captaciones por monto (cuenta 2101)	Liquidez	B45	Captaciones por monto - cuenta 21
Rep. 7 anexo B2	Reporte de Captaciones por monto (cuenta 2103)			
Rep. 7 anexo B3	Reporte de Captaciones por monto (cuenta 26)	Liquidez	B46	Obligaciones financieras - cuenta 26
Rep. 8 anexo A	Hoja de Supuestos	Liquidez	N/A	N/A

Fuente: SEPS

EL RIESGO Y SUS IMPLICACIONES

3. El Riesgo

Se dice a modo general que es riesgo todo aquello que tiene el potencial de resultar en algún evento no deseado, es decir por debajo de las expectativas, el cual traería como consecuencia pérdidas o daños, ya sea a la persona, por ejemplo en su salud, en su imagen, en sus relaciones interpersonales, en su economía, en su trabajo, o si se habla de empresas, en sus finanzas (ingresos, balances, presupuestos, etc.), en su imagen corporativa, en su calidad o en su cobertura (Universidad Nacional de Colombia, s.f.). Este concepto se puede ampliar a todos los escenarios posibles de la vida diaria: al medio ambiente, a la política, a los avances tecnológicos entre otros, de ahí que solo basta con reflexionar un momento la cantidad de posibles riesgos que podrían ocurrir en dichos escenarios para saber que el riesgo siempre está presente.

Sin embargo, el riesgo está relacionado también con la oportunidad, con una posibilidad de ganar algo, y es ahí donde la pericia y una buena estrategia pueden llevar a lograr el éxito, por ello es importante obtener toda la información necesaria que permitirá saber qué es lo sucede en un momento en específico, y también con la finalidad de pronosticar qué es lo que podría pasar a futuro, y así de esta manera planificar cómo manejar los posibles riesgos y cómo aprovecharlos o reducirlos de acuerdo al caso. Entre las posibilidades para hacer frente al riesgo en general, está la creación de mecanismos de control continuo, programas para la transferencia del riesgo (seguros) entre otras.

Hay que diferenciar este concepto con el de incertidumbre, este último no implica necesariamente una consecuencia negativa, como en el caso del riesgo, sino que indica simplemente que no se sabe a ciencia cierta qué sucederá en el futuro (Universidad Nacional de Colombia, s.f.). Por esto, relacionando ambos conceptos se podría decir que el riesgo es una incertidumbre que afectaría negativamente.

3.1. Categorías de riesgo (Universidad de los Andes)

3.1.1. *Riesgo de entorno*

Tiene relación con lo externo a los procedimientos de la compañía. Su ocurrencia puede ser de dos tipos: esporádica, como sucede en el caso de una crisis financiera o por otro lado continua, que sucede en el caso en que se consideren situaciones como cambios legales o regulatorios.

3.1.2. *Riesgos estratégicos*

Están asociados a la formulación estratégica, en la que se analiza el medio para detectar problemas potenciales por cuenta de los competidores, u oportunidades, debido por ejemplo a cambios en la demanda por cambios en las necesidades de los clientes.

3.1.3. *Riesgos de asignación de recursos*

Ocurren durante las fases de captura de información, evaluación, toma de decisiones, y ejecución de programas, proyectos y oportunidades de negocio, ya sea en forma individual o con la aparición de terceros.

3.1.4. *Riesgo de negocio u operacionales*

Se presentan durante la ejecución de los programas e iniciativas incorporadas en el presupuesto de la compañía. Su naturaleza es continua, asociada a las actividades que conforman los procesos que hacen parte de la cadena de valor, o esporádica al incorporar el efecto de atentados y catástrofes naturales y sus planes de contingencia.

3.2. La gestión del riesgo

La gestión de riesgos en general es el proceso para identificar posibles acontecimientos futuros que repercutan negativamente en los objetivos de la empresa y desarrollar medidas para mitigar en lo posible sus efectos.

Según BRAVO MENDOZA en su libro “Gestión Integral de Riesgos” (BRAVO MENDOZA, 2009) el proceso de la gestión del riesgo está determinado de la siguiente manera:

Cuadro 5.

Fases de la gestión de riesgo

1. Establecer el Contexto	a. Contexto estratégico	b. Contexto organizacional	c. Contexto de	d. Definir la		
2. Identificar riesgos	a. ¿Qué puede suceder?	b. ¿Cómo puede suceder?				
3. Analizar riesgos	a. Determinar los controles existente	b. Determinar la posibilidad	c. Determinar las consecuencias	d. Calcular el nivel de riesgo		
4. Evaluar riesgos	a. Comparar contra criterios	b. Establecer prioridades de				
5. Aceptar o no el riesgo						
6. Tratar los riesgos	a. Identificar las opciones de tratamiento	b. Evaluar las opciones de tratamiento	c. Seleccionar las opciones de tratamiento	d. Preparar planes de tratamiento	e. Implementar planes	f. Analizar y evaluar el riesgo residual

Fuente: Documento Administración de Riesgos, Banco Central de Uruguay.

EL RIESGO DE MERCADO Y EL RIESGO POR TASA DE INTERÉS

4. Definición de riesgo de mercado

"Es el riesgo de pérdidas por movimientos en los precios de renta variable, materias primas, tipos de interés, tipos de cambio, spreads de crédito, etc." (Irene).

Últimamente el riesgo de mercado se ha vuelto un tema que varias instituciones comienzan a controlar de manera más estructurada, sobre todo porque la supervisión en instituciones financieras cada vez está más normada, y específicamente hablando en Cooperativas de Ahorro y Crédito ahora está comenzando una verdadera supervisión por medio de la institución encargada de la economía popular, la SEPS que solicita informes regulares en riesgo de mercado.

Cabe recordar que la importancia de la gestión y control de este riesgo está dada por la mayor volatilidad que han provocado la globalización, las mejores tecnologías y la facilidad de acceso a información, haciendo más urgente la existencia de un control constante para hacer frente a los cambios espontáneos del mercado.

Existen varios tipos de Riesgo de Mercado (Domínguez):

- Riesgo por Tasa de Interés.
- Riesgo por Tipo de Cambio.
- Riesgo de precio.
  - Riesgo de precio de acciones.
  - Riesgo de precio de *commodities.*

4.1. Definición de riesgo por tasa de interés

En primer lugar se definirá qué es la tasa de interés. Ésta a manera general es o representa el precio del dinero por alguna inversión específica. Se tiene por ejemplo en el caso de los créditos: la tasa de interés activa, que es el valor que paga el prestatario por el monto

recibido, y para los ahorros la tasa de interés pasiva, que es el valor que gana el ahorrista por invertir su dinero en la institución. (Báez, s.f.)

Ahora, la tasa de interés está relacionada con el riesgo que implica tal inversión. Hablando de créditos se tiene varias tasas activas dependiendo del tipo de crédito. A continuación se presentan los tipos de crédito en orden de menor a mayor riesgo y por tanto tasa de interés (Banco Central del Ecuador):

1. Productivo corporativo
2. Productivo empresarial
3. Productivo PYMES
4. Consumo
5. Vivienda
6. Microcrédito acumulación ampliada
7. Microcrédito acumulación simple
8. Microcrédito minorista

En lo referente a la tasa de interés pasiva se tiene de igual forma en orden ascendente, de menor riesgo a mayor riesgo para el depositante (Banco Central del Ecuador):

1. Depósitos a plazo
2. Depósitos de ahorro
3. Depósitos de tarjetahabientes
4. Depósitos monetarios
5. Operaciones de reporto

Se debe tener claro que el riesgo por tasa de interés surge del hecho que las instituciones financieras, bancos, cooperativas, etc., necesitan para subsistir de su margen financiero (Superintendencia de Bancos de Perú, 2011) que es la diferencia entre intereses ganados e intereses pagados. Por ejemplo por concepto de préstamos la Cooperativa cobra una tasa del 8% a sus clientes mientras que a los depositantes les paga por sus ahorros una tasa del 4%, en este caso el margen financiero quedaría en un 4%.

En el momento en que el margen financiero de una institución es muy sensible a los cambios del mercado, a las tasas de interés específicamente, este margen podría llegar a tener un valor negativo, con consecuencias de grandes pérdidas incluso llegando a la insolvencia de la institución. Por ello se puede decir que el riesgo de tasa de interés en una

institución financiera es el resultado por un desbalance en la sensibilidad de los precios de los activos y de los pasivos ante cambios en las tasas de interés.

Cabe resaltar que la sensibilidad en pasivos, regularmente es mayor que en los activos. La explicación para que haya esta mayor sensibilidad, es que los ahorristas normalmente tienen activos con un vencimiento a mayor plazo que el de los inversionistas, esto es debido a la idea común sobre la necesidad de tener dinero para imprevistos o hacer transacciones en el día a día, mientras que los inversionistas toman préstamos por un tiempo mayor. Muchas veces estas actividades financieras dejan a la institución, expuesta a las variaciones en las tasas de interés, en bancos la mayoría de clientes prefiere endeudarse a corto plazo y prestar a largo plazo, de esta manera se vuelve sensible al pasivo.

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que el riesgo por tasa de interés es aquel que se da por las variaciones de interés que influyen en el margen financiero y que finalmente pueden afectar las utilidades actuales o futuras, el valor económico o el capital de una institución financiera. El riesgo por tasa de interés es la afectación de cualquier instrumento financiero que devengue un interés fijo, llámese éste bono, préstamo, obligación, etc., por la variación de los tipos de interés en el mercado. (Superintendencia de Bancos de Nicaragua, s.f.)

A manera general un aumento en los tipos de interés afecta negativamente el valor del instrumento y por otro lado al disminuir los tipos de interés, le afectan positivamente.

El riesgo también tiene estrecha relación con la duración del título. Si éste tiene una larga duración, la exposición al riesgo será mayor que otro título con una duración menor. Justamente cómo se verá más adelante, existe la técnica de medición del riesgo por tasa de interés mediante la duración.

A los pasivos y activos de la entidad financiera se les puede considerar como bonos, en los que su descalce[2] provocaría una afectación en el patrimonio, para lo que se debe buscar cómo minimizar el impacto negativo de las variaciones de las tasas de interés en el margen financiero, y así evitar que las utilidades de los accionistas se vean afectadas.

[2] Cuando el plazo del activo asociado es inferior al plazo del pasivo, se produce una situación denominada “descalce” (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, s.f.)

Es necesario dentro de la institución financiera que tanto la dirección como la alta gerencia tengan el conocimiento de cómo se está controlando el riesgo por tasa de interés y se haga seguimiento para implementar políticas y procedimientos adecuados para la administración del riesgo como tal y controles que permitan suprimirlo en lo posible.

Si se analiza estos conceptos se puede entender que en el riesgo por tipo de interés hay dos perspectivas en cuanto a los afectados: los preocupados por el alza en los tipos de interés, en los que están los prestamistas a plazo fijo que no han podido incorporar la subida a sus colocaciones, así como están los prestatarios a tipo de interés variable que tendrían que pagar más por el préstamo y también las entidades que tengan mayor sensibilidad en el cambio de sus pasivos.

Por otro lado están los que tendrían la preocupación por una baja en los tipos de interés, entre ellos se pueden mencionar a los prestamistas a tipo variable que verían disminuido su retorno inicial, los prestatarios a tipo fijo que no se beneficiarían por la bajada y las entidades con sensibilidad mayor en el activo.

Este tipo de riesgo es inherente a la actividad financiera, que está muy relacionada con la aceptación y la gestión del riesgo por tasa de interés, y a su papel en el que hace de intermediario para satisfacer las necesidades monetarias de clientes y comunidades. La funcionalidad de una cooperativa de ahorro y crédito es similar a la de un banco, y por lo tanto también asume el riesgo de tasa de interés.

4.1.1. ***Subtipos de riesgo por tasa de interés***

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, la sub clasificación de riesgos por tasa de interés, incluida en la resolución JB-2002-429 es la siguiente (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002):

4.1.1.1. *Riesgo de revalorización*

Este riesgo surge por las diferencias que existen entre los tiempos de vencimiento (en tasa fija) o en la revalorización (en tasa flotante) tanto de activos como de obligaciones y contingentes de la institución controlada.

4.1.1.2. *Riesgo de la curva de rendimiento*

Este tipo de riesgo surge por cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento.

4.1.1.3. *Riesgo de correlación imperfecta*

Este tipo de riesgo surge de los ajustes de las tasas percibidas y las pagadas en diferentes instrumentos que tienen características de revalorización similares.

4.1.1.4. *Riesgo de las opciones explícitas o implícitas*

Estas opciones se encuentran incluidas en muchos portafolios tanto de activos como de pasivos y contingentes.

4.2. Teoría y Cálculo del Riesgo por Tasa de Interés

4.2.1. ***Utilidades a riesgo y Valor a riesgo económico***

El concepto de utilidades a riesgo es la pérdida resultante por la variación en las tasas de tal forma que afecten negativamente al valor esperado en el margen.

La disminución del margen financiero por cambios en la tasa de interés es la llamada utilidades a riesgo. Valor a riesgo económico por otro lado es el riesgo producido cuando existe una variación en el valor de mercado de activos y pasivos por el cambio en las tasas. Con el mismo caso de la cooperativa anterior, esto sucedería si es que la tasa de mercado en préstamos subiera. Lo que sería un alivio por un lado para los prestatarios que han contratado una tasa más baja que la del mercado, sin embargo el banco estaría perdiendo esa diferencia durante los años restantes del plazo.

4.2.2. ***El valor actual***

El valor actual o valor presente de un activo o pasivo en una fecha futura es la cantidad de dinero que se debe invertir el día de hoy para que a una determinada tasa de interés se obtengan los flujos de caja previstos. Es decir que se puede conocer el valor de un activo o pasivo al día de hoy descontando a una tasa de interés fijada o a la que se rige el mercado en operaciones similares. (Darrigrandi, 2010)

La fórmula para el cálculo del Valor Actual es (Bargsted & Kettlun, s.f.):

$$VA = \frac{\Sigma \text{ Flujos de Fondos}}{(1+i)^n}$$

Dónde:

- i: Tasa de descuento;
- n: el número de períodos.

4.2.3. *La tasa de descuento*

Para calcular el valor actual de los valores del modelo es necesario descontarlos, y para ello se utiliza la tasa de descuento.

La idea es comparar un depósito o préstamo contratado en un momento dado con otros contratados al momento del cálculo, de ahí que se utiliza la tasa vigente para cada producto en ese momento.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo en activos sensibles es la tasa activa referencial vigente en la semana de la realización del reporte, provista por el Banco Central del Ecuador. De igual forma para los pasivos sensibles se utilizará la tasa pasiva referencial vigente en la semana del cálculo del reporte.

4.2.4. ***Duración***

La duración es una medida de sensibilidad que permite conocer cómo varía el precio del instrumento financiero con la fluctuación de las tasas de interés (de descuento), también se puede interpretar a la duración como el período de recuperación del instrumento financiero en términos del valor actual. Algunos la denominan como longevidad efectiva del título, lo que es el periodo durante el cual es necesario mantener el título con el fin de recuperar la inversión inicial. La fórmula que se suele utilizar para esto es la Duración de Macaulay. (Matarrita, 2001)

Algunas características de la duración son:

- La duración cambia a medida que el título se acerca a su vencimiento a la misma tasa de interés de mercado.
- Para un mismo vencimiento, la duración cambiará a medida que cambie la tasa de interés de mercado del título.
- La duración es dependiente tanto de los días para el vencimiento como de la tasa de interés del título.
- La duración de un título al descuento es igual a la madurez nominal de un título.

Su fórmula es:

Fórmula 1.

Duración de un instrumento financiero.

$$DURACIÓN = \frac{\Sigma VP * t}{\Sigma \text{VP}}$$

De donde se puede decir que para los activos la duración es:

Fórmula 2.

Duración de Activos.

$$DURACIÓN\ ACTIVOS = \frac{\text{DUR. ACTIVO1} * VA.ACTIVO1 + \text{DUR. ACTIVO2} * VA.ACTIVO2 + \ldots}{\Sigma \text{ VALORES ACTUALES DE LOS ACTIVOS}}$$

De la misma manera para los pasivos se tiene que:

Fórmula 3.

Duración de Pasivos.

$$DURACIÓN\ PASIVOS = \frac{\text{DUR. PASIVO1} * VA.PASIVO1 + \text{DUR. PASIVO2} * VA.PASIVO2 + \cdots}{\Sigma\ \text{VALORES ACTUALES DE LOS ACTIVOS}}$$

4.2.5. *Sensibilidad o Volatilidad (duración de Macaulay)*

Se puede medir la sensibilidad o volatilidad del flujo con respecto a las fluctuaciones de las tasas de interés del mercado con el concepto de duración modificada, también llamada duración de Hicks, la cual se basa en la duración de Macaulay. A diferencia de la duración ya vista, ésta no muestra el valor de vida del instrumento financiero en años, lo que hace es mostrar el porcentaje de variación que ha tenido en el precio el instrumento por cada punto de variación en las tasas de interés (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002).

Su fórmula es la siguiente:

Fórmula 4.

Duración de Macaulay.

$$Sensibilidad = \frac{Duración}{1 + tasa\ de\ mercado}$$

De donde se obtiene que:

$$Sensibilidad\ Activo = \frac{DA}{1 + rA}$$

$$Sensibilidad\ Pasivo = \frac{DP}{1 + rP}$$

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

4.3. Perspectivas de influencia del riesgo por tasa de interés

Es inseparable el hecho de que la actividad de las instituciones de intermediación financiera este ligada al riesgo por tasa de interés, por lo que es inevitable que se vean afectadas de alguna forma. Para ello se debe analizar desde dos perspectivas:

- Influencia en el estado de resultados: En el llamado margen financiero, que es la diferencia de los ingresos dados por las tasas de interés de los activos menos los costos generados por las tasas de interés de los pasivos, también se debe tener en cuenta tanto los beneficios o las pérdidas resultantes de las operaciones financieras, compra y venta, de instrumentos financieros y revaluaciones de posiciones abiertas en instrumentos financieros.

También se debe considerar la perspectiva del efecto en el valor económico del patrimonio por las fluctuaciones en los activos, pasivos y en derivados sensibles a la tasa de interés.

4.4. Repercusión en el margen financiero anual

Se comprende al margen financiero, como la diferencia entre los ingresos y egresos financieros y la variación en las tasas de interés de mercado puede afectarlo.

Para medir sus efectos es necesario, por la estructura de reapreciación de operaciones activas y pasivas, tener en cuenta el efecto que puede resultar tanto por la velocidad como por el porcentaje en que una entidad traslada las variaciones de las tasas de interés de mercado a las tasas de sus productos sobre todo en el tema de los instrumentos con tasas fijas.

4.5. Repercusión en el valor económico del patrimonio

El riesgo que afecta al balance, ya sea por la desvalorización de los activos o la revaloración de los pasivos que afecta en la suficiencia patrimonial de la institución se llama riesgo de valor económico. Y muchas veces este fenómeno no se ve representado en los estados financieros, debido a que se lo representa en valor actual de los flujos futuros descontados a la tasa de rendimiento de mercado para cada operación. Por lo que un cambio en la tasa de rendimiento hará que los valores del cálculo cambien de igual manera.

En definitiva tanto la sensibilidad del valor actual de los activos ante las tasas de interés, como el valor actual de los pasivos ante la misma condición, resulta en una determinada sensibilidad para el valor del patrimonio.

4.6. Implementación de modelos a la cooperativa escogida

A las instituciones reguladas por la SBS se les exige presentar cierta información de manera periódica para controlar su gestión y evitar que los distintos riesgos puedan afectar al mercado. Sin embargo; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional por encontrarse categorizada en el segmento 3 por el momento no está obligada a presentar informes (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002).

La información básica que toda cooperativa debe tener para hacer un análisis de riesgo por tasa de interés es el cálculo de las brechas de sensibilidad o sensibilidad gap[3].

4.6.1. *Reporte de Brechas o GAP de Sensibilidad.*

Este reporte tiene como objetivo medir el impacto en el corto plazo sobre el margen financiero, por ello el reporte llega a un análisis hasta máximo de 1 año de antigüedad. Se mide el efecto sobre el Estado de Resultados, el cual se cierra cada año, es decir, se busca conocer el efecto del cambio de la tasas de interés sobre el margen financiero. Se debe considerar que las tasas de interés son inversamente proporcionales al precio de los activos, es decir si la tasa sube el precio del activo baja y viceversa. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2002).

Metodología del cálculo:

- Se debe organizar los flujos de los distintos productos en siete bandas. Luego de calcular la totalidad de cada uno, se divide al año en siete períodos iguales.
- Se calcula la totalidad de activos y la totalidad de pasivos sensibles para cada banda de tiempo.
- Se calcula el margen financiero, es decir la totalidad de activos sensibles de la banda menos la totalidad de pasivos sensibles para la misma banda. Esta es la brecha por banda.

[3] Gap significa en español brecha.

- Cada valor de brecha resultante se multiplica por el factor de sensibilidad provisto por la Superintendencia de Bancos y Seguros para cada banda de tiempo, esta es la sensibilidad de brecha.

- Con los valores de sensibilidad de cada brecha se calcula la sensibilidad total, que es la sumatoria de todos estos valores.

- Se calcula la variación positiva de 1% en la tasa de interés, multiplicando la sensibilidad total por 100 puntos base.

- Se calcula la variación negativa de 1% en la tasa de interés multiplicando la sensibilidad total por menos 100 puntos base.

RIESGO POR REPUTACIÓN

El riesgo por reputación tradicionalmente se lo conoce como una división del riesgo operativo, pero en realidad es el resultado de la combinación de varios riesgos por lo tanto se lo tratará de manera separada, como un riesgo completamente distinto.

En la actualidad se vive en un entorno y en un momento en el que por las nuevas tecnologías, la facilidad y rapidez de intercambiar información han hecho que opiniones, noticias e información en general se difunda a un amplio público en cuestión de poco tiempo, y facilite la formación de grupos activistas a favor o en contra de las organizaciones, debido a que va siendo más importante el manejo de la reputación corporativa, sobre todo ahora que la transparencia, el buen gobierno corporativo y la responsabilidad son relevantes en todo tipo de empresa, no sólo instituciones financieras como la puesta en cuestión.

5.1. Definición de Reputación

Básicamente, ésta es la conjunción de todas las percepciones, opiniones y expectativas que tienen los distintos stakeholders (clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas, comunidades y la sociedad en general) con respecto a una organización. (Marta Frechilla, 2012).

Todas las organizaciones por su relación con la sociedad tienen una cierta reputación, positiva o negativa, sin importar el sector o actividad a la que se dediquen. Esta definición no debe ser confundida con la de imagen corporativa, ya que es un concepto que se lo puede ir fabricando de acuerdo a las estrategias de marketing y comunicación de la empresa o marca.

Hay muchas instituciones que han fallado en la gestión de su reputación e incluso han afectado a la reputación del sector en el que se encuentran, por ejemplo en Ecuador en el período 1999-2000 hubo la crisis bancaria en la que algunos bancos presentaron graves problemas de liquidez y solvencia, por lo que los clientes se vieron terriblemente afectados, mucha gente perdió sus ahorros, también la confianza y la credibilidad en los

bancos se vino abajo, tanto así que hasta el año 2014 existe ese temor con cierta antipatía al sector bancario en general, sobre todo por las personas que perdieron su dinero en manos de otros bancos.

5.2. El Riesgo por Reputación

Éste es la conjunción de todas las percepciones que tienen sobre la empresa en cuestión los diversos grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos a la empresa. Esto es el resultado de todas las acciones internas y externas que la empresa ha realizado en cuanto al ofrecimiento de valor para los interesados.

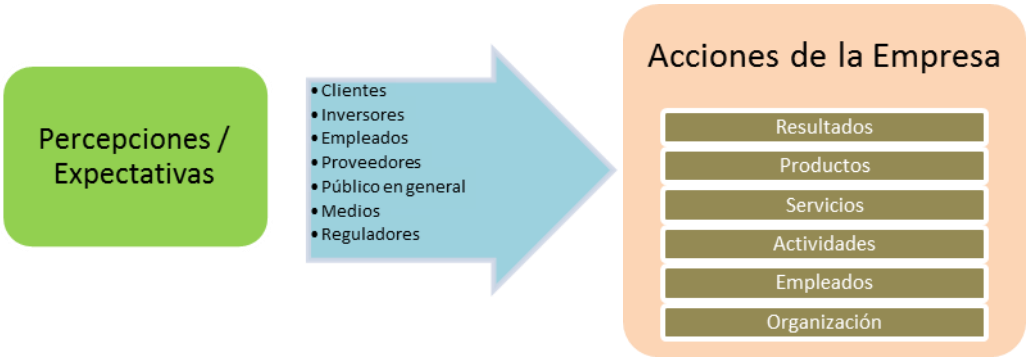
El riesgo por reputación es el riesgo de pérdida provocado por las percepciones que tienen los interesados, clientes, accionistas, empleados, en este caso hacia la Cooperativa Policía Nacional por los diversos factores de la mezcla de marketing que la empresa utiliza.

Este tipo de riesgo por su naturaleza, resulta de la conjunción de otros riesgos. Y por lo tanto de su mala gestión operacional, estratégica, de mercado, de liquidez, de crédito, legal, entre otros, y de la misma manera éste puede provocar que se den los otros tipos de riesgo. Por ejemplo afectar al riesgo de liquidez, resultado de la baja demanda de los clientes, por la mala reputación de la empresa.

A continuación se puede ver un diagrama que explica cómo se originan estas percepciones y expectativas de varios *stakeholders* en las acciones que realiza la empresa:

Cuadro 6.

Afectación de la reputación ante *stakeholders* por acciones de la empresa.



Fuente: Foro de reputación corporativa

Éste es un tema en el que hay bastantes factores que considerar, por lo que la gestión de este tipo de riesgo se vuelve no solo inherente a un departamento sino que se torna de importancia para toda la empresa ya que las políticas deben ir más bien dirigidas a que todos en la empresa en las distintas áreas que tienen relación con los *stakeholders* manejen adecuadamente las acciones que vayan realizando, y por supuesto todo esto de acuerdo a las normas corporativas que deben ser las guías oficiales para que se rijan al momento de gestionar cualquier actividad.

Ahora bien, hay que entender por lo tanto que los activos con más peso para la empresa no son en realidad sus activos tangibles sino sus activos intangibles, que muchísimas veces no se los toma en cuenta o se les da la importancia pertinente, pero que al momento de encontrarse con una realidad en la que la percepción del cliente y de los demás *stakeholders* es la que al fin y al cabo puede hacer que haya más o menos ingresos para la empresa. Es necesario replantearse la manera en que se han realizado de manera global las acciones desde cada departamento, por lo que al valorarla, la reputación de la empresa tiene un alto componente del activo, en el sector de intangibles.

El activo se divide en: un 67% para valores que no constan en balances, es decir el valor intangible, un 7% para valores intangibles capitalizados, como son las patentes concesiones y demás, y un 26% para activos tangibles (Foro de Reputación Corporativa, 2005).

Esta idea de que el valor mayor para la empresa no es el tangible puede ser una gran oportunidad, puesto que es un activo sostenible en el tiempo y es muy difícil de copiar, la confianza generada con los *stakeholders* por una buena gestión de la reputación puede proteger a la empresa ante posibles crisis de su sector.

5.3. La importancia de una buena gestión de la reputación

Para cualquier organización, no solo para instituciones financieras es muy importante saber gestionar el riesgo por reputación ya que éste afecta en tres aspectos principales: incrementa los beneficios del negocio, potencia el crecimiento del negocio, y minimiza riesgos en situaciones de crisis.

Incrementa los beneficios del negocio: gestionar las experiencias, expectativas, y percepciones de los grupos de interés, para generar confianza y fidelidad por parte de los clientes tanto al producto/ servicio como a la organización, mantener y aumentar el valor de la organización, facilitar el acceso a capital y mejorar costos.

Potencia el crecimiento: para facilitar el reclutamiento y el mantenimiento de personal apto para la organización, eleva las barreras frente a posibles competidores, mejora los ratios de captación y retención de clientes.

Minimiza riesgos en situaciones de crisis: mejorar las relaciones con los entes reguladores, mejora el tratamiento que recibe una institución en situaciones de crisis. (Foro de Reputación Corporativa, 2005)

5.4. Factores que inciden en el riesgo reputacional

Los factores que componen al riesgo reputacional se pueden dividir en dos grupos:

5.4.1. *Factores del Entorno* ***(Pricewaterhouse Coopers, 2010)***

Son factores que influyen hacia el exterior de la empresa:

- La Estrategia corporativa: Donde está la incertidumbre en el caso de fusiones y adquisiciones, el direccionamiento y los planes de negocios, y el valor que se crea para el accionista o el *stakeholder*.
- Legal y regulatorio: Está el cumplimiento de la legislación y la optimización fiscal.
- Mercado: Están los cambios en la situación macroeconómica, cambios en los volúmenes y la actividad de los competidores.
- Reputación: Cambios o impactos en el mercado y la seguridad alimentaria.
- Clientes: Investigaciones realizadas para conocerlos, y la fidelidad de los clientes.
- Producción: Logística, trazabilidad, planificación y programación, configuración, inventario y repuestos, y los ciclos de vida de los productos.

Por otro lado los factores internos de influencia son los siguientes:

5.4.2. ***Los factores de la Organización*** *(Pricewaterhouse Coopers, 2010)**:***

- Producto y Marketing: El branding, la cartera de productos, la atractividad del marketing mix y la innovación.
- Obligaciones y compromisos: Los préstamos contratados, las reclamaciones y colaterales, la responsabilidad del producto, los pasivos éticos, las obligaciones legales, y las obligaciones medioambientales.
- Finanzas: La gestión de los ingresos, el *cash flow*, el acceso a fondos o tipo de interés, el cambio de divisas, la fiabilidad de la contabilidad y el control del crédito.
- Gobierno Corporativo: Los proyectos e inversiones, la planeación y presupuestación, la estructura organizativa, la comunicación, y los reportes.
- Sistemas de información: La confidencialidad de la información, la integridad, la disponibilidad, la seguridad y el *e business*.
- Recursos Humanos: Los cambios en el equipo gestor, los recursos, los perfiles, la integridad, la fiabilidad del personal, la salud, seguridad e higiene y las relaciones con los sindicatos.

5.5. Efectos del riesgo por reputación

Según Nicola Mclennan vicepresidente de American International Group (AIG), empresa líder en servicios financieros y de seguros, existen tres formas de verificar la pérdida de la reputación. En primer lugar en la cotización del precio de las acciones de la empresa, en el

aumento del volumen de noticias e información negativos por los medios y en tercer lugar en el descenso de las ventas.

Los principales resultados negativos de una mala gestión de este tipo de riesgo son:

- Ingresos menores a la vez que gastos mayores por reparación en marketing y relaciones públicas y descenso en liquidez.
- Calificaciones más bajas por parte de las agencias, y por lo tanto falta de inversores.
- Deterioro de las relaciones con socios, clientes, proveedores y demás *stakeholders*.
- Imposibilidad de contratar empleados idóneos y mantenerlos.

Por otro lado, los principales resultados positivos que podría obtenerse de una buena gestión de este riesgo de acuerdo a lo visto anteriormente podrían ser:

- La atracción de inversores.
- Atracción de consumidores, fidelización, y relación a largo plazo.
- Conservación y contratación de empleados más idóneos.
- Creación de ventaja competitiva y barrera de entrada frente a la competencia.
- Generación de relaciones estables y a largo plazo con proveedores.
- Buena relación y comentarios favorables por parte de autoridades y medios de comunicación.
- Protección ante posibles crisis.

Por lo tanto una buena gestión de este riesgo mejorará la competitividad y salud empresarial desde la buena relación con sus *stakeholders*. Y cabe resaltar que la buena reputación es el resultado de anteriores acciones, de las que se estén realizando y las que a futuro se piensen realizar.

5.6. La medición del riesgo reputacional

Este tipo de riesgo es muy complejo de cuantificar con exactitud debido a su naturaleza intangible y carácter subjetivo. No existe una única manera de realizar su medición y cada empresa o institución posee elementos únicos en sus condiciones internas y externas que hacen que la medición de su reputación sea muy particular para cada caso.

Se puede diferenciar por ejemplo entre dos empresas, la primera tiene como objeto la comercialización de muebles de oficina y la segunda se enfoca en la producción de

software. La reputación claramente en el primer caso vendrá sobre todo en la calidad del mueble, mientras que en el segundo caso estará la utilidad del *software* para las necesidades del cliente, luego vendrán otros atributos; sin embargo, la idea de este ejemplo es explicar que existen diferentes cualidades que los clientes toman cómo más importantes dependiendo del negocio.

Es importante buscar las maneras para comenzar a medirlo y controlarlo puesto que tiene una gran influencia en los resultados financieros de la empresa. De esta manera el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea, más conocido como Basilea II también lo ha establecido en sus publicaciones. En estos documentos se establece una relación entre los riesgos no tradicionales, en los que se contempla al riesgo legal, operacional, estratégico con las acciones que realiza la institución y que pueden influir tanto los riesgos tradicionales de mercado y de crédito.

5.6.1. ***Modelos para medir el riesgo por reputación***

Como ya se ha dicho anteriormente, este tipo de riesgo por su naturaleza abstracta es complejo de medir de manera exacta en términos financieros, a diferencia de los otros tipos de riesgo que pueden ser cuantificados ya que su afectación es numérica. Existen, algunos indicadores desarrollados por diversos autores, está por ejemplo el *Reputation Quotient* del Reputation Institute, con su fundador Charles Fombrun, en donde se creó este indicador en base a la media de 20 atributos identificados. (Ie Bussiness Schoool)

Estos atributos se categorizan dentro de 6 grupos:

- Servicios y productos: En esta categoría se encuentran la calidad, la innovación y atención al cliente.
- Resultado financiero: Beneficio y rentabilidad, bajo riesgo del negocio, Crecimiento, liderazgo en el mercado.
- Visión y liderazgo: Entre estos se encuentran: excelencia en dirección y liderazgo, visión clara del futuro, oportunidades de negocio.
- Atractivo emocional: Encontramos en este grupo: confianza, admiración y respeto, identificación y reacción positiva.
- Responsabilidad social: Compromiso con la comunidad, cuidado del medio ambiente y acción social.

- Cultura y entorno de trabajo: Capacidad para atraer y retener talento, retribución justa, buen entorno de trabajo.

Posteriormente todos estos atributos eran evaluados en las empresas con una puntuación que iba desde 1 a 7. El método usado para evaluarlos es mediante entrevistas y encuestas, para ponderar los factores sobre la base de un índice 100.

Otro método un poco más avanzado fue lanzado por el mismo instituto años más tarde, en 2006. Este tiene por nombre el *RepTrack*. Este índice considera evaluar 7 categorías y 21 indicadores. La evolución de éste está presente en la capacidad de continuamente a las empresas durante el año, además brinda una ponderación diferente a cada variable, dependiendo del cálculo de la importancia de cada dimensión, de la importancia de cada atributo dentro de la dimensión y de la influencia de cada atributo en la percepción final de la reputación.

Las variables que utiliza para su medición son:

- Atractivo emocional
- Cultura y entorno de trabajo
- Responsabilidad social corporativa
- Visión y liderazgo
- Resultados financiero
- Producto o servicio

Además de éstos, la empresa de consultoría Villafañe y Asociados creó el índice MERCO, y desde el año 2000 realiza seis rankings anuales, en donde evalúan algunos aspectos relacionados con la reputación institucional como son los mejores lugares para laborar, líderes de prestigio, las marcas con mayor valor, entre otros indicadores. (Villafañe y Asociados)

Las variables que utiliza para su medición son:

- Resultados financieros
- Calidad del producto o servicio
- Cultura corporativa y calidad laboral
- Ética y responsabilidad social corporativa
- Dimensión global y presencia internacional

APLICACIÓN A LA COOPERATIVA SELECCIONADA

En el presente capítulo se hablará de la aplicación de lo investigado anteriormente a la cooperativa seleccionada. La Cooperativa Policía Nacional será analizada desde los dos puntos de vista referidos a lo largo de esta investigación: el riesgo resultante por las tasas de interés y el riesgo dado por la reputación ante sus clientes y colaboradores, con ello se podrá concluir en posibles medidas para mitigar las afectaciones y para apoyarse en las fortalezas que se puedan identificar.

6.1. Sobre la elección de la Cooperativa Policía Nacional

La Cooperativa Policía Nacional a pesar de ser una de las cooperativas más grandes y en crecimiento continuo en el Ecuador no era regulada por la SBS debido a su segmento específico y restringido, pues únicamente dan servicio para el cuerpo policial tanto activo como pasivo que por lo mismo, resulta en ciertas condiciones particulares para su supervisión.

La ejemplificación mediante el caso de la Cooperativa Policía Nacional pretende servir como referencia para lo que sucede en otras cooperativas financieras y entender el contexto en el que se desarrollan.

Es una oportunidad también de observar cómo la teoría pasa a ser aplicada en un ejemplo concreto y luego del análisis se podría mejorar la gestión de toda la institución desde cada departamento y en cada acción que realiza.

Al momento de la realización de este trabajo, la cooperativa se encontraba consolidando su departamento de riesgos, en donde se estaban concretando las bases para la gestión de los diferentes tipos de riesgos. Adicionalmente, se estaban generando las normas para la aplicación de la gestión del riesgo interno.

6.2. Reseña de la Cooperativa escogida

- Nombre y Objeto social: COOPERATIVA POLICIA NACIONAL.
- Ubicación de sede principal: Quito, Av. 10 de agosto 3600 y Mariana de Jesús.
- Teléfono: 023984999.
- Sucursales:

Quicentro Sur	Sto. Domingo	Lago Agrio	Orellana
El Condado	Ibarra	Portoviejo	Napo
Guaranda	Loja	Puyo	Santa Elena
Ambato	Machala	Latacunga	Azogues
Babahoyo	Guayaquil	Zamora	
Cuenca	Tulcán	Esmeraldas	
Riobamba	Quevedo	Morona Santiago	

- Estrategia, políticas y objetivos (Cooperativa Policía Nacional):

o VISIÓN: "En el 2014 seremos líderes en el sector financiero popular y solidario satisfaciendo las necesidades de nuestros socios y clientes con operaciones dentro y fuera del país."

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

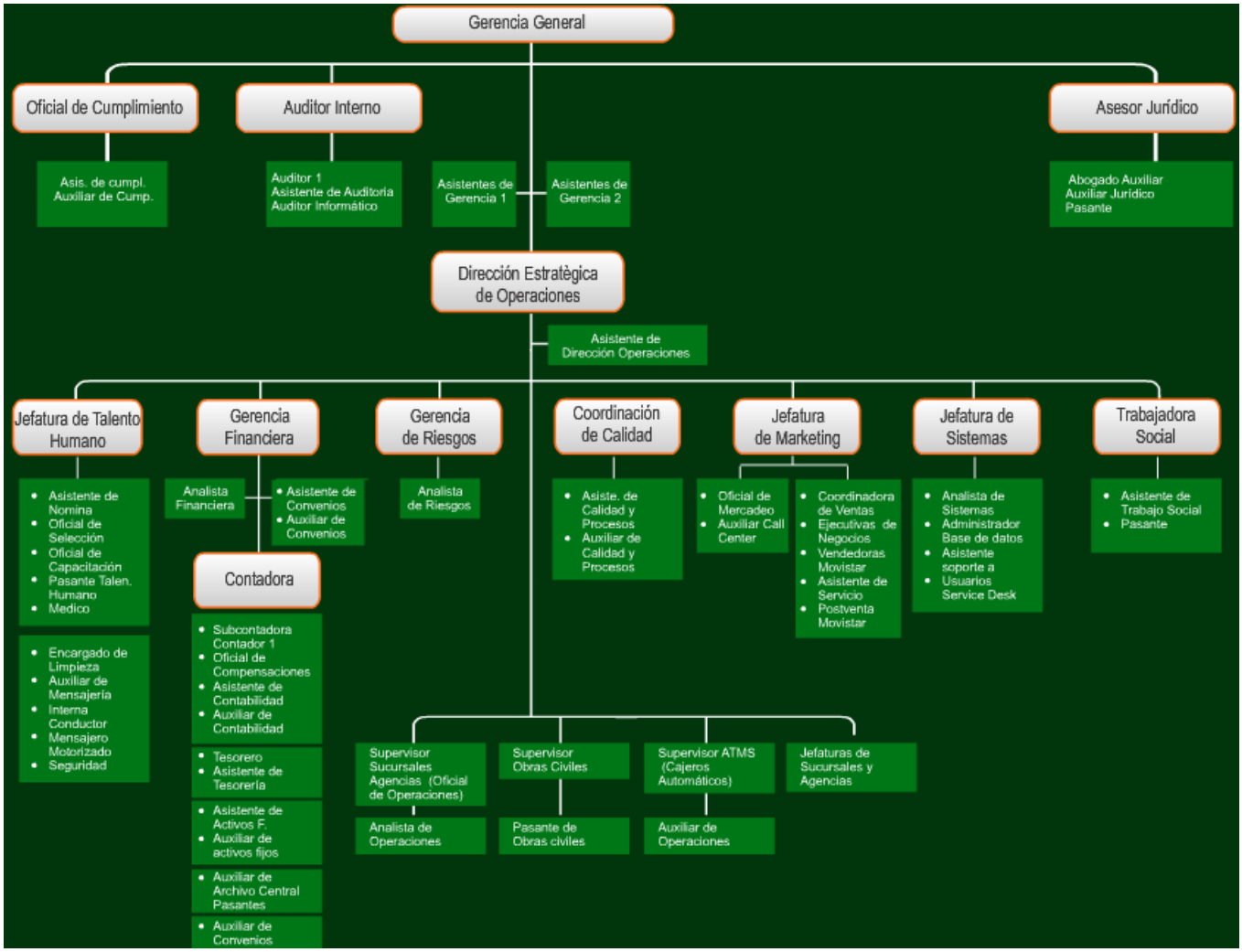
o VALORES:

- Honestidad
- Confianza
- Lealtad
- Respeto
- Solidaridad

- Propuesta de valor, competencias y principal servicio que ofrece:
  - Un servicio personalizado y dirigido a la institución policial
  - La disposición de 26 agencias y servicio de cajeros automáticos a nivel nacional
  - Implementación de tecnología que agilita sus requerimientos
  - Facilidad al acceder a créditos según sus necesidades
  - Un seguro de desgravamen
  - Las diferentes alianzas
  - El manejo de la tarjeta Visa Electrón con débito directo a libreta de ahorros
  - La disposición de ayudas sociales en caso de enfermedad & mortuoria
- Estructura organizacional:

Cuadro 7.

Estructura Organizacional de la CPN



Fuente: Página web de CPN.

- Estándares y prácticas empresariales que haya adoptado (Cooperativa Policía Nacional, 2012):

1. Sobre el Personal:

Según su página web la

"Cooperativa cuenta con talento humano profesional y altamente capacitado en las diferentes áreas con la finalidad de perfeccionar el servicio al cliente e ir desarrollando

nuevas habilidades en sus actividades. Además el 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. El compromiso de los colaboradores se evidencia a diario y se ve reflejado en la satisfacción de los socios que han sentido los beneficios otorgados a través de nuestros productos y servicios." (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

2. Procesos:

La entidad se encuentra en constante innovación y mejoramiento de los procesos. Al momento se encuentra desarrollando la calificación con la certificación ISO 9001: 2008 para lo que cada uno de los departamentos van fortaleciendo su participación en las políticas de calidad de la empresa. Regularmente también se realizan evaluaciones con el fin de ir mejorando los procesos para efectivizar el trabajo diario.

3. Tecnología:

Esta herramienta forma parte fundamental de su crecimiento. Hoy en día la Cooperativa Policía Nacional dice estar incursionando en grandes proyectos con el fin de lograr un alto impacto positivo en la vida de los socios. Entre los más importantes están: la adquisición de la Red de cajeros automáticos propios, el proceso de captura de huellas digitales de los socios a nivel nacional, con la finalidad de evitar fraudes y reforzar los sistemas de seguridad en las transacciones.

Actualmente se encuentra desarrollando un *software* de *Internet Banking,* a través del cual los socios pueden realizar transferencias bancarias, consultas de saldos, créditos, entre otros.

Todo este desarrollo ha permitido a la CPN tener un amplio crecimiento en los últimos 8 años, el mismo que se puede evidenciar actualmente con una mayor cobertura a través de 26 agencias a nivel nacional, así como un catálogo de productos y servicios innovadores a la medida de los socios y sus familias, sin olvidar la situación financiera fuerte y estable que ha generado confianza en los más de 53.000 socios convirtiendo a la CPN hoy en día en una de las Cooperativas más grandes del Ecuador. En el Anexo 5 se puede leer la reseña histórica de la CPN.

6.3. Análisis situacional de la Cooperativa Policía Nacional

Antes de realizar los cálculos pertinentes para cada tipo de riesgo se describirá el panorama en el que se encuentra la Cooperativa, se contemplará algunos aspectos: político, económico, social, tecnológico, la competencia.

6.3.1. *Entorno Político*

Actualmente la Cooperativa Policía Nacional se encuentra regulada por la Secretaría de Economía Popular y Solidaria (SEPS) bajo la división de control financiero Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS). La ley por la que se rige es la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. (Ministerio de Inclusión Económica y Social)

6.3.2. *Entorno Económico*

A continuación se conocerá cómo está dispuesto el ambiente económico actual en Ecuador en el que se desarrolla la CPN. Se empezará con el PIB del último período:

Cuadro 8.

Producto interno bruto de 2013.

	Variación t/t-1	Variación t/t-4
2009.I	-1,4	3,9
2009.II	-0,4	1,7
2009.III	-0,6	-0,8
2009.IV	0,1	-2,3
2010.I	1,1	0,2
2010.II	1,5	2,1
2010.III	1,6	4,4
2010.IV	3	7,4
2011.I	1,4	7,7
2011.II	2,3	8,5
2011.III	1,8	8,7
2011.IV	0,8	6,4
2012.I	1,6	6,6
2012.II	1,3	5,5
2012.III	0,6	4,3
2012.IV	0,7	4,1
2013.I	3,5	1
2013.II	3,5	1,2

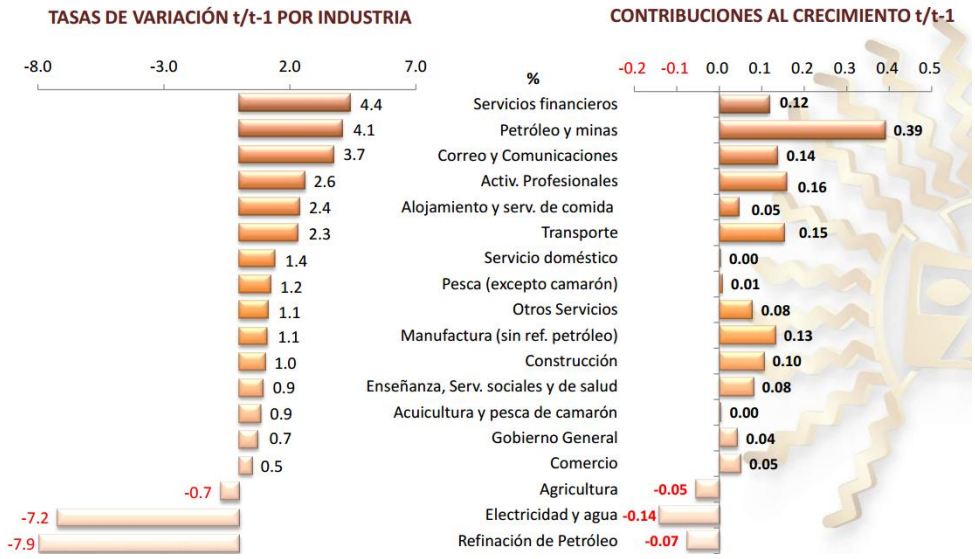
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

El PIB en el segundo trimestre de 2013 se incrementó en 1.2% en relación con el trimestre anterior y se presentó una variación de 3.5% respecto al segundo trimestre de 2012.
La tasa de crecimiento del PIB fue de 8% en 2011, en 2012 de 5,1% de acuerdo a las estadísticas se espera que 2013 finalice con una tasa de 4,5%, Al parecer existe una recesión económica a comparación con el período 2012.

Valor real del PIB esperado para 2013: 89.834 millones de dólares.

Figura 2.

Desglose de Producto interno bruto de 2013



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Entre las actividades que más contribuyeron al crecimiento del 1.2% del PIB están: Petróleo y Minas, Actividades Profesionales, Transporte, Correo y Comunicaciones, Manufactura y Servicios Financieros.
Cabe destacar que el crecimiento del sector financiero ha venido sobre todo por el apoyo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a instituciones de este tipo. Por ello el sector Cooperativo se encuentra en su mejor momento y varias instituciones siguen creciendo en número de agencias al igual que nuevas cooperativas se van creando paulatinamente. Hasta 2013 existen alrededor de 2700 cooperativas de ahorro y crédito en el país. (Diario El Comercio, 2013)

Cuadro 9.

Reporte financiero por sistema, junio de 2012

SISTEMAS / CUENTAS	BANCOS PRIVADOS	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	MUTUALISTAS	SOCIEDADES FINANCIERAS	BANCA PUBLICA
	jul-12	jul-12	jun-12	jul-12	jul-12
NUMERO DE ENTIDADES	26	40	4	10	4
ACTIVO	25.649,65	3.540,71	532,22	1.475,18	5.205,89
FONDOS DISPONIBLES	4.723,32	330,69	31,09	142,20	367,10
Depósitos para Encaje	1.186,11	-	10,39	28,82	70,82
Bancos e Instituciones Financieras Locales	464,05	203,96	16,67	54,64	67,10
Bancos e Instituciones Financieras del Exterior	1.967,49	5,60	0,66	57,87	0,08
% del activo	0,00	9,34	5,84	9,64	7,05
INVERSIONES	3.341,85	267,96	47,31	56,30	923,40
% DEL ACTIVO	13,03	7,57	8,89	3,82	17,74
CARTERA BRUTA	14.955,01	2.925,16	350,76	1.152,93	3.143,69
COMERCIAL	6.800,32	86,06	60,05	90,50	2.829,98
% al total Cartera Bruta	0,00	2,94	17,12	7,85	90,02
CONSUMO	5.492,21	1.466,78	113,11	1.025,34	36,24
% al total Cartera Bruta	0,00	50,14	32,25	88,93	1,15
VIVIENDA	1.361,25	236,40	170,83	5,57	17,22
% al total Cartera Bruta	0,01	8,08	48,70	0,48	0,55
MICROEMPRESA	1.301,23	1.135,92	6,78	31,52	260,26
% al total Cartera Bruta	0,09	38,83	1,93	2,73	8,28
PROVISIONES	-928,32	-140,59	-9,10	-105,05	-207,92
COMERCIAL	-209,37	-4,03	-1,34	-3,98	-129,42
CONSUMO	-264,55	-47,39	-3,17	-56,06	-2,82
VIVIENDA	-42,25	-5	-3	-0	-0
MICROEMPRESA	-71,25	-54,06	-0,25	-2,01	-11,11
REESTRUCTURADA	-32,65	-0,48	-	-5	-34
GENERAL	-308,26	-29,25	-1,83	-37,93	-30,04
PASIVO	22.978,90	3.021,79	485,45	1.218,40	3.419,45
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	20.392,67	2.651,94	455,90	774,81	2.671,22
DEPOSITOS MONETARIOS (CTS. CTES.)	7.036,66	-	-	-	161,43
DEPOSITOS EN CTAS. DE AHORRO	5.796,44	1.078,40	231,22	-	346,55
DEPOSITOS A PLAZO	5.729,79	1.471,75	217,69	762,56	1.987,88
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	507,72	74,34	4,66	5,31	-

SISTEMAS / CUENTAS	BANCOS PRIVADOS	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	MUTUALISTAS	SOCIEDADES FINANCIERAS	BANCA PUBLICA
	jul-12	jul-12	jun-12	jul-12	jul-12
ENDEUDAMIENTO	842,56	278,10	12,58	11,54	123,16
DEL PAIS	164,98	214,89	12,58	8,17	0,28
DEL EXTERIOR	620,78	51,32	-	-	122,88
PATRIMONIO	2.454,32	485,75	43,85	224,10	1.719,86
CAPITAL SOCIAL	1.726,59	238,04	-	147,79	931,56
RESERVAS	474,54	213,12	40,23	61,43	149,87
UTILIDAD AÑO 2011	275,17	46,59	3,69	46,53	60,35
INGRESOS (-) GASTOS	216,44	33,17	2,92	32,68	66,57
INDICADORES FINANCIEROS					
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO	0,88	95,05	86,40	96,80	88,37
MOROSIDAD TOTAL	0,03	4,07	3,49	4,97	7,94
MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	0,01	5,10	1,80	2,47	7,88
MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	0,05	3,35	4,63	4,97	16,40
MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	0,02	1,78	3,24	9,38	4,68
MOROSIDAD CARTERA DE MICROFINANZAS	0,05	5,39	6,03	11,47	7,66
FONDOS DISPONIBLES / TOT. DEP. A CORTO PLAZO	0,27	17,25	8,28	45,37	33,11
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	0,05	5,53	7,33	8,68	2,72
RENTABILIDAD PATRIMONIO (ROE)	0,15	11,95	13,11	24,73	6,80
RENTABILIDAD DE ACTIVO (ROA)	0,01	1,73	1,12	3,88	2,28

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Cuadro 10.

Reporte financiero por sistema, julio 2013

CUENTAS / INSTITUCIONES	BANCOS PRIVADOS jul-13	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO dic-12	MUTUALISTAS jul-13	SOCIEDADES FINANCIERAS jul-13	BANCA PUBLICA jul-13
NUMERO DE ENTIDADES	24	40	4	10	4
ACTIVO	28.272.984	3.831.863	601.560	1.669.009	6.675.706
% de participación del activo en el sistema	100,0%	100,0%	100,0%	10000,0%	100,0%
FONDOS DISPONIBLES	4.792.854	436.156	33.086	114.892	400.402
Depósitos para Encaje	1.584.472	-	11.614	28.946	90.013
Bancos e Instituciones Financieras Locales	638.053	283.008	16.226	40.843	80.540
Bancos e Instituciones Financieras del Exterior	1.437.488	3.457	459	44.117	266
% del activo	16,95	11,38	5,50	6,88	6,00
INVERSIONES	4.102.326	288.272	23.520	90.142	1.751.438
% DEL ACTIVO	14,51	7,52	3,91	5,40	26
CARTERA BRUTA	16.474.529	3.096.917	401.290	1.283.014	3.506.857
COMERCIAL	7.896.997	97.302	70.379	107.390	1.990.418
% al total Cartera Bruta	47,93	3,14	17,54	8,37	56,76
CONSUMO	5.913.190	1.573.948	119.526	1.144.949	15.697
% al total Cartera Bruta	35,89	50,82	29,79	89,24	0,45
VIVIENDA	1.377.034	239.556	195.055	4.395	13.517
% al total Cartera Bruta	8,36	7,74	48,61	0,34	0,39
MICROEMPRESA	1.283.582	1.186.111	16.331	26.280	567.816
% al total Cartera Bruta	7,79	38,30	4,07	2,05	16,19
EDUCATIVO	3.726,02	-	-	-	-
% al total Cartera Bruta	0,02	-	-	-	-
INVERSIÓN PÚBLICA	-	-	-	-	919.409,09
% al total Cartera Bruta	-	-	-	-	26,22
					-
PROVISIONES	-1.102.223	-157.196	-9.977	-98.257	-275.368
COMERCIAL	-311.171	-4.132	-1.051	-2.449	-149.548
CONSUMO	-259.323	-50.308	-3.855	-39.585	-1.889
VIVIENDA	-30.988	-5.292	-3.461	-340	-310
MICROEMPRESA	-56.459	-54.803	-383	-1.398	-30.087
EDUCATIVO	-56	-	-	-	-
INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-9.354
PASIVO	25.481.202	3.276.746	536.705	1.407.543	4.624.053
% de participación del pasivo en el sistema	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	22.693.224	2.870.519	508.142	903.205	3.800.094
DEPOSITOS MONETARIOS (CTS. CTES.)	7.854.363	-	-	-	200.617
DEPOSITOS EN CTAS. DE AHORRO	6.549.418	1.179.633	243.119	-	381.123
DEPOSITOS A PLAZO	6.347.540	1.576.937	254.550	891.250	2.976.296
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	568.916	77.528	7.987	5.440	-
ENDEUDAMIENTO	947.807	302.688	10.013	12.425	48.996
DEL PAIS	234.712	238.328	10.013	12.393	152
DEL EXTERIOR	637.351	53.492	-	-	48.844
PATRIMONIO	2.640.727	555.117	58.640	241.758	1.951.175
CAPITAL SOCIAL	1.889.745	257.071	853	165.562	977.965
RESERVAS	568.374	207.181	57.770	54.543	156.721
UTILIDAD AÑO 2012	394.848	46.593	3.932	41.222	117.566
INGRESOS (-) GASTOS	151.055	52.683	6.215	19.708	100.478
INDICADORES FINANCIEROS					
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO	87,76	95,15	83,55	95,50	0,89
MOROSIDAD TOTAL	3,14	4,05	3,53	5,85	0,08
MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	1,09	5,42	1,84	2,12	0,12
MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	5,53	3,42	6,26	6,09	0,19
MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	2,24	1,87	2,46	16,67	0,06
MOROSIDAD CARTERA DE MICROFINANZAS	5,77	5,22	3,60	8,83	0,08
MOROSIDAD CARTERA EDUCATIVA	3,43	-	-	-	-
MOROSIDAD CARTERA INVERSION PUBLICA	0,00	-	-	-	0,00
FONDOS DISPONIBLES / TOT. DEP. A CORTO PLAZO	24,52	20,83	8,12	32,52	0,32
GASTOS DE OPERACION / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,19	5,76	6,73	8,08	0,02
RENTABILIDAD PATRIMONIO (ROE)	9,57	10,72	20,66	12,99	0,09
RENTABILIDAD DE ACTIVO (ROA)	0,93	1,37	1,85	2,07	0,03

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sector cooperativo tiene un crecimiento de alrededor del 8% semestral. Sin embargo, puede esperarse que este crecimiento vaya aumentando, sobre todo por el apoyo que existe al sector cooperativo por parte del gobierno.

Cabe destacar que en los reportes de la SBS no se encuentran todas las cooperativas financieras, faltan las que no son reguladas por esta entidad y de las cuáles no hay información pública.

La participación total del sector de las COAC sobre el total del sistema financiero es del 9% para principios de 2013. En el sector de las COAC el cliente busca sobre todo crédito para consumo o para microempresa. Y justamente el crédito para microempresas es el fuerte de este sector que va igualando al sector bancario privado paulatinamente. Es posible que llegue en algún punto a superarlo debido a la oferta de mejores tasas y montos de préstamos.

La tasa de morosidad en las COAC es menor para créditos de consumo y para microcréditos, que en el sistema bancario privado de acuerdo a los visto anteriormente en las tablas.

6.3.3. *Entorno Social*

Actualmente el número de integrantes del cuerpo policial ha crecido en grandes proporciones, debido a las disposiciones que ha tomado el gobierno para mejorar la seguridad y el control de las ciudades. De igual forma se ha mejorado el entorno laboral de este segmento por lo que tienen la posibilidad de mejorar también su calidad de vida.

El acceso al crédito por la CPN no es problema para el cuerpo policial; sin embargo, muchas veces no existe una planificación al requerir créditos. Según una entrevista al gerente de marketing de la CPN sus clientes no hacen un análisis antes de pedir créditos por lo que los utilizan en fines poco útiles y suelen endeudarse en activos que no son de primera necesidad.

6.3.4. *Entorno tecnológico*

Según un estudio del INEC sobre las TIC, realizado en el 2011:

“Guayas tiene el mayor porcentaje de personas con Smartphone (20,8%), Pichincha (12,6%). Por lo que hacer más campañas online serviría sobre todo en Guayaquil donde las personas tienen mayor utilización de estos medios. El 13,9% de los hogares de Ecuador tiene por lo menos 1 computador. 20,1% de los hogares tiene internet inalámbrico. 53,5%

de la población tiene internet por módem. El mayor grupo que usa internet está entre los 16-24 años siendo el 64,9% de los usuarios.” (INEC, 2011)

Existe hoy en día una facilidad de acceso a información por medio de internet que permite al cliente buscar y comparar fácilmente ente ofertas de varias cooperativas.

6.3.5. *La Competencia*

La CPN tiene una serie de competidores tanto por su segmento como por los productos que ofrece.

Entre los competidores directos están los que se dirigen al mismo segmento:

- Cooperativa de suboficiales de la policía: Creada en el año 2004, ofrece servicios al cuerpo policial específicamente a los suboficiales. Ha tenido un crecimiento muy bajo respecto a la CPN; sin embargo, tiene una porción de participación en este segmento.
- Servicio de cesantía policía nacional: Existente desde 1960 es una entidad pública con fines sociales la cual administra los aportes de sus socios para otorgar seguros de cesantía. Es competencia directa en lo referente a préstamos.
- ISSPOL: Es el instituto de seguridad social de la policía. En parte es competencia ya que ofrece la seguridad social para el segmento policial, que es parte de la oferta de la CPN.

Otros competidores también son (Hurtado, 2012):

- Cooperativa 29 de Octubre: Se crea en 1967 y oferta una amplia gama de servicios. Es una de las cooperativas más grandes del Ecuador.
- Cooperativa Jardín Azuayo: Nace en 1993 con la idea de aportar a las economías populares, tiene como fundamento el apoyo en situaciones de crisis a los clientes.
- Banco Solidario: Se crea en 1996 tiene una misión social. Oferta sobre todo lo que es microcrédito donde es competencia de CPN.

Cuadro 11.

Comparación de oferta de CPN con otras instituciones.

	CPN	CSPN	COOP. 29 OCT	PICHINCHA	ISSPOL	CESANTÍA
CREDITO						
HIPOTECARIO	X					X
MICROCREDITO	X		X	X		
CONSUMO		X	X	X		
VIVIENDA			X	X		
AUTOMOTRIZ	X			X		X
EMERGENTE	X	X				X
ORDINARIO	X	X				
ANTICIPO DE SUELDOS	X		X			
QUIROGRAFARIO		X				X
EXTRAORDINARIO		X				X
MAESTRIAS				X		
INVERSIÓN						
PLAZO FIJO/ RENTA FIJA		X	X	X		
RENTA VARIABLE				X		
AHORRO PROYECTADO		X				
AHORRO						
PARA FUTURO	X	X	X			
A LA VISTA		X	X	X		
AHORRO EMPRESARIAL		X				
PLAZO FIJO	X					
MUNDIALISTA			X			
PARA NIÑOS			X	X		
BONO		X				
OTROS PRODUCTOS						
TARJETA PROPIA/ RED PAGOS	X		X	X		
SEGURO AUTO			X	X		
SEGURO			X			
SOAT			X	X		
PAGOS SERVICIOS			X	X		
AYUDA SOCIAL	X					
RECARGAS CELULARES			X	X		
TARJETAS DE CREDITO	X	X	X	X		
COMPRAS EN USA				X		
PAGO REMESAS				X		
TRANSFERENCIA DE EFECTIVO	X					
PAGO FONDOS RESERVA			X			

Fuente: Págs. web de cada institución

La CPN tiene una fortaleza en la composición de su oferta ya que los productos que tiene destacan de la competencia en la orientación a ayudar en posibles emergencias financieras a sus socios clientes.

Cuadro 12.

Participación de mercado por cartera de créditos.

COOPERATIVA	CARTERA	PORCENTUAL
Coop juventud ecuatoriana progresista	194.558.685,00	22%
Cpn	94.000.000	11%
Coop Jardín azuayo	107.651.568,00	12%
Coop 29 de octubre	87.955.221,00	10%
Coop cooprogreso	80.109.652,00	9%
Coop san francisco	66.267.070,00	7%
Coop mushuc runa ltda.	60.618.183,00	7%
Coop oscus	57.955.359,00	6%
Coop Mego	49.144.965,00	6%
Coop Riobamba	48.195.206,00	5%
Coop Cacpeco	45.525.609,00	5%
Total	891.981.518,00	

Fuentes: Página web de SBS y datos de CPN.

Se comparó a la CPN con otras cooperativas en cuanto al total de la cartera de créditos que tienen y se puede observar que su tamaño por esta categoría la sitúa en los cuatro primero puestos. Está creciendo constantemente y el momento en que la cooperativa se abra al público en general, es posible que lidere el mercado. Cabe también destacar ,como se habló anteriormente que el factor del crecimiento del cuerpo policial por disposiciones públicas afecta directamente al rendimiento de ésta.

6.4. El Riesgo por Tasa de Interés en la CPN

De acuerdo a lo revisado anteriormente se comenzará con la aplicación del análisis por tasa de interés a los datos financieros de la CPN. Se utilizarán tres puntos en el tiempo para

comparar el desarrollo de ésta, haciendo uso del reporte llamado “brechas de sensibilidad” requerido por la SBS.

6.4.1. ***Calculo de Brechas de Sensibilidad***

Este cálculo está orientado a saber cuál es la posible variación del margen financiero por las tasas de interés mediante lo que se llama la brecha o GAP de sensibilidad. Se va a observar cuál es la posible variación y sensibilidad que tienen los productos de la CPN y se plantearán estrategias para poder aprovechar la situación.

Las muestras a utilizarse vienen de la situación financiera de la CPN para los meses de julio, septiembre y diciembre de 2013. Se calculará cada reporte y se analizará a cada uno en particular y a su evolución en el tiempo.

6.4.1.1. *Análisis de Julio de 2013*

En el reporte de brechas de sensibilidad para Julio de 2013 en el Anexo 6 se observa cómo están divididos los productos tanto activos como pasivos, sensibles a cambios en la tasa de interés en siete bandas temporales donde se ha situado el valor de cada producto.

Entre los activos sensibles a cambios en la tasa de interés se tiene:

- Inversiones mantenidas hasta el vencimiento en el sector privado.
- Cartera de créditos consumo Garante.
- Cartera de créditos consumo Mi Futuro
- Cartera de créditos consumo Emergente
- Cartera de créditos consumo Ordinario
- Cartera de créditos consumo Sueldo
- Cartera de microcréditos CFN
- Cartera de microcréditos Fondos propios
- Cartera de microcréditos Emprendedores
- Cartera de créditos vivienda CFN

- Cartera de créditos vivienda Fondos Propios

Entre los pasivos sensibles se menciona:

- Depósitos a la vista
- Depósitos a plazo

Cuadro 13.

Sensibilidad en activos y pasivos en Julio de 2013.

	Sensibilidad Total
BANDAS DE TEMPORALIDAD	
FACTOR DE SENSIBILIDAD	
ACTIVOS SENSIBLES	244.805.660,33
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	2.593,51
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	607.233,99
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	17.942.085,63
ACCONOV - Cartera de creditos consumo Ordinario	154.216.572,13
ACCONSV - Cartera de creditos consumo Sueldo	105.983,24
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	1.462.745,45
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	895.621,63
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	567.074,49
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	30.816.933,13
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos	14.293.874,86
PASIVOS SENSIBLES	163.777.506,71
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	70.179.938,84
PADPF - Depositos a plazo	93.597.567,87
BRECHA	
SENSIBILIDAD DE BRECHA	94.412.696,99

Fuente: Realización propia.

En el ANEXO 6 se puede observar el cálculo de las brechas de sensibilidad para Julio de 2013. Analizando los resultados del cálculo de este reporte la mayor parte de créditos se sitúa entre los 16 a 30 días de duración, donde casi la totalidad del monto es compuesta por créditos de consumo ordinario con US$ 149 millones, en valor monetario. Por otro lado el mayor monto de depósitos es a la vista de hasta 7 días de duración, con un valor de US$ 70 millones. Así se comprueba que la generalidad de los clientes de CPN busca

crédito de consumo, sobre todo para la obtención de bienes materiales, y por otro lado también buscan la seguridad de su dinero para uso diario al tener en la cooperativa depósitos a la vista.

De acuerdo a lo anterior resulta que la sensibilidad de brecha mayor se encuentra en la banda de 16 a 30 días por causa de los créditos de consumo, sobre todo de los ordinarios. Esto debe ser considerado para estrategias a futuro puesto que el riesgo estaría concentrado en este producto de duración menor al que un cambio en la tasa de interés podría afectar claramente.

Los activos sensibles que más importancia tienen son los de consumo ordinario con un 63% de participación en la totalidad de activos y luego los de vivienda CFN con 13%; por otro lado se tiene que los pasivos sensibles con mayor peso porcentual sobre la totalidad del pasivo son los depósitos a plazo con el 57%.

Finalmente la sensibilidad total para este período fue de US$ 94 millones, pudiendo variar por un cambio de tasa de 1% positiva o negativamente en US$ 944.000. Las pérdidas posibles llegarían por lo tanto a casi 1 millón de dólares si es que las tasas bajaran, por ello el caso óptimo sucedería cuando las tasas subiesen, pero esto también indica que existe un peso mayor en el lado de activos, sobrepasando por US$ 89 millones a los pasivos, la relación porcentual es de 65%.

6.4.1.2. *Análisis de Septiembre de 2013*

En el ANEXO 7 se puede observar el cálculo de este reporte. Para empezar el análisis, a la Septiembre de 2013 se puede observar que tanto el total de pasivos y activos ha disminuido en comparación a Julio del mismo año, en 5% y 11% respectivamente. Por otro lado la relación pasivo / activo también ha disminuido a 62%.

Cuadro 14.

Cambio entre sensibilidad total período Julio contra Septiembre 2013.

	Sensibilidad Total	Cambio
BANDAS DE TEMPORALIDAD		
FACTOR DE SENSIBILIDAD		
ACTIVOS SENSIBLES	232.410.626,20	-5%
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	1997,56	-23%
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	376722,7	-38%
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	14904972,68	-17%
ACCONOV - Cartera de creditos consumo Ordinario	146832882,1	-5%
ACCONSV - Cartera de creditos consumo Sueldo	223620	111%
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	1228917,23	-16%
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	817220,58	-9%
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	581232,12	2%
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	29867136,42	-3%
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos	13391623,14	-6%
PASIVOS SENSIBLES	145.507.454,25	-11%
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	49.349.288,32	-30%
PADPF - Depositos a plazo	96.158.165,93	3%
BRECHA		
SENSIBILIDAD DE BRECHA		96.766.140,49

Fuente: Realización propia.

En el ANEXO 8 se puede observar el cálculo de este reporte. Parece ser un tiempo en el que los clientes no requieren de créditos a largo plazo puesto que el resultado para activos de hasta 7 días es de 24 millones casi 400 mil más que la medición pasada. Y esto no es casualidad sino que se debe a la temporada de entrada a clases a todas las instituciones educativas, para lo cual los clientes buscan tener dinero de bolsillo y pedir créditos de consumo sobre sus sueldos (cuenta que aumentó en un 111%), para de esta manera adquirir útiles escolares y pagar el valor de los estudios. Por ello los créditos de largo plazo más bien disminuyen en este tiempo: consumo Mi Futuro disminuye en 38% y consumo Garante en un 23%. De igual forma en el lado de los pasivos se observa que los depósitos a la vista disminuyen en un 30%.

La banda con mayor sensibilidad de brecha sigue siendo la de 16 a 30 días con la cartera de consumo ordinario con el mayor peso. En resumen cartera de créditos de consumo ordinario y vivienda CFN siguen teniendo la mayor importancia en activos con 63% y 13% respectivamente, mientras que en pasivos la importancia de los depósitos a plazo a ascendido al 66% de la totalidad de pasivos, lo cual significa que a pesar de haber aumento de créditos a corto plazo los clientes también han invertido en depósitos a plazo sobre todo ubicándose en la banda 181 a 360 días, es decir a comparación con la anterior medición los depósitos a plazo han aumentado en el plazo mayor.

Finalmente la sensibilidad total ha aumentado a US$ 96 millones (2,5% más) con US$ 967 mil como variación ante un cambio en 1% de la tasa de interés.

6.4.1.3. *Análisis de Noviembre de 2013*

Cuadro 15.

Cambio entre sensibilidad total período Septiembre contra Noviembre 2013.

BANDAS DE TEMPORALIDAD	Sensibilidad Total	Cambio
FACTOR DE SENSIBILIDAD		
ACTIVOS SENSIBLES	250.490.369,03	8%
ACCINIV - Cartera de creditos consumo INICIAL	2.184.786,03	
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	1.385,40	-31%
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	264.678,71	-30%
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	18.177.211,83	22%
ACCONOV - Cartera de creditos consumo ordinario	153.053.747,59	4%
ACVEHIV - Cartera de creditos consumo VEHICULO	837.437,11	
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	1.006.504,17	-18%
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	872.166,64	7%
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	822.673,08	42%
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	34.810.246,71	17%
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos Propios	14.717.544,28	10%
PASIVOS SENSIBLES	162.815.123,75	12%
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	61.176.290,77	24%
PADPF - Depositos a plazo	101.638.832,98	6%
BRECHA SENSIBILIDAD DE BRECHA	97.090.080,34	0,3%

Fuente: Realización propia.

Para esta medición los activos sensibles aumentaron en un 8% mientras que los pasivos sensibles aumentaron un 12% por ello la relación pasivo/ activo aumentó a 65% es decir que para este período los clientes han decidido aumentar sus depósitos antes que obtener créditos.

Cabe destacar que la cartera de microcréditos de emprendimiento aumentó de manera importante en un 42% lo que significa que está época ha sido de inversión para el inicio de varias microempresas. En el lado de los pasivos han aumentado los depósitos a la vista (24%) en mayor volumen que los depósitos a plazo.

El mayor peso de sensibilidad se encuentra al corto plazo en las tres primeras bandas, sobre todo como en las mediciones anteriores se ubica en la banda de 16 a 30 días la sensibilidad más destacable. En general los mayores componentes de la sensibilidad en activos son: crédito de consumo ordinario (61%), crédito vivienda CFN (14%); en pasivos los depósitos a plazo siguen siendo los más importantes (62%) sin embargo los depósitos a la vista siguen siendo los más pesados al más corto plazo.

Finalmente sobre la sensibilidad total, ésta ha aumentado en cuanto a la medición pasada un 0,3% a US$ 97 millones.

6.4.1.4. *Proyecciones y casos sobre la variación de la tasa de interés*

De acuerdo a la sensibilidad total de las tres mediciones realizadas se determinó las proyecciones para los períodos bimensuales siguientes de esta manera y se calculó también la variación del riesgo en cuanto a la variación de las tasas:

Cuadro 16.

Proyección de sensibilidades y riesgo por la variación de las tasas de interés.

	2013			2014		
	Julio	Septiembre	Noviembre	Enero	Marzo	Abril
Variación de la tasa de interés	94.412.696,99 $	96.766.140,49 $	97.090.080,34 $	98.767.022,62 $	99.541.963,28 $	100.918.238,35 $
5%	4.720.634,85 $	4.838.307,02 $	4.854.504,02 $	4.938.351,13 $	4.977.098,16 $	5.045.911,92 $
4%	3.776.507,88 $	3.870.645,62 $	3.883.603,21 $	3.950.680,90 $	3.981.678,53 $	4.036.729,53 $
3%	2.832.380,91 $	2.902.984,21 $	2.912.702,41 $	2.963.010,68 $	2.986.258,90 $	3.027.547,15 $
2%	1.888.253,94 $	1.935.322,81 $	1.941.801,61 $	1.975.340,45 $	1.990.839,27 $	2.018.364,77 $
1%	944.126,97 $	967.661,40 $	970.900,80 $	987.670,23 $	995.419,63 $	1.009.182,38 $
0%	- $	- $	- $	- $	- $	- $
-1%	- 944.126,97 $	- 967.661,40 $	- 970.900,80 $	- 987.670,23 $	- 995.419,63 $	- 1.009.182,38 $
-2%	- 1.888.253,94 $	- 1.935.322,81 $	- 1.941.801,61 $	- 1.975.340,45 $	- 1.990.839,27 $	- 2.018.364,77 $
-3%	- 2.832.380,91 $	- 2.902.984,21 $	- 2.912.702,41 $	- 2.963.010,68 $	- 2.986.258,90 $	- 3.027.547,15 $
-4%	- 3.776.507,88 $	- 3.870.645,62 $	- 3.883.603,21 $	- 3.950.680,90 $	- 3.981.678,53 $	- 4.036.729,53 $
-5%	- 4.720.634,85 $	- 4.838.307,02 $	- 4.854.504,02 $	- 4.938.351,13 $	- 4.977.098,16 $	- 5.045.911,92 $

Fuente: Realización propia.

Al parecer la sensibilidad tiene una tendencia a aumentar lo que en abril de 2014 llegará a representar US$ 100 millones de valor en riesgo por las tasas de interés.

La CPN podría llegar a perder hasta US$ 5 millones en caso de que las tasas bajaran en un 5% y US$1 millón si el cambio negativo fuera el mejor.

6.5. El Riesgo reputacional en la CPN

Basándose en la estructura del modelo del *Reputation Quotient* se puede hacer una medición de este tipo de riesgo en la Cooperativa de la Policía Nacional. Para ello se realiza primero una investigación de mercados, con el fin de obtener el registro de las distintas percepciones en distintos aspectos de los clientes de la cooperativa, en su totalidad miembros activos y pasivos del cuerpo de Policía del Ecuador, y de los colaboradores en diversos cargos y de diversas agencias del país de la CPN.

La primera encuesta, la de satisfacción de los clientes (Anexo 1) de la Cooperativa Policía Nacional se realizó en junio del 2012. La empresa que realizó este estudio fue Markop, y el análisis posterior se basa en los resultados obtenidos de esta investigación. En esta encuesta se tomó en cuenta diversos aspectos de la percepción y la satisfacción, para tratar

de comprender de mejor manera a los clientes. En ella hay referencia tanto a la atención al cliente, a los productos y a su comparación con otras cooperativas.

La ficha técnica de la investigación estuvo dispuesta de la siguiente manera:

- Muestra Total: 1081 hogares entrevistas personales a policías (en servicio activo y pasivo).
- Margen de error: La muestra total (n=1081) tiene un margen de error muestral de ± 3.0% bajo un nivel de confianza del 95%.
- Levantamiento de campo: Del viernes 7 de septiembre al lunes 24 de septiembre de 2012.
- Alcance Geográfico: La información fue levantada en 23 ciudades.

A los resultados procesados (Anexo 3) se los ha ponderado con calificaciones para las respuestas sobre una base de 5 puntos, siendo 5 la mejor calificación posible y 1 la menor. A la par de esta investigación se realizó otra, aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Policía Nacional (Anexo 2), con el fin de conocer también la percepción desde otro punto de vista, el de los colaboradores, quienes evaluaron tanto su satisfacción en su lugar de trabajo y con sus colegas, así como la manera de crecer y de trabajar de la CPN como organización. Los encuestados fueron colaboradores de distintas áreas, la idea era tener la percepción desde los mandos bajos hasta los mayores con el fin de tener una visión general del estado de satisfacción y conocimiento de todos quienes conforman la CPN.

La ficha técnica de esta investigación fue:

- Metodología: Entrevistas auto aplicadas
- Realización: Octubre de 2012
- Muestra total: 170 entrevistas auto aplicadas a los empleados de la cooperativa policía nacional.
- Margen de error: la muestra total (n=170) tiene un margen de error muestral de ± 2.9% bajo un nivel de confianza del 95%.
- Levantamiento de campo: Del 22 de agosto al 7 de noviembre de 2012.
- Alcance geográfico: la información fue levantada en 27 agencias a nivel nacional

Los resultados de esta encuesta se los puede encontrar en el anexo 4. Las respuestas para poder hacerlas comparativas también se las convirtió a una base sobre 5 puntos como se puede observar en el mismo Anexo.

Una vez obtenidos todos los resultados, y haber realizado la conversión a una misma base de éstos se realiza una lista, en base al *Reputation Quotient* de distintas variables, dentro de algunas dimensiones que se puede medir para tener un punto de partida sobre los resultados del ámbito reputacional.

6.5.1. ***Primera medición de la reputación***

Esta primera medición se realizó en el año 2012. A continuación se presentan los resultados de lo mencionado anteriormente:

Cuadro 17.

Medición de reputación corporativa de la CPN en el año 2012 (Markop, 2012) .

DIMENSION/VARIABLE	Calificación	
	Clientes	Colaboradores
Servicios y Productos	4.31	4.17
Conocimiento de CPN	4.69	4.17
Calidad (Efectividad)	4.17	
Atención al cliente	4.09	
Resultado Financiero	4.21	
Bajo riesgo del negocio (seguridad)	4.21	
Visión y liderazgo		4.37
Excelencia en dirección y liderazgo		4.44
Cumplimiento de la Visión		4.30
Atractivo emocional	4.23	
Confianza	4.20	
Identificación (Amabilidad)	4.26	
Reacción positiva (Honestidad)	4.24	
Cultura y entorno de trabajo		4.23
Conocimiento Procesos, procedimientos		4.04
Conocimiento de sus funciones		4.61
Capacidad para atraer y retener talento (agrado de su función)		4.30
Empatía con los compañeros cercanos		4.28
Grado de Colaboración		3.91

CALIFICACIÓN GENERAL DE LA CPN	4.20

Fuente: Entrevistas a personal y a clientes.

Se va a analizar variable por variable este cuadro para cada cliente: interno y externo. De esta manera se entenderá el porqué de estos resultados.

6.5.1.1 Análisis cliente externo

En cuanto a servicios y productos:

- El conocimiento de la CPN es muy bueno, los clientes están al tanto de la historia de la CPN y sus objetivos para con el público. Además, existe un buen conocimiento de

los productos que se ofrecen. Esto ha sucedido por los esfuerzos constantes del departamento de marketing para educar al cliente. Todas las agencias utilizan letreros y *roll up* para demostrar los productos y servicios que disponen, dando fuerza a productos o servicios nuevos. De igual manera, en internet su página web ha servido como un excelente portal informativo, demostrando en primera página todas las novedades y, en las demás pestañas, a cada producto con sus especificaciones. También la misión y visión de la cooperativa se encuentra en carteles en sus paredes y en la página web junto a su historia y estructura. La idea fundamental del departamento de marketing es utilizar su web como base informativa. Se la actualiza constantemente y toda la información de la cooperativa se encuentra fácilmente, incluso se facilitan tutoriales en ésta para que el cliente pueda realizar lo que necesite.

- La calidad de la atención, la efectividad en la resolución de los requisitos del cliente no es considerada como excelente. Es sobre todo debido a la falta de pro-actividad del personal de CPN. También puede ser en menor proporción debido a que en el tiempo en que se realizó este estudio muchos servicios como tarjetas de crédito y ciertos servicios no estaban aún habilitados.
- La atención al cliente tiene una calificación muy baja, esto debido a que el trato que reciben los clientes no ha sido el adecuado. La atención tomando en cuenta a todo el personal de CPN que tiene contacto con los clientes no logra ser completamente satisfactoria. Al cliente no se le da un trato especial, al parecer siente que no pasa de ser una transacción su contacto con CPN, los guardias, la persona de información y cajas, quienes tienen contacto con el cliente deben tener una estrategia y un proceso adecuado para el trato del cliente y seguirlo, aquí podría estar fallando algo en el intermedio. Esta percepción puede suceder por muchas razones: el personal resulta muchas veces frío en la atención, no es proactivo, no hacer sentir al cliente su disposición a apoyarlo. La falta de organización en la atención en agencias podría ser otro factor, pues el cliente no sabe para dónde y con quién dirigirse para sus asuntos.

En cuanto al resultado financiero:

- La percepción de seguridad por la estabilidad del negocio está sobre la calificación media, lo que quiere decir que el cliente confía en que su dinero está seguro. No ha habido noticias de posible inestabilidad por lo que el cliente no tiene ningún problema en este tema.

En cuanto al atractivo emocional:

- La confianza que le da la cooperativa es buena, no excelente, pero los clientes creen en la CPN, en lo que se les ofrece y en que están seguros allí.
- La amabilidad en la cooperativa también es buena en general.
- La percepción sobre la honestidad es buena, no es excelente pero no resulta en un riesgo.

6.5.1.2. *Análisis cliente interno:*

En cuanto a servicios y producto

- El conocimiento de la CPN es menor que el de los clientes, lo que significa que los esfuerzos internos para transmitir todo lo que es la CPN son menores.

En cuanto a la visión y al liderazgo:

- La excelencia en dirección y liderazgo está calificada como muy buena, lo que quiere decir que existen líderes que impulsan a sus colaboradores y los guían en lo que deben realizar.
- En cuanto al cumplimiento de la visión, la calificación es buena. Quiere decir que se percibe en la CPN un direccionamiento hacia la visión propuesta. Hay un pequeño porcentaje de personas que cree que no se está realizando de esta forma; sin embargo, esto no resulta en un problema grave.

En cuanto a la cultura y entorno de trabajo:

- El conocimiento de los procesos y procedimientos que deben seguirse es regular, lo que quiere decir que muchos colaboradores no están seguros que deben hacer en determinados casos y qué necesitan de capacitaciones y manuales para apoyarse. Igual deben realizarse reuniones como en se mencionó en el anterior punto.
- El conocimiento de las funciones de cada colaborador es buena, en su mayoría conocen sus deberes dentro de CPN. Es decir conocen qué es lo que están obligados a hacer y hasta dónde están sus acciones limitadas.
- La capacidad para atraer y retener talento en la CPN es buena de igual forma, no es considerado excelente, sin embargo retienen talento.

- La empatía con los compañeros cercanos no es excelente, al parecer pueden haber unos pocos roces; sin embargo la relación es buena.
- El grado de colaboración representa un punto de importancia puesto que la calificación es baja lo que quiere decir que no existe un trabajo en equipo, puede ser que las áreas no estén integradas completamente y haya dificultad para trabajar de esta forma. Lo cierto es que se debe trabajar en integrar a todos los departamentos dentro de sí y entre ellos para generar una verdadera sinergia.

6.5.2. *Segunda medición*

En la primera medición se generó una base para comenzar a ver el progreso de la CPN en la reputación corporativa. Ahora se comparará con una medición posterior realizada en febrero de 2014 para entender qué ha sucedido y porqué razones.

Cuadro 18.

Medición de reputación corporativa de la CPN en febrero de 2014.

DIMENSION/VARIABLE	Calificación			
	Satisfacción Clientes	Cambio	Satisfacción Colaboradores	Cambio
Servicios y Producto	4,10	-0,21	4,00	-0,17
Conocimiento de CPN	4,80	1,80	4,00	-1,00
Calidad (Efectividad)	3,50	-0,50		
Atención al cliente	4,00	0,00		
Resultado Financiero	4,00	-0,21		
Bajo riesgo del negocio (seguridad)	4,00	0,00		
Visión y liderazgo			4,25	0,21
Excelencia en dirección y liderazgo			4,00	0,00
Cumplimiento de la Visión			4,50	1,50
Atractivo emocional	4,17	-0,06		
Confianza	4,00	0,00		
Identificación (Amabilidad)	4,00	0,00		
Reacción positiva (Honestidad)	4,50	-0,50		
Cultura y entorno de trabajo			4,50	0,27
Conocimiento Procesos, procedimientos			4,00	-0,50
Conocimiento de sus funciones			4,70	0,20
Capacidad para atraer y retener talento (agrado de su función)			4,70	0,70
Empatía con los compañeros cercanos			4,60	1,60
Grado de Colaboración			4,50	1,50

CALIFICACIÓN GENERAL DE LA CPN	4.17

Fuente: Encuestas a personal en febrero de 2014

Ahora, se analizará en la misma forma que se hizo en la primera medición, variable por variable.

Análisis de cliente externo:

En cuanto a servicios y producto:

- El conocimiento de los clientes sobre la CPN ha aumentado, conocen más sobre ésta, especialmente por los esfuerzos continuos en internet de mantener actualizada la página y de incentivar a los clientes a su uso, ellos pueden ahora realizar transacciones desde el portal y requerir nuevos servicios. Esto se ha apoyado en una proporción menor por la publicidad en Facebook y la continua publicidad en agencias: *roll up*, letreros y material promocional que guían hacia la página web, así mismo el personal procura que los clientes la visiten.
- La efectividad ha caído en alrededor de cinco décimas y se convierte en un punto importante a tomar en cuenta para la gestión de este momento en adelante. Como anteriormente se explicó, la CPN ahora se encuentra en un crecimiento acelerado debido a la gran demanda resultante por el aumento del cuerpo policial. Esto ha resultado en que el personal y las agencias no se den abasto con este crecimiento y por lo tanto no puedan gestionar efectivamente a cada cliente. La concurrencia a agencias ha aumentado obviamente pero el personal y la infraestructura no lo ha hecho por el momento.
- La atención al público de igual forma ha disminuido, aunque levemente. Esto porque no se le puede brindar la misma atención a cada cliente como en la medición pasada. Al parecer tampoco demanda una excelente atención, puesto que si bien ha variado la capacidad para brindar la atención al cliente no le preocupa tanto esto sino que se le entregue lo que busca.

En cuanto al resultado financiero:

- La percepción de la seguridad financiera con esta entidad ha disminuido en dos décimas. Esto puede ser resultado de la percepción de la baja en la eficiencia. También es debido a que los clientes se guían por percepciones, antes que por un análisis concreto del estado financiero, que si bien la CPN publica regularmente en su página web, es muy poca la revisión que se le da por parte de los clientes.

En cuanto al atractivo emocional:

- La confianza en la CPN ha disminuido, esto de igual forma puede deberse a la percepción de una reducción en la eficiencia.
- La amabilidad de igual forma ha disminuido en la CPN. Como se dijo anteriormente esto puede ser resultado de la falta de capacidad para satisfacer de igual forma a cada cliente que en la medición pasada.
- La percepción en cuanto a la honestidad ha aumentado. Los esfuerzos de la CPN por transparentar toda la información han dado resultados. En su página web por un lado regularmente publican sus resultados financieros con el tema "Transparencia Financiera", además que han puesto a la honestidad dentro de sus valores corporativos.

Análisis del cliente interno

En cuanto a servicios y producto:

- El conocimiento de los colaboradores ha disminuido en una décima. Esto no representa un cambio muy considerable y puede ser debido a que han ocurrido unas pocas variaciones en el personal.

En cuanto a la visión y al liderazgo:

- La excelencia en dirección y liderazgo ha disminuido en 4 décimas. Esto resulta por un lado a ,la complejidad resultante del nuevo entorno y por otro lado porque si bien ha habido pocos cambios de personal, ha habido caso como en el departamento de marketing que el gerente ha cambiado.
- El cumplimiento de la visión sin embargo ha aumentado en dos décimas. Esto significa que el trabajo de cada colaborador se ha alineado con la visión de mejor manera que en la primera medición.

En cuanto a la cultura y el entorno de trabajo:

- El conocimiento de procesos y procedimiento se ha mantenido prácticamente. Al parecer la estrategia de capacitación continuaría siendo la misma.
- El conocimiento de las funciones de cada colaborador ha aumentado. Seguramente por la necesidad de una mejor organización para hacer frente a los cambios y regulaciones que puede exigir la SEPS.
- La capacidad para atraer y retener talento ha aumentado también. Obviamente la CPN se encuentra en un mejor momento que el anterior período. Ahora como se vio en el

análisis situacional, está entre las cooperativas más grandes, por lo que las remuneraciones a sus colaboradores son mejores y de igual manera el clima laboral se ha ido mejorando.

- La empatía con los compañeros cercanos ha aumentado, cómo se dijo anteriormente debe ser resultado de una gestión del departamento de recursos humanos en mejorar el ambiente laboral.
- El grado de colaboración ha aumentado de igual forma. Al parecer se ha trabajado ya en la coordinación de los departamentos y en la necesidad de hacer trabajo en equipo.

6.5.3. *Medición de reputación del mercado y comparación con la CPN*

Ya se ha analizado el cambio de los resultados en dos mediciones para la CPN, ahora se comparará los resultados del último período con los resultados que tiene el mercado. Esto permitirá conocer cuál es su posición con referencia a sus competidores y de esta manera establecer que puntos son los importantes a mejorar.

Para la medición de la reputación del mercado se realizó entrevistas a los encargados del área de marketing de cinco cooperativas:

- Cooperativa 29 de Octubre.
- Cooperativa Juventud ecuatoriana progresista.
- Cooperativa 9 de octubre.
- Cooperativa Santa Ana de Nayón.
- Cooperativa 23 de julio.

Los resultados se encuentran en el cuadro siguiente:

Cuadro 19.

Medición del mercado en febrero de 2014.

DIMENSION/VARIABLE	Calificación	
	Clientes	Colaboradores
Servicios y Producto	4,02	4,70
Conocimiento de CPN	3,92	4,70
Calidad (Efectividad)	3,90	
Atención al cliente	4,24	
Resultado Financiero	4,70	
Bajo riesgo del negocio (seguridad)	4,70	
Visión y liderazgo		4,13
Excelencia en dirección y liderazgo		4,26
Cumplimiento de la Visión		4,00
Atractivo emocional	4,55	
Confianza	4,74	
Identificación (Amabilidad)	4,10	
Reacción positiva (Honestidad)	4,80	
Cultura y entorno de trabajo		4,21
Conocimiento Procesos, procedimientos		4,40
Conocimiento de sus funciones		4,40
Capacidad para atraer y retener talento (agrado de su función)		3,96
Empatía con los compañeros cercanos		4,20
Grado de Colaboración		4,10

CALIFICACIÓN GENERAL DE LA CPN	4.38

Fuente: Encuestas a competidores, febrero de 2014

Análisis de cliente interno:

Cuadro 20.

Comparativo entre reputación en clientes de CPN y de la competencia.

DIMENSION/VARIABLE	Calificación	
	Clientes CPN	Clientes Competencia
Servicios y Producto	4,10	4,02
Conocimiento de CPN	4,80	3,92
Calidad (Efectividad)	3,50	3,90
Atención al cliente	4,00	4,24
Resultado Financiero	4,00	4,70
Bajo riesgo del negocio (seguridad)	4,00	4,70
Atractivo emocional	4,17	4,55
Confianza	4,00	4,74
Identificación (Amabilidad)	4,00	4,10
Reacción positiva (Honestidad)	4,50	4,80

Fuente: Encuestas a competidores, febrero de 2014

En cuanto a servicios y productos:

- Los clientes en la CPN tienen un mejor conocimiento de su cooperativa que los de la competencia. Esto debido a que su sitio web es mucho más informativo y orientado al cliente. También resulta de esta manera por la cercanía y orientación a un segmento único que la CPN posee con sus clientes, mientras que los competidores tienen diferentes perfiles de clientes.
- La efectividad del servicio es mayor en la competencia. Nuevamente esto es resultado del particular que está sucediendo en la CPN, el crecimiento de su cartera de clientes. Sin embargo, hay que mejorar este punto ya que si es que la brecha crece resultaría en una migración de clientes a otras instituciones.
- La atención al cliente de igual forma es percibida como mejor en la competencia. La CPN debe mejorar su atención al cliente. Quizá no se le ha dado la misma importancia que en otras cooperativas, debido a que la CPN tiene por su segmento especializado, casi asegurada la llegada de clientes del sector policial, y por ello los esfuerzos de marketing no han sido mayores y así tampoco la atención al cliente para retenerlos y mejorar su satisfacción.

De acuerdo al resultado financiero:

- La percepción de seguridad en la CPN sería buena mientras que la calificación en la competencia sería casi de excelente. Esto puede deberse a los cambios que han sucedido en la CPN; sin embargo, habría que apoyar con campañas tanto informativas como capacitaciones al personal para apelar mediante mensajes con contenido emocional, a la confianza de los clientes. También se debe promover a los clientes a revisar las publicaciones financieras de la cooperativa para que comprendan el porqué de su estabilidad.

En cuanto al atractivo emocional:

- La confianza es calificada en los competidores por siete décimas sobre la CPN. Es un atributo en el que la competencia tiene una mejor gestión. Para ello la CPN podría trabajar en campañas de fidelización de los clientes, incluyendo herramientas como el marketing directo (email marketing y telemarketing) para mantener contacto constante con el cliente e informarle de las novedades directamente.

- La amabilidad en CPN y en la competencia se mantiene casi a la par. Al parecer no hay nadie destacable en lo referente a esta variable. Puede tomarse este hecho como una oportunidad para posicionarse como una cooperativa en el que el trato humano es importante.
- La percepción de honestidad en la competencia es levemente mayor que en la CPN. Esta variable no significa que la CPN tenga alguna desventaja, pero se podría trabajar en campañas para concientizar a los clientes en la transparencia de la información.

Análisis de cliente interno:

Cuadro 21.

Comparativo entre reputación en clientes de CPN y de la competencia.

DIMENSION/VARIABLE	Calificación	
	Colaboradores CPN	Colaboradores Competencia
Servicios y Producto	4,00	4,70
Conocimiento de CPN	4,00	4,70
Visión y liderazgo	4,25	4,13
Excelencia en dirección y liderazgo	4,00	4,26
Cumplimiento de la Visión	4,50	4,00
Cultura y entorno de trabajo	4,50	4,21
Conocimiento Procesos, procedimientos	4,00	4,40
Conocimiento de sus funciones	4,70	4,40
Capacidad para atraer y retener talento (agrado de su función)	4,70	3,96
Empatía con los compañeros cercanos	4,60	4,20
Grado de Colaboración	4,50	4,10

Fuente: Encuestas a competidores, febrero de 2014

En cuanto a los servicios y productos:

- En la CPN el conocimiento de la cooperativa por los colaboradores es menor que en la competencia. Esto resulta en una debilidad al no haber un completo conocimiento de todo lo que es y ofrece la cooperativa por todos los colaboradores.

En cuanto a la visión y liderazgo:

- La excelencia en la dirección y liderazgo es calificada ligeramente más en la competencia que en la CPN. No es una brecha considerable, sin embargo cabe notar que en las cooperativas competidoras hay la percepción de que quienes dirigen lo hacen de buena manera y motivan a sus colaboradores.
- El cumplimiento de la Visión es un punto fuerte de la CPN, significando que el personal percibe que se está encaminando las acciones que realizan a la visión de la cooperativa.

En cuanto a la cultura y entorno de trabajo:

- El conocimiento de procesos y procedimientos es mayor en la competencia. Habría que realizar capacitaciones constantes para dar más seguridad al personal en los manuales que se deben seguir.
- El conocimiento de la funciones de cada colaborador es mayor en la CPN. Esto representa el nivel de organización que existe en la CPN, lo que seguramente se traduce en facilidad para gestionar a través del personal adecuado cada cuestión que surja.
- La capacidad para atraer y retener talento es bastante alta comparando con la competencia. Al parecer en las otras cooperativas hay rotación de personal mayor que en la CPN. Esta es una ventaja real puesto que no tiene que invertir recursos extra en nuevas capacitaciones, etc.
- La empatía con los compañeros cercanos es mayor en la CPN. Esto significa que el clima de trabajo es bastante agradable por ello también se puede explicar la retención de personal.
- El grado de colaboración del personal es mayor en la CPN. La diferencia no es amplia pero este es otro indicador de que la gestión del recurso humano estaría gestionándose correctamente en la CPN.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha visto, el sector cooperativo está en constante crecimiento por el actual apoyo que tiene desde la parte pública y por la preferencia de ciertos sectores de la población de los servicios cooperativos antes que los bancarios. Y por lo tanto el riesgo que acompaña a este crecimiento también va aumentando.

Se ha conocido también que la CPN a pesar de no estar regulada por la SBS tiene un tamaño que la sitúa entre las cooperativas más grandes del país en la que su segmento es el sector policial activo y pasivo.

Ahora en cuanto al análisis en riesgos. En la medición por riesgo de interés se vio que la sensibilidad tiene una tendencia a incrementarse paulatinamente y que por las variaciones en tasas de interés se debería tener por lo menos US$ 3 millones de reservas en el mejor de los casos y US$ 5 millones en el peor.

Se observó también que existe una tendencia a mayor endeudamiento que ahorro por parte de los clientes, por ello los activos son mayores que los pasivos, sobre todo los activos a corto plazo en la banda de 16 a 30 días tienen la mayor participación en la sensibilidad, esto quiere decir que por causa de los créditos de consumo ordinario a corto plazo la afectación de las tasas de interés es mayor, puesto que si fueran activos a mayor plazo la afectación sería menor. Y dado que los pasivos son menores en esa banda a los activos la sensibilidad es positiva y la afectación del aumento de la tasa de interés sería proporcional a la ganancia y viceversa.

Por otro lado los pasivos mayores que están en el más corto plazo, son los depósitos a la vista en la banda de 1 a 7 días, por ello la sensibilidad es negativa pues tiene a los pasivos, por lo que la relación con el crecimiento de la tasa de interés será inversa, y la CPN ganará si es que las tasas bajan.

Lo ideal sería equilibrar tanto pasivos cómo activos para buscar disminuir la sensibilidad, tal como está ahora la situación, el cambio de tasa de interés sería perjudicial en el caso de que disminuya; sin embargo, si aumentara sería provechoso. Es más riesgoso pero puede traer mayores beneficios; por otro lado la situación que se podría lograr es tener activos y pasivos más equilibrados para tener una sensibilidad total menor.

Hablando de la medición de riesgo reputacional por el lado de los clientes en la primera medición en 2012, el conocimiento de la CPN fue lo más destacable, en segundo lugar los servicios y productos que ofrece CPN para en tercer lugar tener a la amabilidad del personal ; mientras que lo que más se debía trabajar fue la atención al cliente pues tuvo el peor puntaje. Los colaboradores por otro lado tenían al conocimiento de sus funciones como excelente luego la excelencia en la dirección y en el liderazgo con el cumplimiento de la visión en tercer lugar sin embargo el grado de colaboración y el conocimiento de los procesos o procedimientos eran muy bajo por lo que era otro punto importante para desarrollar.

En la segunda medición lo más destacable en cuanto a los clientes fue el conocimiento de la CPN y la percepción de honestidad, mientras que la calidad del servicio y la atención al cliente fueron puntos de importancia a trabajar por su calificación baja. Por otro lado, en cuanto a colaboradores lo más destacable es el conocimiento de sus funciones y la capacidad para atraer y retener talento sin embargo el conocimiento de procesos y procedimientos sigue siendo bajo y debería trabajarse junto con la excelencia en dirección y liderazgo y el conocimiento de la CPN.

Los puntos sobresalientes hacia los clientes, deberían ser comunicados y apoyarse en ellos realizando campañas de mercadeo, pues estas fortalezas pueden ser diferenciadores respecto a la competencia. La percepción de honestidad ahora es una fortaleza para la CPN la cual se la puede explotar comunicando como un valor de la cooperativa, esto se podría hacer sobretodo en la parte *online* del *marketing* que usan: página web y redes sociales, colocando artes que sugieran que se viven estos valores. El conocimiento excelente de la CPN quiere decir que los esfuerzos tanto online como *offline* están dando resultados y el cliente conoce de su cooperativa con lo cual el canal principal de información que usan, la página web, está validado completamente.

Ahora la importancia recae sobre todo en los puntos bajos que serían el de la atención al cliente y la calidad del servicio, la cual ha bajado en calificación debido seguramente a la

expansión del número de clientes que ha habido en los últimos tiempos, por el impulso del sector público, lo cual ha provocado quizá un desfase con la capacidad de atención adecuada. Se debería por tanto realizar una medición del tiempo de respuesta en los servicios que utiliza el cliente y la calidad de ésta para saber cómo fue el trato y la respuesta adecuada ante lo que requería, luego también se deberían hacer campañas internas de capacitación para entrenar a todo el personal de servicios y que tenga contacto con el público en la importancia de la buena atención al cliente.

En cuanto a los colaboradores se debe trabajar en el conocimiento de los procesos y de los procedimientos en primer lugar, esto está al momento calificado como bajo debido a que no existen manuales de procesos y es algo en lo que están empezando a trabajar en la CPN. Por otro lado el tema de la dirección y liderazgo se debe trabajar con los jefes de cada departamento y los directivos realizando capacitaciones en el ámbito y midiendo regularmente su gestión como jefes y líderes dentro de su área.

Anteriormente se ha concluido en algunas medidas que se podrían realizar para gestionar el riesgo en el caso analizado. Sin embargo, a modo general se puede señalar que en cualquier cooperativa de ahorro y crédito el monitoreo debe ser periódico en lo referente a riesgo por tasa de interés. La medición debe ser mensual, mientras que para el riesgo reputacional se lo puede hacer trimestral o semestralmente. Además luego de cada medición se debe realizar un análisis de posibles causas y generar soluciones para disminuir el riesgo, este análisis debe realizarlo el departamento de riesgo y en conjunto con los altos directivos determinar qué soluciones se implantarán y quiénes serán los encargados de realizar cada acción.

BIBLIOGRAFÍA

(ACI), Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores-*. Recuperado el 2012, de http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores-: http://www.aciamericas.coop/-Principios-y-valores-

Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDUQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.amis.org.mx%2FInformaWeb%2FDocumentos%2FArchivos%2FPresentacion_taller_calce_1.pps&ei=WmjNUtHxCuzKsQTx6IHIDA&usg=AFQjCNFhz-gWjKn4LwkoYX34SbhNuhoVtQ&bvm=b

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de contenido.bce.fin.ec/documentos/.../IEM-1102.xls

Bargsted, C., & Kettlun, A. (s.f.). *Universidad de Chile*. Obtenido de http://users.dcc.uchile.cl/~anpereir/evaluacion/08MatematicasFinancieras.pdf

BRAVO MENDOZA, O. y. (2009). Gestión Integral de Riesgos. En O. y. BRAVO MENDOZA, *Gestión Integral de Riesgos.* Bogotá.

Cooperativa Policía Nacional. (s.f.). Obtenido de http://www.cooperando.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=55

Cooperativa Policía Nacional. (2012). *Cooperativa Policía Nacional*. Obtenido de http://www.cooperando.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=54

Cooperativa Policía Nacional. (2013). Políticas para la administración integral de riesgos.

Darrigrandi, R. (2010). *Guioteca*. Obtenido de http://www.guioteca.com/finanzas-aplicadas/el-valor-presente-y-el-valor-futuro-una-introduccion/

Diario El Comercio. (2013). Obtenido de http://www.elcomercio.com/negocios/ahora-cooperativas-registradas_0_839316073.html

DIZ CRUZ, E. (2009). Teoría del riesgo. En E. DIZ CRUZ, *Teoría del riesgo.* Bogotá: EcoeEdiciones.

Domínguez, I. L. (s.f.). Obtenido de http://www.expansion.com/diccionario-economico/riesgo-de-mercado.html

El Universo. (06 de Agosto de 2012). *Diario El Universo*. Obtenido de http://www.eluniverso.com/2012/08/06/1/1356/cooperativas-eran-reguladas-mies-tienen-alto-nivel-morosidad.html

Foro de Reputación Corporativa. (Diciembre de 2005). Obtenido de http://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf

Hurtado, D. (2012).

Ie Bussiness Schoool. (s.f.). *Criterio Sostenible.* Obtenido de http://www.blog.criterio-sostenible.com/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-ESP-FrC-IE-BUSINESS-SCHOOL-Estudio-de-Reputaci%C3%B3n-y-Riesgos-Reputacionales-100p.pdf

INEC. (2011). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/

Mahon, D. (s.f.). Obtenido de http://autogestionycooperativas.files.wordpress.com/2014/03/6-matcom-coop-de-ahorro-y-credito.pdf

Markop. (2012). *Encuestas de satisfacción.* Quito.

Marta Frechilla, M. C. (6 de Enero de 2012). *Grupo Reputacion Corporativa.* Obtenido de http://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/

Matarrita, R. (Abril de 2001). *Superintendencia de Pensiones*. Obtenido de http://www.supen.fi.cr/comunicacion/documentos%20e%20informes%20tecnicos/NT-2001-01Duracion%20y%20convexidad.pdf

Mena, D. C. (04 de 2008). *Derecho Ecuador*. Recuperado el 2012, de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2807:concepto&catid=32:derecho-cooperativo&Itemid=420

Ministerio de Educación de la Nación de Argentina. (2013). *Bandera del cooperativismo*. Obtenido de http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/bandera.html

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). Obtenido de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Pricewaterhouse Coopers. (s.f.). Obtenido de http://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf

Pricewaterhouse Coopers. (2010). *Gestion de Reputacion.* Obtenido de http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/D7F094036652850BC1257766002AF621/$FILE/gestion_reputacion.pdf

SEPS. (s.f.). Obtenido de http://www.seps.gob.ec/web/guest/juntas-de-regulacion

SEPS. (2013). *SEPS*. Recuperado el 2013, de SEPS: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=4d879bbc-2bbc-47db-a27d-09642ef8a0c7&groupId=10157

Superintendencia de Bancos de Nicaragua. (s.f.). *http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/marco_legal/generales/cd-siboif-337-1-ene26-2005.pdf*.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2002). *Resolución Junta Bancaria 2002-429.* Quito.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2002). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec

Universidad de los Andes. (s.f.). Obtenido de http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/gcolmen/programa/economia/work_paper_sistemas_carlos_martinez_1.pdf

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006086/lecturas/tema_1/relacion_disciplinas/riesgo_incertidumbre.html*.

Villafañe y Asociados. (s.f.). Obtenido de http://www.villafane.com/noticias_Villafane---Asociados-presenta-el-Indice-Reputacional-de-Buen-Gobierno_102.html

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES CPN

MARKOP Form. Nº _____

Teléf (02) 2265798 ESTUDIO CSI –Satisfacción de Clientes 08 Septiembre 2012

Buenos días / tardes. Soy_____ Entrevistador de Markop una empresa que hace estudios de mercado. Estamos entrevistando a policías que utilicen los servicios de la Cooperativa Policía Nacional – CPN. Le agradecería que me ayude respondiéndome unas preguntas.

A. ¿Tiene usted libreta de ahorros en la Cooperativa Policía Nacional – CPN o tiene algún préstamo allí?
1. Sí
2. No (AGRADEZCA Y TERMINE)
1. ¿Qué Cooperativas de Ahorro y Crédito conoce usted?

Primer lugar: _____

Otras menciones: _____

2. ¿De qué otra cooperativa es usted socio / a? **(LA PRINCIPAL)**_____
3. ¿Qué es lo mejor que tiene esa Cooperativa….? _____
4. ¿Cuál de las cooperativas que usted conoce es la **mejor**? **(RESPUESTA ÚNICA)**_____
5. ¿Y cuál es la **peor**?_____
6. ¿Qué es lo mejor que tiene la cooperativa Policía Nacional de la cual es usted socio / a? ¿Algo más?
7. ¿Cuánto del dinero que usted dispone maneja la Cooperativa Policía Nacional CPN?
1. 100% (Todo)
2. 80%
3. 60%
4. 40%
5. 20%
6. Menos del 20% (Nada o casi nada)
7. No sabe / No responde

8. **(SI NO CONTESTA EL 100% - OPCIÓN 1)** ¿Por qué no maneja todo su dinero en la CPN?_____

37. Le voy a pedir que por favor califique a la Cooperativa Policía Nacional según las características que le voy a leer, para que usted me dé su opinión sobre cada una. (ENTREGAR TARJETA 9) (ROTE EL ORDEN)	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
En general cuál es su opinión de la Cooperativa Policía Nacional CPN	5	4	3	2	1
Cómo calificaría a la seguridad de la CPN	5	4	3	2	1
Cómo calificaría la confiabilidad de la CPN	5	4	3	2	1
Cómo calificaría la atención que dan en sus agencias	5	4	3	2	1
Cómo calificaría la efectividad de la CPN	5	4	3	2	1

Cómo calificaría la amabilidad de la gente que atiende	5	4	3	2	1
Cómo calificaría la honestidad del personal que tiene la CPN	5	4	3	2	1

10. ¿Por qué califica así la honestidad del personal que atiende en la CPN? _____
11. ¿En qué cree que puede mejorar el servicio de la CPN? En qué más podría mejorar?_____
12. ¿Recuerda haber visto u oído en algún medio de comunicación algo referente a la CPN ya sea bueno o malo?

1. Sí recuerda
2. No recuerda (PASE A PREGUNTA 14)

13. ¿Qué recuerda haber visto u oído?_____
14. ¿Hablemos ahora de las tarjetas de crédito. En general ¿qué piensa de las tarjetas de crédito. Su opinión es excelente, buena. Regular, mala o pésima?

1. Pésima
2. Mala
3. Regular
4. Buena
5. Excelente

15. ¿Por qué dice así? _____
16. ¿Qué tarjetas de crédito conoce?

Primer lugar: _____

Otras menciones: _____

17. Si la CPN entregara la tarjeta Master Card a sus afiliados en qué la utilizaría?

(NO LEA LAS OPCIONES)

1. Educación
2. Alimentación
3. Vestuario
4. Salud
5. Muebles y línea blanca
6. Diversión
7. Viajes
8. Vehículo y mantenimiento
9. Gastos especiales

18. ¿Qué otros servicios debería implementar la CPN? _____
19. ¿Qué más puede hacer para mejorar y volverse más "familiar", más cercana a ustedes?_____

DATOS DE CLASIFICACIÓN

38. En qué edad está usted		40. ¿Cuál es su grado policial?	
25 a 34 años….....	1	(ANOTE CON DETALLE)	
35 a 44 años….....	2	D. **ANOTAR** Género del entrevistado	
45 a 54 años….....	3	Masculino…..	
55 a 65 años……	4	Femenino….....	1
Más de 65 años….	5	E. CIUDAD: _____	2
		F. Barrio (UPC) _____	
39. Cuál fue su último año de estudios			
Secundaria completa….	1		
Superior incompleta….	2		
Superior completa….....	3		
No dice….....	4		

ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES CPN

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN INTERNAPERSONAL DE LA CPN

Su identificación será estrictamente protegida y quedará en manos de los investigadores. Las autoridades de la CPN solo recibirán los resultados del presente estudio, cuyo objetivo es optimizar el clima laboral institucional. Solo citaremos nombres cuando usted, expresamente, lo solicite.

Usted tiene derecho a proteger su anonimato si así lo considera conveniente. El encuestador deberá poner a su disposición el sobre con encuestas llenas, permitiéndole que usted coloque su hoja en donde crea conveniente.

Le pedimos atentamente responder este cuestionario con toda veracidad.

La encuesta es personal y directa para que el encuestador esté a su disposición en caso de necesitar alguna precisión o querer extenderse en un tema determinado. Por favor encierre dentro de un círculo la respuesta que da a cada pregunta.

CONOCIMIENTO

(Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos: (5 si es muy alto y 1 si es pésimo)

Preguntas	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bue no	Regul ar	Malo	Pésimo
1. El grado de Conocimiento que usted cree tener de la CPN	5	4	3	2	1
2. El grado de conocimiento de los Procedimientos y Procesos con que opera la CPN	5	4	3	2	1
3. Grado de conocimiento del Organigrama de la CPN	5	4	3	2	1
4. Grado de conocimiento de sus Funciones dentro de la CPN	5	4	3	2	1

5¿Conoce usted la MISIÓN de la CPN? Mencione tres palabras de la Misión que para usted son importantes	Si (Pase a P. 5ª	No (Pase a P. 6
5ª. Mencione tres palabras de la Misión que para usted son importantes		

6. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con la Misión de la CPN?	Si Pase A P. 7	No (Pase a P. 6ª
6ª Por qué no se cumple?		

7 (SOLO SI RESPONDIO SI EN PREGUNTA 6

Mencione tres palabras de la Visión que para usted son importantes		
41. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con la Visión de la CPN? 8ª Por qué no se cumple? _____	Si Pase A Preg. 9	No Responda Preg. 8ª

9. ¿Qué añadiría o quitaría de la Misión de la CPN
Misión_____

10. Qué añadiría a la Visión de la CPN
Visión _____

42. Recuerda usted cuáles son los Valores de la CPN?	Si Pase a P. 11ª	NO Pase a P 12
11.a. Cite por favor los Valores que recuerde		
12. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con los Valores de la CPN?	Si Pase A P.13.	No Pase a P.12ª
12ª Por qué no se cumple?		
13. Cuál es, para usted, el más importante de los Valores de la CPN?		

SATISFACCIÓN Y EMPATÍA

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos: (5 si es excelente y 1 si es pésimo)

Preguntas	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
14.Nivel de Agrado en la función que actualmente desempeña	5	4	3	2	1
15.Nivel de Empatía con sus Compañeros de Trabajo más cercanos	5	4	3	2	1
16.Nivel de Empatía con su(s) actual(es) Jefes Directos	5	4	3	2	1
17.Nivel de Empatía con su(s) actual(es) Subordinados	5	4	3	2	1
18.Nivel de Comprensión de las Instrucciones y Disposiciones de sus Jefes	5	4	3	2	1
19.Nivel de Satisfacción de su Familia (cónyuges, hijos, padres, hermanos) con su trabajo	5	4	3	2	1

AMBIENTE LABORAL

(Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos: (5 si es muy alto y 1 si es muy poco)

Preguntas	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
20. Cómo calificaría el grado de Integración hay entre los colaboradores de la CPN	5	4	3	2	1
21.Cómo calificaría el grado de Colaboración que hay entre los colaboradores de la CPN	5	4	3	2	1
22. Cómo calificaría el Trato que Usted recibe en la CPN	5	4	3	2	1
23. Cómo calificaría el Trato que sus compañeros reciben en la CPN	5	4	3	2	1

24. En su opinión algunos de sus superiores o de sus compañeros discriminan o tienen un trato preferencial para alguien? (SI RESPONDIO SI) Explique por favor	Si Pase a P24a	No Pase a P. 25
P24a. (SI RESPONDIO SI) Explique por favor		

25. Se escucha frecuentemente gritos o insultos entre jefes y subalternos o entre compañeros?	Si	No
26. Cree usted que hay demasiados rumores y/o "chismes" CPN?	Si	No
27. ¿Cree usted que hay igualdad de oportunidades para todos quienes trabajan en la CPN?	Si	No

28. Entre 1 y 10, considerando que uno es muy poco y diez es demasiado con cuánto calificaría la cantidad de trabajo que tiene 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28.Ha conocido usted algún caso de Acoso Laboral en la CPN?	Si	No
29. Ha conocido usted algún caso de Acoso Sexual en la CPN	Si	No
30. ¿Ha conocido usted algún caso de Burla Permanente en la CPN?	Si	No

DESARROLLO PERSONAL y ORGULLO INSTITUCIONAL

(Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos: (5 es bastante alto y 1 si es nada)

Preguntas	CALIFICACIÓN

	Muchísimo	Bastante	Algo	Poco	Nada
31.El nivel de oportunidades de desarrollo personal que usted encuentra en la CPN	5	4	3	2	1
32.El nivel de oportunidades de desarrollo salarial que usted encuentra en la CPN	5	4	3	2	1
33.¿Cuánto ha mejorado su situación personal desde que llegó a trabajar en la CPN?	5	4	3	2	1
34.Qué importancia tienen para usted las relaciones que ha entablado con compañeros de trabajo y clientes en la CPN?	5	4	3	2	1
35.¿Qué tan orgulloso se siente usted ante sus amistades externas, de su trabajo en la CPN	5	4	3	2	1

36. Cuánto diría usted que va a durar su vinculación laboral con la CPN (CIRCULE EL NUMERO JUNTO A LA RESPUESTA)

1. Por lo menos un año más
2. Por lo menos dos años más
3. Cuando consiga un mejor trabajo
4. Indefinido
5. No lo ha pensado
6. Ya está pensando en retirarse

43. Por qué piensa así _____

44. ¿Acostumbra usted utilizar en su vida particular algún distintivo de la CPN? (Escudos, gorras, bolígrafos, etc.)

1. Si utiliza
2. No utiliza

45. Por favor califique de uno a siete, según la importancia que tenga para usted las siguientes ideas relacionadas con su trabajo

Recibir su salario oportunamente	
Tratar con clientes	
El ambiente junto a los compañeros	
Tener alguna actividad para desarrollar	

Crecer económica y socialmente	
Estar en el ambiente de la Policía	
Otros	

46. ¿Cree que la mayoría de sus compañeros se sienten orgullosos de trabajar en la CPN?

1….Si se sienten orgullosos

2… No se sienten orgullosos

47. Entre 1 y 10 Cuánto diría que la CPN aprovecha sus capacidades y habilidades laborales?

Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muchísimo

48. Cuánto toman en en cuenta sus iniciativas e ideas?

Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muchísimo

49. ¿Ha visto usted que se aplican ideas suyas o de alguno de sus compañeros?

1… Si se aplican

2…. No se aplican

CAPACIDADES ALTERNATIVAS

50. Cómo calificaría el trato que reciben las personas con Capacidades Alternativas que trabajan en la institución

1…. Excelente
2…. Bueno
3…. Regular
4…. Malo
5….Pésimo

51. Cuál diría que es el motivo de trabajo de personas con capacidades alternativas en la CPN

1…Hay que cumplir la Ley

2…Hacen muy bien su trabajo

3…Trabajan por sueldo bajo

4… Porque la CPN es bondadosa

5….Por sus méritos personales

6….Otras razones. Cuáles (ANOTE) _____

52. ¿Puede dar alguna idea de un tema institucional sobre el que sería importante trabajar en la CPN?_____

Nombre_____
Sexo 1… Hombre 2…. Mujer
Edad _____ años
Departamento _____
Agencia _____
Ciudad _____
Tiempo de trabajo en la CPN _____ años

ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE.

P1.
CONOCIMIENTO

	Cooperativa Policia Nacional	Coop. 29 de Octubre	Coop Cooprogreso	Coop San Gregorio	Andalucia	Coop Financiera Nacional	Coop Oscus	San Francisco de Asis	No sabe / No responde	Ninguno
Total	93.7%	68.2%	4.8%	4.8%	4.6%	4.3%	3.8%	3.6%	0.1%	10.0%
Calificación	4.7	3.41	0.24	0.24	0.23	0.215	0.19	0.18	0.005	0.5

P2. SOCIO DE OTRA?

	Ninguno	Coop. 29 de Octubre	Cooperativa Policia Nacional	Coop San Gregorio	Coop Riobamba	Coop Oscus	Coop Orden y Seguridad	Coop Jep
Total	55.2%	21.4%	5.1%	1.4%	1.3%	1.2%	0.9%	0.9%
Calificación	2.76	1.07	0.255	0.07	0.065	0.06	0.045	0.045

MEJOR
CARACTERISTICA

P3.

	Cooperativa Policia Nacional	Coop San Gregorio	Coop Riobamba	Coop Oscus	Coop Financiera Nacional	Coop Orden y Seguridad	Coop Circulo de Suboficiales	Coop Jep
Facilidad de acceder a créditos	35.2%	40.0%	78.6%	76.9%	50.0%	22.2%	66.7%	37.5%
Calificación	1.76	2.00	3.93	3.85	2.50	1.11	3.33	1.88
Buena Atención al cliente	3.7%	13.3%	7.1%	7.7%	20.0%	11.1%	11.1%	37.5%
Calificación	0.19	0.67	0.36	0.38	1.00	0.56	0.56	1.88
Los intereses en los prestamos son bajos	1.9%	6.7%	7.1%			22.2%		
Calificación	0.09	0.33	0.36			1.11		
Que brinda servicio de Salud	0.0%			7.7%	10.0%			
Calificación	0.00			0.38	0.50			
Se puede realizar adelantos del sueldo	1.9%							
Calificación	0.09							
Buena taza de interés en las inversiones	1.9%					22.2%	11.1%	
Calificación	0.09					1.11	0.56	
Tiene sucursales en varias ciudades	5.6%							
Calificación	0.28							
Otorga préstamos emergentes	1.9%							
Calificación	0.09							
Facilidades de pago								
Calificación								
Las tarjetas de débito que otorgan	1.9%							
Calificación	0.09							
Es una cooperativa Solvente								
Calificación								
Préstamos a largo plazo				7.7%			11.1%	12.5%
Calificación				0.38			0.56	0.63
Tiene buenas instalaciones	3.7%							
Calificación	0.19							
Otorgan créditos para vivienda		40.0%				33.3%		
Calificación		2.00				1.67		
El plan yo y mi futuro								
Calificación								
Las inversiones a plazo fijo	1.9%							
Calificación	0.09							
El monto de los prestamos es más alto			7.1%	7.7%				
Calificación			0.36	0.38				
Ninguna / nada	37.0%	13.3%	7.1%		20.0%		11.1%	
Calificación	1.85	0.67	0.36		1.00		0.56	
No sabe / No responde	3.7%							12.5%
Calificación	0.19							0.63

Total	54	15	14	13	10	9	9	8

MEJOR COOPERATIVA

P4.

	Cooperativa Policia Nacional	Coop. 29 de Octubre	No sabe / No responde	Coop. 23 de Mayo	Coop Oscus	Andalucia	Coop Riobamba	Coop Atuntaqui
Total	69.7%	12.9%	2.0%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.3%
Calificación	3.49	0.65	0.10	0.04	0.03	0.03	0.03	0.02

PEOR COOPERATIVA

P5.

	No sabe / No responde	Cooperativa Policia Nacional	Coop. 29 de Octubre	Maquita Cusunchi	Coop Orden y Seguridad	Coop Financiera Nacional	Coop. 23 de Mayo	Coop San Gregorio
Total	49.6%	3.6%	3.0%	0.6%	0.4%	0.4%	0.3%	0.3%
Calificación	2.48	0.18	0.15	0.03	0.02	0.02	0.015	0.015

LO MEJOR DE LA CPN

P6.

	Facilidad de acceder a créditos	Buena Atención al cliente	Otorga préstamos emergentes	Los intereses en los prestamos son bajos	El plan yo y mi futuro	Ninguna / nada	Se puede realizar adelantos del sueldo	Es una cooperativa Solvente
Total	55.5%	19.7%	13.7%	8.7%	6.9%	4.5%	3.9%	1.9%
Calificación	2.78	0.99	0.69	0.44	0.35	0.23	0.20	0.10

DINERO EN CPN?

P7.

	100% (Todo)	80.0%	60.0%	40.0%	20.0%	Menos del 20% (Nada o casi nada)	No sabe / No responde
Total	48.5%	7.1%	6.7%	9.2%	13.4%	12.4%	2.8%
Calificación	2.4	0.4	0.3	0.5	0.7	0.6	0.1

PQ NO TODO?

P8.

	Prefiere una cuenta en el Banco	Es mejor tener el dinero en varias instituciones bancarias	Me depositan el sueldo en otra cooperativa	Tiene préstamos en otras instituciones	No tiene ningún beneficio / no ve ninguna rentabilidad	Prefiere manejar parte de su dinero en efectivo	No tiene agencias en todo el país	No sabe / No responde
Total	34.9%	24.2%	11.6%	10.8%	5.4%	3.4%	3.2%	1.8%
Calificación	1.75	1.21	0.58	0.54	0.27	0.17	0.16	0.09

OPINION GENERAL

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.7%	1.8%	12.5%	55.8%	29.2%	1081
Calificación	0.007	0.036	0.375	2.232	1.460	4.11

SEGURIDAD

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.3%	1.6%	8.3%	56.3%	33.5%	1081
Calificación	0.003	0.032	0.249	2.252	1.675	4.21

CONFIABILIDAD

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.4%	1.2%	10.0%	55.0%	33.4%	1081
Calificación	0.004	0.024	0.300	2.200	1.670	4.20

ATENCIÓN

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.8%	3.6%	14.2%	48.3%	33.0%	1081
Calificación	0.008	0.072	0.426	1.932	1.650	4.09

EFECTIVIDAD

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.6%	1.9%	11.0%	53.9%	32.7%	1081
Calificación	0.006	0.038	0.330	2.156	1.635	4.17

AMABILIDAD

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.5%	1.8%	10.0%	47.2%	40.6%	1081
Calificación	0.005	0.036	0.300	1.888	2.030	4.26

HONESTIDAD

P9.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Total	0.6%	2.6%	9.0%	48.4%	39.5%	1081
Calificación	0.006	0.052	0.270	1.936	1.975	4.24

PQ ASÍ LA HONESTIDAD?

P10.

	Buena atención	Son personas que generan confianza	Tiene personal profesional y	Tiene un buen proceso de selección	Son ágiles en aprobar los prestamos	Son personas trasparentes en sus	No se han informado problemas financieros	No sabe / No responde	No hacen descuentos en las cuentas

			capacitado	del personal		acciones			
Total	37.1%	25.6%	14.5%	13.1%	10.7%	6.5%	6.5%	0.8%	0.3%
Calificación	1.86	1.28	0.73	0.66	0.54	0.33			

PQ ASÍ LA HONESTIDAD?

P10.

	Mala atención al cliente	Tengo poco conocimiento del personal de la CPN	Sus directivos no son confiables	Son personas no calificadas	Han disminuido dinero en las cuentas	Tienen una pésima organización	Existe muchas denuncias sobre el personal	No sabe / No responde	Total
Total	44.3%	30.5%	7.6%	6.9%	4.6%	4.6%	3.8%	0.8%	131
Calificación	2.22	1.53	0.38	0.35	0.23	0.23			

EN QUE MEJORAR?

P11.

	Aumentar el monto de los prestamos	Instalar más cajeros automáticos a nivel nacional	Abrir más sucursales a nivel nacional	Aumentar el número de cajeros que atienden	Mejorar la atención al cliente	Facilidad de acceder a créditos	Bajar los intereses de los prestamos	Capacitar al personal y Contratar más personal	Extender el horario de atención al cliente
Total	17.0%	14.8%	14.7%	12.7%	11.7%	10.2%	6.3%	3.1%	3.0%
Calificación	0.85	0.74	0.74	0.64	0.59	0.51			

Recuerda alguna publicidad?

P11.

	Si	No	Total
Total	13.4%	86.6%	1081
Calificación	0.67	4.33	5405.00

0.00

Algo sobre la publicidad?

P13.

	Es fácil acceder a un crédito	Otorga prestamos rápidos y oportunos	Es una cooperativa solvente	Tiene buena atención al cliente	Sobre el Plan mi Futuro	Que los intereses de los prestamos son bajos	Tiene planes de vivienda	Tiene buena cobertura	Hubo problemas con las cuentas de los socios
Total	33.8%	24.1%	17.9%	13.1%	9.7%	6.9%	4.8%	2.1%	1.4%
Calificación	1.69	1.21	0.90	0.66	0.49	0.35			

Calif. Tarjetas Crédito

P14.

	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente	Total
Total	5.1%	9.5%	20.1%	59.3%	6.0%	1081
Calificación	0.05	0.19	0.60	2.37	0.30	3.52

Porque? Positivas

P15.

	Sirve para emergencias	Puede comprar con la tarjeta cuando no tiene efectivo	Se puede diferir los pagos	Puede hacer avances en efectivo	Facilita el uso del dinero	Se tiene que saber utilizarla para no endeudarse	Son de ultima tecnología	Total

Total	43.7%	21.7%	14.2%	11.2%	10.9%	2.3%	1.8%	732
Calificación	2.19	1.09	0.71	0.56	0.55	0.12		

Porque? Negativas

P15.

	Los intereses son muy altos	Se tiene que saber utilizarla para no endeudarse	Se endeuda mucho con la tarjeta	Se dañan fácilmente y cuesta la renovación	Los avances en efectivo son mínimos	No sabe / No responde	Exigen afiliarse a seguros
Total	39.3%	28.9%	27.8%	5.7%	4.3%	1.7%	0.6%
Calificación	1.97	1.45	1.39	0.29	0.22	0.09	

Tarjetas q' conoce

P16.

	Visa	Mastercard	Diners	American Express	Pacificard	Cuota Fácil	Experta	Zero	Discovery
Total	57.0%	18.2%	9.4%	4.5%	4.1%	3.1%	2.0%	0.4%	0.1%
Calificación	2.85	0.91	0.47	0.23	0.21	0.16			

En q' utilizaría?

P17.

	Salud	Alimentación	Educación	Vestuario	Gastos especiales	Muebles y línea blanca	Viajes	Vehículo y mantenimiento	Diversión
Total	47.5%	46.3%	41.9%	31.2%	26.7%	13.5%	8.4%	3.9%	2.0%
Calificación	2.38	2.32	2.10	1.56	1.34	0.68	0.42	0.20	0.10

Otros servicios?

P18.

	Instalar mas cajeros automáticos	Abrir más sucursales a nivel nacional	Otorgar una tarjeta de crédito	Ninguno, todo esta bien	Seguro de salud	Aumentar el monto de los prestamos	Facilidad de acceder a créditos	Planes de vivienda más accesibles	Bajar los intereses de los prestamos
Total	25.2%	10.5%	9.9%	8.9%	8.6%	8.2%	6.6%	4.7%	4.3%
Calificación	1.26	0.53	0.50	0.45	0.43	0.41	0.33	0.24	0.22

Que más se puede hacer?

P19.

	Dar a conocer sus servicios	Más sucursales a nivel nacional	Instalar más cajeros automáticos	Los familiares de socios puedan abrir cuentas	Mejorar la atención al cliente	Acceder a créditos	Mayor publicidad	Realicen sorteos y rifas	Capacitación al personal
Total	19.3%	14.8%	14.3%	8.3%	6.9%	6.5%	6.2%	3.2%	3.1%
Calificación	0.97	0.74	0.72	0.42	0.35	0.32	0.31	0.16	0.15

ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES CPN

P1. El grado de Conocimiento que usted cree tener de la CPN

	Total	Calif.
Malo	0.6%	0.01
Regular	7.6%	0.23
Bueno	65.9%	2.64
Excelente	25.9%	1.29
Total	170	4.17

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P2. El grado de conocimiento de los Procedimientos y Procesos con que opera la CPN

	Total	Calif.
Malo	1.8%	0.03
Regular	13.5%	0.41
Bueno	62.4%	2.49
Excelente	22.4%	1.12
Total	170	4.04

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P3. Grado de conocimiento del Organigrama de la CPN

	Total	Calif.
Malo	2.9%	0.04
Regular	20.0%	0.60
Bueno	48.2%	1.93
Excelente	28.8%	1.44
Total	170	4.01

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P4. Grado de conocimiento de sus Funciones dentro de la CPN

	Total	Calif.
Malo	1.2%	0.02
Regular	1.2%	0.04

Bueno	32.4%	1.29
Excelente	65.3%	3.26
Total	170	4.61

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P5. ¿Conoce usted la MISIÓN de la CPN?

	Total
Si	97.6%
No	2.4%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P5a Mencione tres palabras de la Misión que para usted son importantes

	Total
Fomenta el desarrollo económico	52.9%
Brindar servicios ágiles y oportunos	28.2%
Mejorar la calidad de vida	28.2%
Innovadores	22.9%
Productos financieros	20.6%
Seguridad	19.4%
Oportunos	16.5%
El socio es nuestra razón de ser	11.8%
Desarrollo social	11.8%
Financiero	10.6%
Calidad	8.8%
Líderes	7.6%
Servir al socio	5.3%
Buen servicio	4.7%
Servicios financieros	4.7%
Atención amable	4.1%
Solidaridad	4.1%

Bienestar	3.5%
Satisfacer las necesidades del cliente	3.5%
Necesidades financieras	2.9%
Confianza	2.4%
Asesoría	1.8%
Atender oportunamente	1.8%
Crecimiento	1.2%
En todo el país	1.2%
Responsabilidad	1.2%
Ser una empresa grande	1.2%
Trato personalizado	1.2%
Dentro y fuera del país	0.6%
Mercado internacional	0.6%
Lealtad	0.6%
Operaciones	0.6%
Popular	0.6%
Valorar al socio	0.6%
No sabe / No responde	0.6%
Total	170

Total: Múltiple
Base: Total Entrevistados

P6. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con la Misión de la CPN?

	Total
Si	86.5%
No	13.5%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P6a. Razones por las que no se cumple con la Misión de la CPN

	Total
No sabe / No responde	30.4%
Los clientes no conocen los beneficios	21.7%

El sobreendeudamiento y eso no es mejorar la calidad de vida	8.7%
La atención no es ágil	8.7%
Falta familiarizarse con los procesos y procedimientos de la	4.3%
Falta incrementar tecnología en los servicios financieros.	4.3%
Los socios piden créditos mayores (superiores a $ 8000)	4.3%
Los trámites son muy burocráticos.	4.3%
No está incorporada a los procesos del día a día	4.3%
Se realiza sólo dentro del marco regular interno	4.3%
Se debe mejorar en tiempos de servicio.	4.3%
Se le ponen muchos obstáculos al socio	4.3%
Falta compromiso a niveles directivos	4.3%
Total	23

Total: Múltiple
Base: Entrevistados que opinan que no se cumple con la Misión de la CPN

P7. Mencione tres palabras de la Visión que para usted son importantes

	Total
Líderes en el sector financiero	69.4%
Satisfacción personal	46.3%
Necesidades	23.8%
Atenderemos dentro y fuera del país	18.4%
Nuestros socios	13.6%
Solidaridad	13.6%
Sector cooperativo	9.5%
Socios satisfechos	9.5%
Seremos líderes	6.1%
Popular	5.4%
Innovadores/innovación	4.8%
Productos y servicios financieros	4.8%
Ser en el 2014 líder en el sector económico popular y solida	4.8%
Agiles	4.1%
Desarrollo	4.1%

Operaciones externas	4.1%
Internacional	3.4%
Oportunos	3.4%
Respeto	3.4%
2014	2.7%
Cobertura	2.7%
Necesarios	2.7%
Seremos los mas grandes en el 2014.	2.7%
Calidad / Calidad de vida	2.0%
Confianza	2.0%
Excelentes	2.0%
País	2.0%
Soñadores	2.0%
Buscar liderazgo	1.4%
Crecimiento	1.4%
Eficientes	1.4%
Fomentar	1.4%
Incremento popular	1.4%
Mejores	1.4%
Optimistas	1.4%
Seguro	1.4%
Ser una de las mejores cooperativas hasta el 2014	1.4%
Transparencia	1.4%

P7. Mencione tres palabras de la Visión que para usted son importantes

	Total
No sabe / No responde	1.4%
Amabilidad	0.7%
Auténticos	0.7%
Creativos	0.7%
Éxito	0.7%
Futuro	0.7%

Grandes	0.7%
Involucrarnos en el sistema económico y social del país	0.7%
Prioridad apertura a clientes civiles	0.7%
Todos	0.7%
Total	147

Total: Múltiple
Base: Entrevistados que opinan que Si se cumple con la Misión de la CPN

P8. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con la Visión de la CPN?

	Total	Calificación
Si	85,90%	4,30
No	14,10%	0
Total	170	4,30
	Total	Calificación

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P8a. Razones por las que no se cumple con la Visión de la CPN

	Total
No sabe / No responde	41.7%
Hace falta variedad en los productos	8.3%
Se necesita mayor información para el cliente de lo que la CPN brinda a sus socios	8.3%
Dentro del marco interno sí	4.2%
Estamos trabajando para realizarlo en el 2014.	4.2%
Existen varios proyectos en marcha que ayudan al crecimiento	4.2%
Falta de seguridad con respecto a los cajeros automáticos.	4.2%
Falta mucho para lograr servicios a nivel de la cooperativa	4.2%
Faltan políticas de calidad	4.2%
La misión habla de clientes y no se permite recibir depósito	4.2%
No estamos cumpliendo con lo que es “Satisfaciendo las necesidades de nuestros sociosidades de nuestros socios	4.2%
No hay buena comunicación / a veces no estamos enterados de los cambios nuevos que existen	4.2%

No se ha logrado incursionar en todo el mercado	4.2%
Tenemos una competencia grande la cooperativa 29 de octubre	4.2%
Total	24

Total: Múltiple
Base: Entrevistados que opinan que no se cumple con la Visión de la CPN

P9. ¿Qué le añadiría de la Misión de la CPN?

	Total
Cliente interno	5.9%
Comprometidos / Más compromiso	5.9%
Eficiencia	5.9%
Fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios y clientes	5.9%
Productos y servicios financieros sin trabas	5.9%
Agiles, hay que agilitar en el trabajo	3.9%
Con procesos de calidad	3.9%
Equipo líder relacionado con el equipo humano	3.9%
Fortalecimiento	3.9%
Para mejorar la calidad de vida	3.9%
Profesionalismo	3.9%
Satisfacer a tiempo las necesidades de los clientes	3.9%
Trabajar con el público	3.9%
Servicios siempre a tiempo	3.9%
Capacitar al cliente para que sepa administrar correctamente	2.0%
Con políticas de acuerdo a los segmentos financieros	2.0%
Con responsabilidad social empresarial	2.0%
Con un trato amable y personalizado	2.0%
Contar con un personal capacitado	2.0%
Controlando los riesgos	2.0%
Desarrollo institucional del personal	2.0%
Equitativos	2.0%
Mejor servicio para los empleados	2.0%
Oportuna	2.0%

Para que nuestros socios se sientan en confianza	2.0%
Pioneros	2.0%
Pioneros en la ayuda social	2.0%
Rápida	2.0%
Satisfacer necesidades de socios y familiares	2.0%

P9. ¿Qué le añadiría de la Misión de la CPN?

	Total
Ser una de las entidades financieras mas importantes del país	2.0%
Servicios a civiles	2.0%
Siempre con un trato cordial y amable	2.0%
Socios internos y externos igual trato.	2.0%
También para civiles.	2.0%
Variedad de productos	2.0%
El socio nuestra razón de ser y siempre hay que servirle	2.0%
Total	51
Total: Múltiple Base: Entrevistados que añadirían algo de la Misión de CPN	

P9. ¿Qué le quitaría de la Misión de la CPN?

	Total
No sabe / No responde	49.6%
No añadiría ni quitaría nada	46.2%
Le quitaría lo de ágiles	1.7%
No deberían hablar de productos innovadores si no los tenemo	0.8%
Quitaría económico y social	0.8%
Se atienda al público en general	0.8%
Total	119
Total: 100% Base: Entrevistados que le quitarían algo de la Misión de CPN	

P10. Qué le añadiría a la Visión de la CPN

	Total
Brindando el mejor de los servicios	7.7%
Buscar relaciones personales directas con nuestros socios	5.8%

Líderes	5.8%
Ser una de las mejores empresas para trabajar	5.8%
Cooperativa No. 1 del Ecuador en 2015	3.8%
Eficientes	3.8%
Formando empleados de excelencia	3.8%
La cooperativa más grande del país	3.8%
Más compañerismo verdadero dentro de las agencias	3.8%
Responsabilidad	3.8%
Se aperturaría a los familiares de los policías	3.8%
Ser los mejores en todos los aspectos	3.8%
Servicio familiar de los socios	3.8%
Con un sistema y atención al cliente de calidad	1.9%
De manera responsable	1.9%
Deberíamos señalar realmente cual es nuestra visión	1.9%
Diferentes	1.9%
Empleados	1.9%
Fuera del país, no tiene relevancia según nuestro mercado	1.9%
Institución organizada en procesos	1.9%
Lanzarse al público	1.9%
Mayor cobertura a nivel nacional, mas puntos de apoyo	1.9%
Mejoramiento socios	1.9%
Mejorar la tecnología	1.9%
Necesidades institucionales	1.9%
Operaciones ágiles	1.9%
Oportunos	1.9%
Palabra confianza	1.9%
En el 2020 lleguemos a ser un sector financiero y solidario	1.9%
Socios y familiares	1.9%

P10. Qué le añadiría a la Visión de la CPN

	Total
Trabajar con empresas de remesas Delgado Travel, Western Union	1.9%

Transacciones fuera del país	1.9%
Un servicio que favorezca a la economía de los socios	1.9%
Trabajamos día a día en los procesos y sistemas de la CPN	1.9%
Total	52

Total: 100%
Base: Entrevistados que le añadirían algo de la Visión de CPN

P10. Qué le quitaría a la Visión de la CPN

	Total
No crecer a pasos agigantados sino poco a poco	25.0%
Proyectar pero a corto plazo	25.0%
Que no solo en el 2014 sino siempre	25.0%
Que sea líder a nivel internacional	25.0%
Total	4

Total: 100%
Base: Entrevistados que le quitarían algo de la Visión de CPN

P10. Qué le dejarían igual a la Visión de la CPN

	Total
No responde	54.4%
Estoy conforme	45.6%
Total	114

Total: 100%
Base: Entrevistados que dejarían igual a la Visión de CPN

P11. Recuerda usted cuáles son los Valores de la CPN?

	Total
Si	97.1%
No	2.9%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P11.a. Cite por favor los Valores que recuerde

	Total
Honestidad	72.7%
Lealtad	64.2%

Respeto	49.7%
Solidaridad	35.8%
Confianza	24.2%
Ética	24.2%
Transparencia	21.2%
Responsabilidad	18.2%
Integridad	6.1%
Compromiso	5.5%
Amistad	2.4%
Honradez	1.8%
Trabajo en equipo	1.2%
Ayuda social	0.6%
Cooperación	0.6%
Cordialidad	0.6%
Excelencia	0.6%
No sabe	0.6%
Oportunidades	0.6%
Organización	0.6%
Puntualidad	0.6%
Sinceridad	0.6%
Valores	0.6%
Total	165

Total: Múltiple
Base: Entrevistados que recuerdan los valores de la CPN

P12. Cree usted que en el diario que hacer se cumple con los Valores de la CPN?

	Total
Si	91.2%
No	8.8%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P12a Razones por las que cree que no se cumple con los Valores de la CPN

	Total
Falta honestidad	20.0%
No hay compañerismo	20.0%
Falta respeto entre áreas y compañeros	13.3%
No hay trabajo en equipo	13.3%
Egoísmo profesional.	6.7%
Entre los empleados nuevos no se difunden los valores de la empresa	6.7%
Hay abusos del directorio	6.7%
La gente tiene miedo de hablar	6.7%
No hay compromiso	6.7%
No hay conocimiento	6.7%
No se puede confiar	6.7%
Se cumplen pero sin conocerlos sino porque son acordes a los valores personales	6.7%
Se entrega información textual y gráfica pero no se da a conocer su aplicación en las labores diarias	6.7%
Se necesita más presión social	6.7%
Total	15

Total: Múltiple
Base: Entrevistados opinan que no se cumplen con los Valores de la CPN

P13. Cuál es, para usted, el más importante de los Valores de la CPN?

	Total
Honestidad	44.7%
Respeto	17.6%
Lealtad	10.0%
Ética	7.1%
Todos	5.3%
Responsabilidad	4.7%
Confianza	4.1%
Transparencia	3.5%
Solidaridad	2.9%

Integridad	2.4%
No sabe	1.8%
Compromiso	1.2%
Confidencialidad	1.2%
Equidad para todos los socios	0.6%
Factor humano	0.6%
Honradez	0.6%
Total	170

Total: Múltiple
Base: Total Entrevistados

P14.Nivel de Agrado en la función que actualmente desempeña

	Total	Calificación
Regular	3.5%	0.03529412
Bueno	35.3%	0.70588235
Excelente	61.2%	1.83529412
Total	170	4.30

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P15.Nivel de Empatía con sus Compañeros de Trabajo mas cercanos

	Total	Calificación
Regular	4.7%	0.04705882
Bueno	34.1%	0.68235294
Excelente	61.2%	1.83529412
Total	170	4.28

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P16.Nivel de Empatía con su(s) actual(es) Jefes Directos

	Total
Malo	0.6%
Regular	6.5%
Bueno	38.2%
Excelente	54.7%

Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P17.Nivel de Empatía con su(s) actual(es) Subordinados

	Total
Malo	0.6%
Regular	10.6%
Bueno	42.4%
Excelente	46.5%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P18.Nivel de Comprensión de las Instrucciones y Disposiciones de sus Jefes

	Total	Calificación
Regular	5.3%	0.11
Bueno	40.6%	1.62
Excelente	54.1%	2.71
Total	170	4.44

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P19.Nivel de Satisfacción de su Familia (cónyuges, hijos, padres, hermanos) con su trabajo

	Total
Pésimo	0.6%
Malo	1.2%
Regular	5.3%
Bueno	32.4%
Excelente	60.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P20. Cómo calificaría el grado de Integración hay entre los colaboradores de la CPN

	Total
Pésimo	0.6%

Malo	1.2%
Regular	18.8%
Bueno	53.5%
Excelente	25.9%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P21.Cómo calificaría el grado de Colaboración que hay entre los colaboradores de la CPN

	Total	Calif.
Malo	2.9%	0.04
Regular	22.4%	0.67
Bueno	54.1%	2.16
Excelente	20.6%	1.03
Total	170	3.91

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P22. Cómo calificaría el Trato que Usted recibe en la CPN

	Total
Malo	0.6%
Regular	5.9%
Bueno	41.2%
Excelente	52.4%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P23. Cómo calificaría el Trato que sus compañeros reciben en la CPN

	Total
Pésimo	0.6%
Malo	0.6%
Regular	8.2%
Bueno	51.2%
Excelente	39.4%

Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P24. En su opinión algunos de sus superiores o de sus compañeros discriminan o tienen un trato preferencial para alguien?

	Total
Si	41.2%
No	58.8%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P25. Razones para opinar que discriminan o tienen un trato preferencial para alguien

	Total
Existen preferencias	47.1%
A veces se hace de menos el trabajo que uno hace	7.1%
Asistencia a capacitaciones y eventos especiales	5.7%
No atienden a personas de todos los rangos	5.7%
Compañeros que tienen mejor trato con jefes y directivos que con el resto del personal	4.3%
En los sueldos / Les pagan más a las agencias grandes (discriminándonos), acá se trabaja mas	2.9%
Mayor afinidad con ciertos compañeros	2.9%
No existe la suficiente confianza	2.9%
Existe personal civil en las funciones aún se mide los grado	1.4%
Cuando uno reclama algo al departamento de operaciones o matriz, les defienden a ellos	1.4%
Depende quien sea para tomar cualquier decisión	1.4%
Existe un poco de egoísmo profesional	1.4%
En especial al personal de las agencias el trato es diferente	1.4%
En la matriz por lo general se pasa mucho más por alto situaciones operativas que en agencias	1.4%
Existe falta de comunicación / solo ciertas personas saben lo que pasa en la CPN	1.4%
Existe mayor empatía con los compañeros y funcionarios de la	1.4%
Los procesos no son evaluados técnicamente por la alta dirección por lo que sesga las decisiones	1.4%

No califican en cuestión de metas	1.4%
Obstáculos en la independencia del trabajo	1.4%
Permisos para algún asunto personal	1.4%

P25. Razones para opinar que discriminan o tienen un trato preferencial para alguien

	Total
Dan oportunidades de ascender a personas que realmente se merecen	1.4%
Revisar la carga operativa de cada empleado	1.4%
Se da preferencia a capitanes	1.4%
No sabe / No responde	1.4%
Total	70

Total: Múltiple
Base: Entrevistados que opinan que hay trato preferencial

P25. Se escucha frecuentemente gritos o insultos entre jefes y subalternos o entre compañeros?

	Total
Si	5.3%
No	94.7%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P26. Cree usted que hay demasiados rumores y/o “chismes” CPN?

	Total
Si	42.9%
No	57.1%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P27. ¿Cree usted que hay igualdad de oportunidades para todos quienes trabajan en la CPN?

	Total
Si	58.8%
No	41.2%
Total	170

Total: 100%

Base: Total Entrevistados

P28. Cuánto calificaría la cantidad de trabajo que tiene

	Total
2	2.9%
5	2.9%
6	2.9%
7	7.6%
8	33.5%
9	29.4%
Demasiado	20.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P28.Ha conocido usted algún caso de Acoso Laboral en la CPN?

	Total
Si	4.7%
No	94.7%
8	0.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P29. Ha conocido usted algún caso de Acoso Sexual en la CPN

	Total
Si	0.6%
No	99.4%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P30. ¿Ha conocido usted algún caso de Burla Permanente en la CPN?

	Total
Si	7.1%
No	92.9%

Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P31.El nivel de oportunidades de desarrollo personal que usted encuentra en la CPN

	Total
Nada	0.6%
Poco	4.7%
Algo	27.1%
Bastante	48.2%
Muchísimo	19.4%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P32.El nivel de oportunidades de desarrollo salarial que usted encuentra en la CPN

	Total
Nada	1.8%
Poco	13.5%
Algo	30.6%
Bastante	39.4%
Muchísimo	14.7%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P33.¿Cuánto ha mejorado su situación personal desde que llegó a trabajar en la CPN?

	Total
Nada	2.4%
Poco	4.1%
Algo	22.4%
Bastante	47.1%
Muchísimo	24.1%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P34.Qué importancia tienen para usted las relaciones que ha entablado con compañeros de trabajo y clientes en la CPN?

	Total
Poco	1.2%
Algo	2.4%
Bastante	51.2%
Muchi simo	45.3%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P35.¿Qué tan orgulloso se siente usted ante sus amistades externas, de su trabajo en la CPN

	Total
Poco	1.2%
Algo	4.7%
Bastante	30.6%
Muchísimo	63.5%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P36. Cuánto diría usted que va a durar su vinculación laboral con la CPN

	Total
Por lo menos un año más	6.5%
Por lo menos dos años más	5.3%
Cuando consiga un mejor trabajo	8.8%
Indefinido	41.8%
No lo ha pensado	37.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P37. Razones para opinar sobre la duración del vículo laboral en la CPN

	Por lo menos un año más
Aquí hay perspectiva de desarrollo personal y profesional	
Buen clima laboral	

Decisiones de despido masivo en las agencias que afectan a t	9.1%
Deseo apoyar al crecimiento de la empresa	9.1%
Deseo hacer actividades acorde a lo que estudié y la institución no posee esa área	
El futuro es incierto	
En la matriz los empleados crecen constantemente	
Estabilidad	
La cooperativa es buena	
Es una empresa que está creciendo	
La institución que me ha permitido desarrollar económicamente	
Me gusta trabajar en la CPN	
Me gustaría jubilarme aquí	
Me siento identificado con mi labor	
Superación profesional	18.2%
No hay estabilidad laboral	
No hay oportunidades de crecimiento laboral	18.2%
No he pensado en cambiar de trabajo	
No me gustan ciertas cosas de la cooperativa	
Mejor salario	9.1%
Puedo crecer profesionalmente dentro de la coooperativa	
Si existe un mejor trabajo me cambiaría	
Por situaciones familiares me va a tocar cambiarme de ciudad	18.2%
No sabe / No responde	18.2%
Total	11

Total: Múltiple
Base: Total Entrevistados

P37. ¿Acostumbra usted utilizar en su vida particular algún distintivo de la CPN? (Escudos, gorras, bolígrafos, etc.)

	Total
Si utiliza	54.1%
No utiliza	45.9%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P37. Califique de uno a siete, según la importancia que tenga para usted las siguientes ideas relacionadas con su trabajo

	Total
Recibir su salario oportunamente	5.67
Tratar con clientes	5.78
El ambiente junto a los compañeros	5.62
Tener alguna actividad para desarrollar	5.55
Crecer económica y socialmente	5.67
Estar en el ambiente de la Policía	5.43

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P39. ¿Cree que la mayoría de sus compañeros se sienten orgullosos de trabajar en la CPN?

	Total
SI se sienten orgullosos	92.4%
No se siente orgullosos	7.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P40. Entre 1 y 10 Cuánto diría que la CPN aprovecha sus capacidades y habilidades laborales?

	Total
Nada	0.6%
2	1.2%
4	2.9%
5	3.5%
6	4.7%
7	21.8%
8	28.2%
9	18.2%
Muchisimo	18.8%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P41. Cuánto toman en cuenta sus iniciativas e ideas?

	Total
Nada	1.2%
2	2.4%
3	2.4%
4	3.5%
5	10.6%
6	10.0%
7	17.6%
8	25.9%
9	20.6%
Muchísimo	5.9%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P42. ¿Ha visto usted que se aplican ideas suyas o de alguno de sus compañeros?

	Total
Si se aplican	72.4%
No se aplican	27.6%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P42. Cómo calificaría el trato que reciben las personas con Capacidades Alternativas que trabajan en la institución

	Total
Excelente	47.1%
Bueno	42.4%
Regular	8.2%
Malo	1.2%
Pésimo	1.2%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P43. Cuál diría que es el motivo de trabajo de personas con capacidades alternativas en la CPN

	Total
Hay que cumplir la Ley	17.6%
Hacen muy bien su trabajo	25.3%
Trabajan por sueldo bajo	1.8%
Porque la CPN es bondadosa	5.3%
Por sus méritos personales	45.9%
Otras	4.1%
Total	170

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

P44. ¿Puede dar alguna idea de un tema institucional sobre el que sería importante trabajar en la CPN?

	Total
No sabe / No responde	39.4%
Capacitación continua	7.1%
Desarrollo de los empleados	5.9%
Desarrollo tecnológico	5.9%
Difusión de información interna	3.5%
Incrementar personal	3.5%
Integración	3.5%
Mejores salarios	3.5%
Descentralización	1.8%
Responsabilidad social	1.8%
Trabajo en equipo	1.8%
Abrir la CPN al público	1.2%
Es una institución financiera grande y reconocida	1.2%
Los cajeros automáticos	1.2%
Procesos de selección claros	1.2%
Regulación por entidades de control	1.2%
Seguridad institucional	1.2%
Valores institucionales y humanos	1.2%
Avisen con anticipación de las capacitaciones	0.6%
Ayuda social externa	0.6%

Calidad de productos financieros que se ofrecen	0.6%
Campañas promocionales diferentes	0.6%
Cooperativismo	0.6%
Créditos para trabajadores	0.6%
Cultura organizacional	0.6%
El prestigio de la institución	0.6%
El slogan	0.6%
Gobierno corporativo	0.6%
Honestidad	0.6%
La experiencia hace la excelencia	0.6%
La infraestructuras de las agencias	0.6%
Lealtad	0.6%
Manejo de blindado a fin de precautelar la integridad de las personas que trasladan dinero	0.6%
Mantener la fidelidad de sus socios	0.6%
Mejores oportunidades	0.6%

P44. ¿Puede dar alguna idea de un tema institucional sobre el que sería importante trabajar en la CPN?

	Total
Normativas claras en el área operativa	0.6%
Nos proyectemos a ser la primera cooperativa con tarjeta de crédito propia	0.6%
Que nuestros jefes no sean tan autoritarios	0.6%
Reciclaje de equipos de cómputo	0.6%
Reforzar la cultura organizacional	0.6%
Sobre las responsabilidades laborales de cada departamento	0.6%
Sobreendeudamiento del socio	0.6%
Solidaridad y trabajo social	0.6%
Transparencia	0.6%
Tráfico de influencias	0.6%
Una red de cooperativas	0.6%
Valoración de puestos de trabajo	0.6%
Organismos internacionales	0.6%

Todo está bien	0.6%
Total	170

Total: Múltiple
Base: Total Entrevistados

P45. Tiempo que lleva trabajando en la institución

	Total
Promedio de años	3.13
Promedio de meses	6.67

Total: 100%
Base: Total Entrevistados

Género

	Count
Hombre	40
Mujer	52
No responde	78
Total	170

Agencia

	Count
Ambato	3
Azoguez	3
Babahoyo	3
Coca	4
Cuenca	3
El Condado	5
Esmeraldas	2
Guaranda	3
Guayaquil	14
Ibarra	2
La libertad	2
Lago Agrio	3
Latacunga	2
Libertad	1

Loja	4
Macas	1
Machala	3
Matriz	76
Portoviejo	4
Puyo	3
Quevedo	4
Quicentro Sur	9
Riobamba	3
Sto. Domingo	4
Tena	3
Tulcan	4
Zamora	2
Total	170

ANEXO 5: RESEÑA HISTÓRICA DE LA CPN

"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 la 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." (Cooperativa Policía Nacional, 2012)

ANEXO 6: BRECHAS DE SENSIBILIDAD – JULIO 2013

BANDAS DE TEMPORALIDAD	1 a 7 dias	8 a 15 dias	16 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 180 dias	181 a 360 dias	Sensibilidad Total
FACTOR DE SENSIBILIDAD	0,99	0,97	0,94	0,87	0,79	0,62	0,25	
ACTIVOS SENSIBLES	23.894.942,27	0,00	168.085.174,50	10.035.431,51	9.750.483,47	29.392.680,62	3.646.947,96	244.805.660,33
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	416,16		2.593,51					
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	73.963,76		607.233,99					
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	1.182.512,84		17.543.487,84		216.552,24	173.759,08	8.286,47	
ACCONOV - Cartera de creditos consumo Ordinario	3.814.798,99		149.737.919,07		398.073,72	1.215.358,36	2.865.220,98	
ACCONSV - Cartera de creditos consumo Sueldo	138.855,88		105.983,24					
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	625.658,07			902.536,22	540.079,37	20.129,86		
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	408.762,88			508.130,77	377.490,86	10.000,00		
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	13.766,92		45.149,30	1.116,00	48.858,18	151.753,62	320.197,39	
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	6.520.566,63		219,17	6.340.525,52	5.798.227,22	18.630.006,04	47.955,18	
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos	10.221.700,99		42.588,38	2.283.123,00	2.371.201,88	9.191.673,66	405.287,94	
PASIVOS SENSIBLES	73.803.366,14	3.654.127,15	6.204.052,41	13.761.990,90	15.079.131,18	27.366.183,52	23.908.655,41	
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	70.179.938,84							
PADPF - Depositos a plazo	3.623.427,30	3.654.127,15	6.204.052,41	13.761.990,90	15.079.131,18	27.366.183,52	23.908.655,41	
BRECHA	-49.908.423,87	3.654.127,15	161.881.122,09	-3.726.559,39	-5.328.647,71	2.026.497,10	-20.261.707,45	
SENSIBILIDAD DE BRECHA	-49.423.203,09	3.537.398,09	151.538.717,05	-3.255.563,69	-4.211.111,87	1.263.746,11	-5.037.285,60	94.412.696,99

ANEXO 7: BRECHAS DE SENSIBILIDAD – SEPTIEMBRE 2013

BANDAS DE TEMPORALIDAD	1 a 7 dias	8 a 15 dias	16 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 180 dias	181 a 360 dias	Sensibilidad Total
FACTOR DE SENSIBILIDAD	0,99	0,97	0,94	0,87	0,79	0,62	0,25	
ACTIVOS SENSIBLES	24.184.301,66	0,00	158.777.044,72	10.497.239,52	11.110.671,65	25.383.548,99	2.457.819,66	232.410.626,20
	1%	#¡DIV/0!	-6%	5%	14%	-14%	-33%	
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	299,88		1.997,56					
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	52.379,42		376.722,70					
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	1.233.222,99		14.660.129,62		135.150,84	106.673,73	3.018,49	
ACCONOV - Cartera de creditos consumo Ordinario	4.005.338,41		143.424.275,48		291.049,02	1.037.010,71	2.080.546,90	
ACCONSV - Cartera de creditos consumo Sueldo	222.743,84		223.620,00					
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	509.283,21			532.779,20	696.138,03			
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	366.562,09			368.578,19	448.642,39			
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	29.719,01		47.757,77	1.437,99	48.968,06	157.989,09	325.079,21	
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	6.741.933,12		238,30	6.291.708,91	6.154.018,85	17.421.170,36		
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos	11.022.819,69		42.303,29	3.302.735,23	3.336.704,46	6.660.705,10	49.175,06	
PASIVOS SENSIBLES	52.862.688,11	4.246.017,91	6.630.363,07	14.864.003,08	16.497.337,70	23.965.456,49	26.441.587,89	
	-28%	16%	7%	8%	9%	-12%	11%	
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	49.349.288,32							
PADPF - Depositos a plazo	3.513.399,79	4.246.017,91	6.630.363,07	14.864.003,08	16.497.337,70	23.965.456,49	26.441.587,89	
BRECHA	-28.678.386,45	-4.246.017,91	152.146.681,65	-4.366.763,56	-5.386.666,05	1.418.092,50	-23.983.768,23	
SENSIBILIDAD DE BRECHA	-28.399.568,81	-4.110.381,23	142.426.199,19	-3.814.853,17	-4.256.962,48	884.338,24	-5.962.631,27	96.766.140,49

ANEXO 8: BRECHAS DE SENSIBILIDAD – NOVIEMBRE 2013

BANDAS DE TEMPORALIDAD	1 a 7 dias	8 a 15 dias	16 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 180 dias	181 a 360 dias	Sensibilidad Total
FACTOR DE SENSIBILIDAD	0,99	0,97	0,94	0,87	0,79	0,62	0,25	
ACTIVOS SENSIBLES	23.903.651,06	41.691,68	170.235.251,40	8.791.109,99	12.065.699,77	32.810.975,31	2.641.989,82	250.490.369,03
ACCINIV - Cartera de creditos consumo INICIAL	100.516,59		2.084.269,44					
ACCOGAV - Cartera de creditos consumo Garante	312,13		1.073,27					
ACCOMFV - Cartera de creditos consumo Mi Futuro	60.834,86		203.843,85					
ACCONEV - Cartera de creditos consumo emergente	931.902,87		18.055.732,53	70.590,84	48.931,79	1.365,76	590,91	
ACCONOV - Cartera de creditos consumo ordinario	3.959.543,34		149.714.979,92	511.803,82	482.102,00	627.566,14	1.717.295,71	
ACVEHIV - Cartera de creditos consumo VEHICULO	72.128,17		71.728,15	76.650,13	74.699,93	149.927,63	464.431,27	
ACMCFNV - Cartera de microcreditos CFN	478.978,76			426.774,97	579.729,20			
ACMCPNV - Cartera de microcreditos Fondos Propios	448.637,38			366.720,67	505.445,97			
ACMEMPV - Cartera de microcreditos Emprendedores	18.996,25		55.669,06	83.035,20	62.691,92	230.920,69	390.356,21	
ACVCFNV - Cartera de creditos vivienda CFN	6.948.404,57		47.955,18	5.395.816,47	7.021.543,84	22.344.931,22		
ACVCPNV - Cartera de creditos vivienda Fondos Propios	10.983.912,73	41.691,68		1.859.717,89	3.290.555,12	9.456.263,87	69.315,72	
PASIVOS SENSIBLES	65.255.560,13	4.583.152,07	6.773.888,40	14.530.939,83	13.984.546,01	28.872.887,68	28.814.149,63	
PAVISTA - DEPÓSITOS A LA VISTA	61.176.290,77							
PADPF - Depositos a plazo	4.079.269,36	4.583.152,07	6.773.888,40	14.530.939,83	13.984.546,01	28.872.887,68	28.814.149,63	
BRECHA	-41.351.909,07	-4.541.460,39	163.461.363,00	-5.739.829,84	-1.918.846,24	3.938.087,63	-26.172.159,81	
SENSIBILIDAD DE BRECHA	-40.949.876,63	-4.396.385,96	153.017.998,12	-5.014.379,12	-1.516.421,54	2.455.835,20	-6.506.689,73	97.090.080,34