

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO Y OPERATIVO PARA LA
COOPERATIVA CERRADA DE AHORRO Y CREDITO
POLITECNICA LIMITADA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

MARIA JOSE ESCOBAR ENRIQUEZ

majova@yahoo.com.ar

Director: Ing. Manuel Agustín Espinosa L. M.Sc.

maespinosal@hotmail.com

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado presentado por MARIA JOSE ESCOBAR ENRIQUEZ.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 04 - 03 - 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Manuel Agustín Espinosa L.	Director	
Ing. Milton Rivadeneira V.	Examinador	
Dr. Javier Blandín	Examinador	

Ing. Giovanni D'ambrosio V.
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, María José Escobar Enríquez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María José Escobar Enríquez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María José Escobar Enríquez, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa L., MBA.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido alcanzar este importante objetivo en mi vida profesional.

Agradezco a mis hijos, a mi esposo y a toda mi querida familia, por su apoyo y colaboración en todo momento. Un especial agradecimiento a mi madre por su ayuda incondicional y ejemplo de vida.

Agradezco también a mi Director Ing. Manuel Agustín por su paciencia, dedicación, generosidad al compartir sus grandes conocimientos; y a todos quienes conforman la Cooperativa Politécnica por su gran ayuda.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos David y Vale, por ser el impulso que motiva mi vida; espero que siempre logren todas las metas que se propongan alcanzar.

María José.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
1. ANALISIS DEL ENTORNO	1
1.1 MACROENTORNO	1
1.1.1 FACTOR ECONOMICO - FINANCIERO.....	1
1.1.2 FACTOR SOCIO – CULTURAL	11
1.1.3 FACTOR POLITICO - LEGAL.....	14
1.1.4 FACTOR TECNOLOGICO	17
1.2 MICROENTORNO	18
1.2.1 CLIENTES	18
1.2.2 PROVEEDORES	19
1.2.3 COMPETENCIA.....	20
1.2.4 NUEVOS ENTRANTES.....	21
1.2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	22
1.2.6 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	22
1.2.7 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	22
1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	23
1.3.1 OPORTUNIDADES.....	23
1.3.2 AMENAZAS	24
1.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	25
2. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	27
2.1 UBICACIÓN	27
2.2 ANTECEDENTES	27
2.3 OBJETIVOS.....	29
2.4 PRINCIPIOS	30
2.5 VALORES.....	32
2.6 VISION.....	33

2.7 MISION	33
2.8 OBJETIVOS	33
2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	33
2.8.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	34
2.8.3 PERSPECTIVA INTERNA	34
2.8.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	34
2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
2.10 AREAS FUNCIONALES	36
2.10.1 AREA ADMINISTRATIVA.....	36
2.10.2 RECURSOS HUMANOS	37
2.10.3 AREA FINANCIERA	38
2.10.4 AREA DE MARKETING	38
2.10.5 AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTACIONAL	39
2.11 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	39
2.11.1 FORTALEZAS.....	39
2.11.2 DEBILIDADES	40
2.11.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	40
3. GENERACION DE ESTRATEGIAS	43
3.1 GENERACION DE ESTRATEGIAS	43
3.1.1 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES.....	43
3.1.2MATRIZ FODA	48
3.1.3 ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER	50
3.1.4 MATRIZ DE ANSOFF	51
3.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	52
3.3 MARKETING ESTRATEGICO	54
3.3.1 CONSUMIDOR	54
3.3.2 MERCADO	56
3.3.3 ASPECTOS LEGALES	59
3.3.4 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	59
4. MARKETING TACTICO	60
4.1 PRODUCTO.....	60
4.1.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	62
4.2 PLAZA	64

4.2.1 ESTRATEGIAS DE PLAZA	65
4.3 PRECIO	65
4.3.1 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	67
4.4 PROMOCION	67
4.4.1 MIX PROMOCIONAL	68
4.4.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCION	68
5. ACCION Y CONTROL	71
5.1 EVALUACION FINANCIERA.....	71
5.1.1 SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION ECONOMICA DEL PLAN DE MARKETING	80
5.2 PRESUPUESTO DE MARKETING	81
5.2.1 IMPLANTACION PAGINA WEB DE LA COOPERATIVA POLITECNICA..	82
5.3 PROGRAMACIÓN.....	83
5.3.1 CUADRO DE PROGRAMACIÓN	84
5.4 CONTROL	85
5.4.1 CONTROL ANUAL DEL PLAN	86
5.4.2 CONTROL DE RENTABILIDAD	86
5.4.3 CONTROL DE EFICIENCIA.....	86
5.4.4 CONTROL ESTRATEGICO	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1 CONCLUSIONES.....	88
6.2 RECOMENDACIONES:	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional....	6
Figura 2: Instalaciones Cooperativa Politécnica.	27
Figura 3: Organigrama Estructural Cooperativa Politécnica.....	35
Figura 4: Matriz Producto-Mercado	51
Figura 5: Identificación Socios Cooperativa Politécnica.	55
Figura 6: Evolución Socios Activos Cooperativa Politécnica.....	56
Figura 7: Logotipo Cooperativa Politécnica.....	61
Figura 8: Evolución Capital en Giro Cooperativa Politécnica.	72
Figura 9: Evolución Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.....	73
Figura 10: Evolución Excedente Neto Cooperativa Politécnica.	74
Figura 11: Proyección Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	26
Tabla 2: Análisis del Componente Organizacional.....	31
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	41
Tabla 4: Matriz de Jerarquización de Fortalezas.....	44
Tabla 5: Fortalezas Jerarquizadas.....	44
Tabla 6: Matriz de Jerarquización de Debilidades.....	45
Tabla 7: Debilidades Jerarquizadas.....	45
Tabla 8: Matriz de Jerarquización de Oportunidades.....	46
Tabla 9: Oportunidades Jerarquizadas.....	46
Tabla 10: Matriz de Jerarquización de Amenazas.....	47
Tabla 11: Amenazas Jerarquizadas.....	47
Tabla 12: Matriz FODA.....	49
Tabla 13: Clasificación Socios Cooperativa Politécnica.....	54
Tabla 14: Incremento anual número de socios.....	55
Tabla 15: Tasas Pasivas Cooperativa Politécnica.....	66
Tabla 16: Tasas Pasivas Ahorros Especiales Cooperativa Politécnica.....	66
Tabla 17: Evolución Capital en Giro Cooperativa Politécnica.....	72
Tabla 18: Evolución Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.....	73
Tabla 19: Evolución Excedente Neto Cooperativa Politécnica.....	74
Tabla 20: Indicadores Financieros Cooperativa Politécnica.....	75
Tabla 21: Proyección Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.....	80
Tabla 22: Presupuesto anual de Marketing.....	81
Tabla 23: Programación Plan de Marketing.....	84

LISTA DE ANEXO

ANEXO A: Cifras Económicas del Ecuador Abril 2010	95
ANEXO B: Cifras Económicas del Ecuador Mayo 2010.....	96
ANEXO C: Reserva Internacional de Libre Disponibilidad	97
ANEXO D: Variación Precio del Petróleo	98
ANEXO E: Variación Inflación	99
ANEXO F: Variación Índice de Precios al Consumidor.....	100
ANEXO G: Variación P.I.B.	101
ANEXO H: Inflación Abril 2010	102
ANEXO I: Inversión Autorizada para Constitución y Aumento de Capital	103
ANEXO J: Variación Liquidez Sistema Financiero.....	104
ANEXO K: Canasta Familiar Básica	105
ANEXO L: Población Económicamente Activa Urbana	106
ANEXO M: Remesas	107
ANEXO N: Tasas de Interés Activas y Pasivas	108
ANEXO O: Plan Operativo 2011 Cooperativa Politécnica.....	109
ANEXO P: Cuestionario	110
ANEXO Q: Estatutos Cooperativa Politécnica	113

RESUMEN EJECUTIVO

Analizando la necesidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuente con una herramienta que le permita captar nuevos mercados de potenciales clientes y con una guía para mejorar su administración y efectivo aprovechamiento de recursos; se presenta esta propuesta que contiene los siguientes capítulos:

- **ANALISIS DEL ENTORNO:** En este capítulo se hace un análisis del macroentorno tomando en cuenta los factores económico financieros, socio culturales, político legales y tecnológicos que afectan al sector cooperativo de ahorro y crédito; así como también se realiza un análisis del microentorno como son sus clientes, proveedores, competencia. Se determinan las oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.
- **ANALISIS INTERNO:** En esta etapa se analiza el ámbito interno en el cual se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. y se determinan sus fortalezas y debilidades.
- **GENERACION DE ESTRATEGIAS:** Se realiza la matriz FODA, y se determina las estrategias a ser aplicadas. En este capítulo también se desarrolla el marketing estratégico analizando al consumidor, mercado, aspectos legales y posicionamiento.
- **MARKETING TACTICO:** Se desarrolla la mezcla de marketing a través de las cuatro Ps.: Producto, Plaza, Promoción, Precio y se genera las estrategias para las mismas.

- **ACCION Y CONTROL:** En este capítulo se analiza la situación financiera de la Cooperativa Politécnica, se estima el crecimiento futuro con la puesta en marcha del proyecto propuesto, y también la programación y el control a ser aplicados.
- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** En esta última etapa se han considerado las conclusiones de mayor importancia de este proyecto; así como, las recomendaciones necesarias para llevar a cabo la propuesta del Plan de Marketing Estratégico y Operativo para la Cooperativa Cerrada de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

ABSTRACT

Analyzing the need for “Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.” to have a tool that allows it to capture new markets and potential customers with a guide to improve management and effective use of resources, this proposal has been developed. It contains the following chapters:

- **ENVIRONMENTAL ANALYSIS:** This chapter provides an analysis taking into account the macro economic and financial factors, socio-cultural, political, legal and technological factors affecting the cooperative sector savings and credit as well as an analysis of their microenvironment such as customers, suppliers, competitors. Identify opportunities and risks of “Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.”
- **INTERNAL ANALYSIS:** At this stage, we analyze the internal environment which develops “Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda” and determine their strengths and weaknesses.
- **GENERATION OF STRATEGIES:** SWOT matrix is performed, and determines the strategies to be implemented. This chapter also develops strategic marketing analysis for the consumer, market, legal aspects and positioning.
- **TACTICAL MARKETING:** The marketing mix has been developed by the four Ps.: Product, Place, Promotion, Price and generates strategies for them.

- **ACTION AND CONTROL:** This chapter reviews the financial position of “Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda”, estimating future growth with implementation of the proposed project, as well as programming and control to be applied.

- **CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS:** At this stage, we have considered the most important findings of this project, as well as the recommendations necessary to carry out the proposed Strategic Plan for the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

1. ANALISIS DEL ENTORNO

1.1 MACROENTORNO

El análisis de los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos y demográficos de nuestro país y del mundo, permiten determinar el ambiente externo en el que se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

1.1.1 FACTOR ECONOMICO - FINANCIERO

En el aspecto económico es importante tomar en cuenta las principales variables económicas y principalmente aquellas que condicionan las actividades de las instituciones del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

Al realizar un análisis de las principales variables económicas del Ecuador, se determina que la economía se recupera de manera progresiva, a pesar de la crisis financiera mundial que afecta a todos los mercados.

La situación comercial del país durante los primeros cuatro meses del año 2010 muestra signos de recuperación, el saldo de la Balanza Comercial ascendió en Abril del 2010 a USD 166.30 millones. Al comparar esta cifra con el mismo periodo del año 2009 (déficit de –USD 753.87 millones) se observa una importante recuperación. Consecuencia, especialmente, del incremento del precio del barril de petróleo, principal componente de los ingresos del país. El

precio promedio en los cuatro meses del 2009 fue de USD 33 por barril de crudo, mientras que para el año 2010 este subió a USD 72. Si bien, las importaciones también se incrementaron en este periodo, estas crecieron en menor proporción (22.71%) que el total de exportaciones (52.37%).¹

Con relación al Producto Interno Bruto (PIB) el Banco Central del Ecuador pronosticó para el 2010 un crecimiento del 6.81%, pues consideró un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras. Este crecimiento se calculó con relación al índice de 2008, que fue del 6.2% ya que el año 2009 fue un período atípico por la crisis económica internacional.

La evaluación trimestral del Banco Central del Ecuador refleja un crecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB) del primer trimestre del año 2010 en relación al último período del año 2009. Los sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto generaron, en los tres primeros meses del año 2010, un crecimiento de 0.33%.

Adicionalmente, la evolución de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) al mes de abril muestra un saldo de USD 4,322 millones, lo cual significó un crecimiento de USD 314.9 millones. Los principales ingresos corresponden a recaudación de impuestos por USD 823.3 millones, exportaciones de petróleo USD 467.7 millones, depósitos del sistema financiero USD 87.9 millones y otros por un valor de USD 181.6 millones. Los egresos se dieron especialmente en la desacumulación neta de depósitos del Gobierno Central USD 850.8 millones, pagos por importaciones del sector público USD 181 millones, servicio de deuda externa USD 138.6 millones y otros USD 75.6 millones.²

Otro aspecto importante dentro del ámbito económico constituye la disminución de la inversión. Según la información presentada por la Superintendencia de Compañías, a abril de 2010 la inversión autorizada en el país fue de USD

¹ www.picaval.com.ec

² www.bce.fin.ec

318.8 millones, el 95.6% correspondió a aumentos de capital y el 4.4% a constituciones y domiciliaciones. Comparativamente al mismo período del año anterior la inversión se redujo en 75%. Los sectores de mayor inversión fueron: la industria con el 25.19%, comercio 19.21%, financiación y administración 19.1%, electricidad 9.51%, actividades inmobiliarias 8.2%, construcción 4.87%, agricultura 4.55%, transporte 4% y el resto de sectores representaron el 5.33%. Según el origen de los recursos, el 76% correspondió a inversión nacional y el 24% a inversión extranjera, pues se evidencia la escasa inversión en proyectos de infraestructura y desarrollo debido a la reducción en la confianza de los inversores.³ (amenaza 2)

De acuerdo con la información estadística del Banco Central del Ecuador (BCE), el salario real (salario ajustado de acuerdo a la inflación) en el mes de abril del 2010 se ubicó en USD 220.07 y el salario unificado nominal (salario no ajustado de acuerdo a la inflación) en el mismo periodo es de USD 240.00. El costo de la canasta familiar básica en abril del año 2010 se ubicó en USD 539.67 frente a un ingreso familiar mensual de USD 448.00; se evidencia un déficit de USD 91.67.⁴ Estas cifras reflejan que las familias ecuatorianas no pueden subsistir con los salarios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, lo cual conlleva a empleados desmotivados y poco comprometidos con sus empleos, siendo esto uno de los principales factores para que las empresas presenten un bajo nivel de competitividad. Esta situación representa una amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por la escasa capacidad de los hogares ecuatorianos para el ahorro interno y el endeudamiento. (amenaza 1)

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que es aquel que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de bienes y servicios adquiridos por los hogares en un lapso determinado, en abril de este año ascendió a 127.16 puntos resultado de un crecimiento mensual en los precios de 0.52%,

³ www.picaval.com.ec

⁴ http://www.eluniverso.com/data/recursos/documentos/presentacion_inflacion_abril_2010.pdf

con lo cual la inflación anual se ubicó en 3.21% y la acumulada en 1.86%, cifra inferior en más de dos puntos porcentuales con relación a mayo de 2009.

La información monetaria del país muestra un panorama de mayor liquidez interna comparada con las cifras del 2009, lo cual es positivo para la dinamización de las actividades productivas y con ello el de las entidades financieras.

En marzo de 2010, el sistema bancario, conformado por el Banco Central del Ecuador y las Otras Sociedades de Depósito (OSD), incrementó su liquidez en USD. 1.001 millones, crecimiento superior en USD. 85 millones al registrado en el mes anterior, que fue USD 916 millones. La liquidez de este mes fue resultado principalmente de operaciones con el sector externo por USD. 364 millones y con el sector privado por USD. 351 millones. Los cambios de la liquidez de marzo de 2010 se debieron tanto a operaciones propias del BCE como a transacciones de las OSD.⁵

Para abril de 2010, los depósitos totales en el sistema financiero fueron de USD 16,120.6 millones observando un crecimiento de 19% con respecto a abril de 2009, es importante destacar que durante el 2010, el ahorro nacional se ha incrementado, así tenemos que los depósitos fueron superiores en 4% comparativamente a diciembre de 2009. Esta variable influye directamente en las entidades del Sistema Financiero, ya que el grado de captaciones mantiene una estrecha relación con el nivel de ahorro de sus clientes. (oportunidad 5)

Bajo este contexto, hay que considerar el rol que desempeñan las instituciones financieras en nuestro país; así tenemos que los servicios de intermediación financiera como parte del PIB, de enero a marzo del 2010 presentan un crecimiento del 5.56% de acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central.

⁵ www.bce.fin.ec

Es importante destacar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, según manifiesta Víctor Rodas, Presidente de la Junta de Directores de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); las Cooperativas se volvieron tan populares que crecen en promedios del 15% anual, según datos del sector.⁶

Esto se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000, muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los Bancos, convirtiéndose así en una oportunidad para llegar a más clientes. **(oportunidad 1)** Las cifras oficiales confirman este crecimiento, finalizado el 2000, eran 26 las cooperativas que operaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos: sumaban 68 millones de dólares en depósitos y 70.5 millones en créditos otorgados. Casi 10 años más tarde, son 38 cooperativas que manejan 1.246 millones de dólares en depósitos y 1.227 millones de dólares en créditos, según cifras oficiales. En cinco años, este sector duplicó además su número de depositantes: en el 2002 eran 870.350 las personas que habían confiado en alguna de estas instituciones; para el 2007 (última cifra disponible), sumaban 1.768.159 personas. **(oportunidad 2)** Este grupo de 38 cooperativas controladas por la Superintendencia abarca un 80% de los activos que maneja el sistema cooperativo, pero existe un grupo aún más numeroso de entidades que funciona bajo el paraguas de la Dirección Nacional de Cooperativas (parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social). Se calcula que son 1.200, sobre las cuales el nivel de control ha sido muy blando. **(amenaza 6)** La Federación Nacional de Cooperativas (FECOAC), reúne a 750 de esas 1.200 cooperativas y sus estadísticas de junio de 2009 reflejan la dimensión que también va tomando el sector no controlado por la Superintendencia de Bancos: 1.813.871 socios, 1.800 millones de dólares en créditos y 1.615 millones en depósitos.⁷

Y si bien la cantidad de recursos que manejan actualmente las cooperativas representa poco más del 20% del dinero depositado en los bancos privados, su impacto social es mayor al del sistema financiero tradicional.

⁶ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-cooperativas-se-abren-al-credito-297479-297479.html>

⁷ Revista Cooperativa FECOAC No. 41, La fuerza de los pequeños, Año 2010.

En la figura No. 1 se muestra un resumen consolidado nacional del crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Ecuador

CRECIMIENTO SECTOR COOPERATIVO DE AHORRO Y CREDITO A NIVEL NACIONAL

Todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador					
	2005	2006	2007	2008	2009 (JUN.)
TOTAL ACTIVO	1,339,562	1,589,691	1,892,663	2,295,632	2,532,740
TOTAL PASIVO	0	0	1,515,084	1,854,679	2,047,926
CAPITA SOCIAL	166,533.00	183,972.00	216,725.00	255,284.00	270,961.00
TOTAL PASIVO	0.00	0.00	1,515,084.00	1,854,679.00	2,047,926.00
CAPITA SOCIAL	166,533.00	183,972.00	216,725.00	255,284.00	270,961.00
RESULTADOS	17,594.00	22,672.00	25,195.00	26,777.00	24,757.00

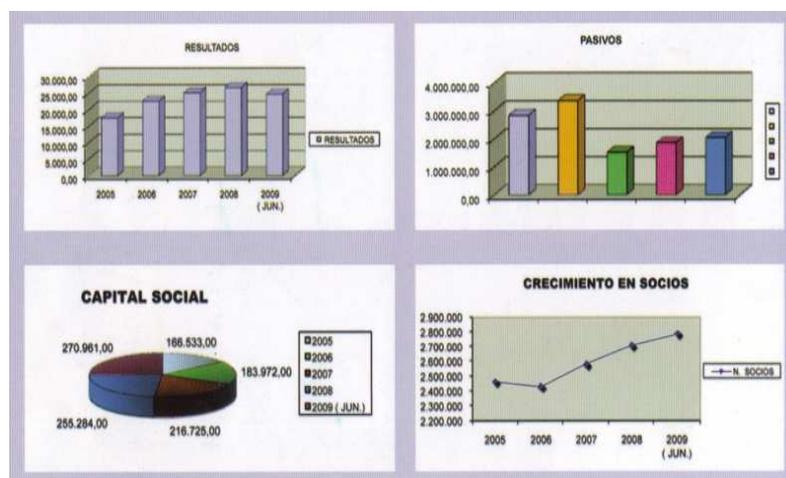


Figura 1: Crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional.
Fuente FECOAC

Por otro lado, la tasa de interés activa se ha venido reduciendo del 9.26% en mayo del 2009 al 9.11% en mayo del 2010, lo que ha ocasionado que los accesos a créditos sean mucho más rápidos y exista una oferta muy amplia de créditos de consumo en el sector financiero. Así como también se evidencia el

aumento en el crédito al sector privado que registró un monto de USD 14,871.2 millones con un incremento anual de 8.5% y comparado con diciembre de 2009 el aumento fue de 2.8%.⁸ Para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto se constituye en una oportunidad debido a que esta disminución permite a sus clientes que consideren el crédito como una alternativa para la realización de inversiones futuras. (oportunidad 3)

La tasa de interés pasiva o de captación que pagan las instituciones a sus depositantes, al mes de mayo de 2010 es del 4.57 % porcentaje que también mantiene una tendencia decreciente, ya que en el mes de mayo del 2009 fue del 5.42% según datos publicados por el Banco Central del Ecuador.

La fijación de las tasas de interés activas y pasivas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se hace en base al análisis de las tasas que ofrecen los bancos y demás Cooperativas del sector, así como también las tasas referenciales que publica el Banco Central del Ecuador y dentro de los pisos y techos que éste fija.

Otra variable significativa para el análisis del Sector Financiero y Cooperativo es el microcrédito, tal es así que para el caso de Ecuador, el mercado de las microfinanzas es muy diverso ya que existen diferentes actores como los Bancos Privados, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Organismos No Gubernamentales (ONGs), y Estructuras Financieras Locales (cajas precooperativas, asociaciones, comités de crédito, entre otras). Las cifras, en relación al crecimiento de la cartera de las microfinanzas ha evolucionado en el volumen monetario, las instituciones que operan con instrumentos y métodos que legitiman las microfinanzas han dado lugar a la profundización de los conocimientos en torno a la realidad local de la pobreza, procurando que los

⁸ www.bce.fin.ec

servicios se ajusten a la demanda de los usuarios de los servicios del microcrédito.⁹

Existen factores a nivel internacional que pueden afectar y desestabilizar la economía de los países e incluso descapitalizar a sus empresas. A pesar de esto, hay que tomar en cuenta que en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito cerradas, los movimientos económicos a nivel internacional no afecta sobre manera al desarrollo de las mismas.

Uno de los hechos que han afectado a las economías de todos los países es la Crisis Financiera Mundial, (amenaza 7) originada en los Estados Unidos la misma que fue causada por los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de los productos, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria, la amenaza de una recesión en todo el mundo, una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, da como resultado la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias y la quiebra de algunas empresas automotrices; originando la pérdida de empleo de miles de trabajadores a nivel mundial.

La crisis se expandió por diversos países de Europa, Asia, América y África, que han sufrido graves efectos como el incremento del desempleo, cierre de empresas, reducción del consumo y un descenso del ahorro de la población. Estos países han tomado una serie de medidas para tratar de salir de la crisis: inyección de cientos de miles de millones de euros al sistema financiero mundial, ejercer políticas monetarias y de expansión fiscal hasta que el crecimiento aumente; también se acordaron propuestas para ayudar a los países en desarrollo a través de donaciones al Fondo Monetario Internacional y mejorar la regulación financiera.¹⁰

La favorable posición macroeconómica y las políticas contra cíclicas han sido fundamentales para la región de América Latina y el Caribe para enfrentar el

⁹ Revista de la Red Financiera Rural, Microfinanzas Ecuador, Marzo 2008.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2010

impacto de la crisis financiera mundial 2008-2009. Según informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), esta región sufrió la caída del Producto Interno Bruto (PIB) en 1.8%, el número de personas con desnutrición ascendió a 52 millones y los ingresos por exportaciones de productos agrícolas se vieron inmersos en la volatilidad de los precios en los mercados internacionales. Recientemente se ha registrado signos de recuperación con el incremento del comercio de productos agrícolas especialmente a países emergentes en el continente asiático. Actualmente el reto para América Latina y el Caribe es el manejo integral del medio rural, políticas de fomento y desarrollo e inserción en los mercados internacionales.¹¹

La economía mundial se recupera progresivamente, así tenemos que el flujo de remesas familiares que ingresó al país durante el primer trimestre de 2010 ascendió a USD 556.6 millones, valor que representó un aumento de 0.4% con relación al primer trimestre de 2009 (USD 554.5 millones) y una disminución de 17.6% con respecto al cuarto trimestre de 2009 (USD 675.2 millones).¹²

El ligero aumento interanual de remesas provenientes de España y Estados Unidos con relación al mismo período de 2009, se explica por la recuperación presentada por dichos países. El Instituto Nacional de Estadística de España publicó oficialmente el dato del PIB del primer trimestre de 2010, evidenciando que la economía española habría salido oficialmente de la recesión, en la que entró en el cuarto trimestre de 2008, después de haber registrado dos trimestres consecutivos en negativo. Técnicamente, un trimestre con crecimiento cero o positivo significa superar la recesión económica tras dos o más trimestres consecutivos de contracción.

Por otro lado, el Departamento de Comercio señaló que la economía de Estados Unidos se expandió en 3.2% en el primer trimestre de 2010, gracias a

¹¹ www.picaval.com.ec

¹² www.bce.fin.ec

que los consumidores aceleraron su gasto, lo que constituye la señal más fuerte de que la recuperación está tomando forma de una manera sustentable.

Pese a que el crecimiento económico se desaceleró respecto al ritmo del 5.6 % registrado en el cuarto trimestre de 2009. El gasto de los consumidores, que representa aproximadamente el 70 % de la actividad económica del país, sumó alrededor de 2.6 puntos porcentuales al Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre de 2010. Estados Unidos en el primer trimestre de 2010, recuperó la hegemonía como país originario de remesas, con el 44.6% (USD 248.2 millones), seguido por España con 39.5% (USD 219.7 millones), Italia con el 8.6% (USD 48.0 millones) y la diferencia 7.3% (USD 40.7 millones) es enviado desde el resto del mundo.¹³

Estas variaciones en las remesas también afectan al Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, ya que se presume que muchos de los recursos que provienen del trabajo de los inmigrantes ecuatorianos se están canalizando hacia este sistema de ahorro y crédito. (ameneza 8)

Otro factor que afecta en la variación de las remesas es la actual crisis europea que mantiene preocupados a los mercados, ya que a pesar del anuncio multimillonario de rescate que destinará la Unión Europea (€750,000 millones)¹⁴ a sus países miembros que se encuentren en problemas financieros, surge la preocupación por el hecho que el problema de fondo no se ha solucionado. Si bien la ayuda financiera va a tapar esas deficiencias de las economías, a la larga el problema estructural del gasto corriente y las deficiencias fiscales no han cambiado. Además existe un riesgo inflacionario considerable al colocar ese dinero en circulación ya que el Banco Central Europeo tendrá que emitir mucho dinero para comprar los bonos gubernamentales lo que probablemente llevará a una devaluación del Euro y un incremento en las tasas de interés.

¹³ www.picaval.com.ec

¹⁴ www.picaval.com.ec

1.1.2 FACTOR SOCIO – CULTURAL

El ambiente socio – cultural acoge los cambios que experimentan las personas, sus valores y estilos de vida y que inciden profundamente en las actividades y decisiones de compra en el mercado.

En este gobierno del Presidente Rafael Correa, existe una breve disminución de la inequidad social; según un informe de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el nivel de pobreza respecto a los ingresos en el año 2006 se ubicó en 25.9%, a diciembre del 2009 pasó a 25% y en marzo del 2010 bajó a 22.6%. El Coeficiente de Gini que mide la desigualdad en una sociedad (es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad, todos tienen los mismos ingresos y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad) también presentó recuperación desde el año 2006 pasó de 0.511 a 0.47 en marzo del 2010. La pobreza medida por necesidades básicas insatisfechas también se habría reducido de 46.56% en el 2006 a 44.41% en el 2009. Esto obedecería a la mayor inversión que el gobierno está realizando en gasto social, en porcentajes en relación al PIB la inversión social en el 2006 era de 5.28% y el 2009 alcanzó el 14.01%.

El gobierno nacional ha desarrollado el Plan Nacional Para el Buen Vivir, que es un instrumento para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública; el mismo que plantea objetivos orientados a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural, que finalmente pueda alcanzar el “Buen Vivir” de los ecuatorianos.

La Nueva Constitución trata de mejorar la educación, salud, seguridad social, vivienda, cultura, comunicación social, gestión de riesgo, población y movilidad humana, seguridad, transporte, etc. contrarrestando los aspectos negativos del ámbito social. El Sistema Cooperativo como sector de la economía solidaria,

constituye un instrumento para facilitar mejores condiciones de vida a los ecuatorianos, en el marco de los principios universales de Cooperativismo, garantizando su organización, funcionamiento, sostenibilidad e igualdad de condiciones, respetando su naturaleza de sociedad de personas.

A nivel mundial, en lo que va de 2010 se esperaba un mejoramiento de los indicadores económicos en general, y de los de empleo en particular. Sin embargo, los indicadores de empleo han sido menos propensos a evolucionar favorablemente. Por otro lado, el rebrote de la crisis en Europa ha tornado incierto el ambiente internacional repercutiendo especialmente en el empleo de los migrantes ecuatorianos y en las remesas que de ellos recibimos. Se ha evidenciado que, en los tres últimos años, la tasa de desempleo se ha incrementado en la mayoría de países del mundo.

En Ecuador, a marzo de 2010, según las encuestas del INEC, el desempleo afecta al 9,1% de la Población Económicamente Activa (PEA) urbana, siendo 0,5 puntos porcentuales más que la tasa registrada el año anterior. Al desagregar la tasa de desempleo por género, se constata que el desempleo femenino (11,6%) está muy por encima del masculino (7,2%). Además, el 51,3% de la PEA se encuentra en situación de subempleo, en tanto que el 37,6% tiene ocupación plena; estos dos últimos indicadores en cambio se redujeron respecto de marzo de 2009.

Del total de ocupados (ocupados plenos mas subempleados), el porcentaje que se encuentra en el sector informal (43,4%) sigue siendo mayor al del sector formal (39,4%); y por ramas de actividad las dos de mayor ocupación son Comercio (26,6%) e Industria (13,9%).

Con el 9,1% de desempleo, Ecuador se ubica por debajo de Colombia donde llegó al 12,6% y Perú que se ubicó en el 9,6%.

Por otro lado, en materia salarial se tiene que desde el 1° de enero de 2010 el salario mínimo legal general es de USD 240, es decir un incremento de 10,09%

respecto del salario vigente en el año anterior y un 20% más para las empleadas domésticas. Si se toman en cuenta los salarios adicionales XIII y XIV, el salario mínimo nominal promedio corresponde a USD 279,85.

En cuanto a políticas laborales, se destaca que en abril de 2010 el Consejo Sectorial de la Producción a través del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad lanzó la “*Agenda para la Transformación Productiva*”. En esta agenda se destacan los objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos tanto en materia productiva como laboral, en la misma se han establecido los 14 sectores priorizados para el desarrollo productivo del país que se inscriben dentro de la “*Estrategia de Desarrollo Productiva*” del Plan del Buen Vivir. De acuerdo a las expectativas de las autoridades del ejecutivo, se espera mejoras en la producción interna y, con la implementación de programas y proyectos, que la tasa de desempleo se reduzca en los siguientes trimestres del año y por consiguiente la tasa de ocupación plena aumente.

Sin embargo persisten los problemas estructurales en la demanda de empleo y hay más cesantes, situación que ha conllevado a la presencia de niveles de migración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral a diferentes países, especialmente a los Estados Unidos y Europa. (amenaza 9)

La migración existente en el Ecuador, de acuerdo a las cifras presentadas por la Dirección Nacional de Migración, hasta el mes de abril del 2010 han entrado al país 338,963 extranjeros lo que representa un incremento del 9.3% comparándolo con el mismo período del año pasado.

Al detallar el origen de los extranjeros tenemos que el 21.4% corresponden a ciudadanos de los Estados Unidos, 20.4% colombianos, 16.0% peruanos, 4.6% españoles, 3.6% chilenos y 2.8% cubanos. Si comparamos con los datos del mes de Abril del año pasado tenemos que el origen de los ciudadanos argentinos ha aumentado en un 40.2%, los colombianos un 33.1% y los cubanos en 21.5%.

En el año 2008 el Ecuador logró un récord al registrar más de 1 millón de visitantes extranjeros, sin embargo en el año 2009 no se logró sobrepasar la cifra mencionada debido a los problemas que afectaron al turismo a nivel mundial como la crisis económica global y la Gripe AH 1N1.

1.1.3 FACTOR POLITICO - LEGAL

En el ámbito político, se han introducido profundas transformaciones en la vida democrática del Ecuador, con el liderazgo de una persona que ha recibido el apoyo popular jamás registrado en el pasado y que en poco tiempo logró implantar un nuevo sistema constitucional ratificado por la mayoría del electorado.

Es importante destacar el interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social, cultural, educativo y de la salud, por lo que se han puesto en marcha varios proyectos para incentivar, principalmente el desarrollo de la microempresa, a través del fortalecimiento de entidades solidarias, que permitan apoyar la autogestión, guiadas al desarrollo de la economía nacional y especialmente a aquellos sectores de escasos recursos que se encuentran por debajo de la línea de pobreza, y que justamente por sus condiciones económicas no son atendidos por la banca formal. (oportunidad 6)

La falta de una ley específica para el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no permite que los sistemas de regulación sean adecuados. Estas entidades están bajo el amparo del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES) y tienen que reportar a la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOOP). Se establece un mínimo de 11 personas para constituir una institución de este tipo, pero no se establece un capital mínimo. Sin embargo, por una resolución de la Junta Bancaria las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran activas y sobrepasan los USD 10.000.000 en activos, pasan al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

El gobierno esta impulsando la promulgación de una nueva Ley de Cooperativas en la que se incluye la creación de una Superintendencia de Cooperativas, que abarque a todas las Cooperativas bajo un mismo concepto de sociedad de personas y no de capital.

De acuerdo con el artículo 1, de la Ley de Cooperativas, estas instituciones se definen como sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto, planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

En el artículo 66 de esta Ley, se define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como aquéllas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

Es importante recalcar que el Gobierno en su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 garantiza el trabajo justo y digno con el objeto de propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía. Una de sus estrategias es la de incentivar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y entidades de Finanzas Solidarias para captar y canalizar el ahorro, con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía solidaria. También considera que es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero cooperativo; para lo cual el 29 de diciembre del año 2009 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 194 con el cual se reglamenta la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las Cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según el marco jurídico vigente las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser de Primer o Segundo Piso; las Cooperativas de Primer Piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas; mientras que, las Cooperativas de Segundo Piso son instituciones que únicamente pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. es cerrada, debido a que solo pueden pertenecer a ella las personas que tengan una relación con la Escuela Politécnica Nacional. Es regulada por la Dirección Nacional de Cooperativas y avalizada por los Estatutos.

El Gobierno Nacional ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción y mejorar sus servicios. Entre las acciones que destacan en este sentido constan: la digitalización del archivo de la Dirección Nacional de Cooperativas; la creación del sistema de información del sistema cooperativo, que permitirá procesar y consolidar la información periódica de todas las cooperativas del país; la descentralización de los servicios de las cooperativas, con facilidades de acceso para los usuarios en cada provincia; un programa de educación y capacitación cooperativa; la producción de un Reglamento General para el sistema cooperativo, que actualiza la aplicación de la Ley de Cooperativas, con un capítulo especial para las cooperativas de ahorro y crédito, cuyo borrador se ha terminado de discutir con el sistema cooperativo nacional y se espera su aprobación y la preparación de una propuesta de Ley para la economía popular y solidaria, que incluye a las cooperativas. (amenaza 3)

Las cooperativas, parte de la economía popular y solidaria, son una alternativa importante para la inclusión económica y social, pues son empresas asociativas que se guían por principios claros (membresía abierta y voluntaria, control democrático de los socios, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación-formación-información, cooperación

entre cooperativas, compromiso con la comunidad), y conjugan la gestión económica con su fin económico.

Según la Constitución, las cooperativas de ahorro y crédito prestan servicios de orden público (art. 308), son parte del sistema financiero nacional, integran el sector financiero popular y solidario y deben tener normas propias y ente específico de control (art. 309). Esta es una decisión muy positiva y alentadora, pues los ciudadanos, especialmente rurales, reciben de estas cooperativas los servicios que otras entidades financieras no son capaces de proporcionarles; circunstancia que les ha permitido ganar confianza del público y crecer significativamente en los últimos años.¹⁵

1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito mantienen soluciones tecnológicas sencillas para satisfacer los servicios que prestan a sus socios, pero se debe tomar en cuenta que en el largo plazo el sistema computarizado será limitado debido a que no es integrado en muchos de los casos y que existe la necesidad de adquirir sistemas de información computarizados en red que permitan una mayor eficiencia en el flujo de información y ahorro de tiempo. Muchas veces esto obedece a la falta de confianza en plataformas tecnológicas, a sus altos costos ya que existe poca valoración de los intangibles por parte de sus socios.

Existe un organismo de apoyo al sistema cooperativo que es la Corporación de Sistemas y Servicios Informáticos para Cooperativas (SYSTECOOP), que es una corporación de consultoría técnica que ofrece soluciones informáticas al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del país. Su objetivo es ayudar al desarrollo tecnológico del sector y brinda asistencia técnica y asesoramiento a

¹⁵ http://www.elnuevoempresario.com/noticia_4516_el-mies-de-ecuador-fortalece-a-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-.php

las instituciones en el análisis, evaluación e implementación de sistemas informáticos. Estudia, investiga, desarrolla y promociona sistemas y programas operativos, contables y gerenciales; realiza eventos de capacitación, conferencias, talleres y seminarios para el mejor conocimiento, perfeccionamiento y especialización en el área informática. (oportunidad 4)

Ante este panorama, es conveniente que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, realicen los esfuerzos necesarios para afrontar este entorno, a través de medidas que les permitan asegurar su supervivencia a largo plazo; y por tanto, lograr mayores grados de eficiencia operativa y financiera, encaminados hacia la obtención de resultados favorables.

1.2 MICROENTORNO

El microentorno es el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones. Para el análisis del microentorno es necesario determinar sus clientes, proveedores, sustitutos, competencia directa, nuevos entrantes, distribuidores, etc.

1.2.1 CLIENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., al mes de abril del año 2010, cuenta con 937 socios.

Está constituida por los socios que pertenecen a la comunidad Politécnica en calidad de docentes, empleados administrativos y trabajadores, así como también profesionales titulados en la Escuela Politécnica Nacional o también pueden ser los cónyuges, padres o hijos de los socios; quienes libre y voluntariamente manifiestan su deseo de pertenecer a ella o de dejar de hacerlo; se comprometen a cumplir la normativa legal, a participar directamente

en las decisiones trascendentes y a vigilar en forma personal o por delegación el manejo administrativo, económico y financiero de la entidad.

Sus principales demandas se pueden resumir en: servicio oportuno, tasas de interés competitivas, calidad en el servicio, diversificación de productos y previsión social.

Se tiene un grupo de clientes potenciales que son los profesionales titulados en la Escuela Politécnica Nacional y sus familiares, pues en la actualidad no se realiza la promoción hacia este segmento de clientes y la mayoría de ellos no tienen conocimiento. (oportunidad 7)

1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de entregar a la institución asesoría, crédito, control; pues existen federaciones y empresas que proveen a las Cooperativas servicios de asesoría, auditoría y otros.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, tales como proveedores de equipos, muebles y útiles de oficina, seguros, software, internet, imprentas, agencias de publicidad, eventos y convenciones, entre otros.

1.2.3 COMPETENCIA

Los competidores están representados por cualquier institución financiera o Cooperativa de Ahorro y Crédito que preste servicios de intermediación financiera.

1.2.3.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito.- En este grupo pueden estar las cooperativas de otras instituciones Educativas o Públicas que brindan servicios similares o también aquellas entidades que ofrecen estos servicios no sólo a sus socios sino también al público en general y principalmente en lo que se refiere a créditos de consumo o vivienda. Al igual que en todas las cooperativas, las principales demandas de los usuarios tienen que ver con los montos de financiamiento, tasas competitivas y la oportunidad con la que se conceden los créditos.

1.2.3.2 Mutualistas.- Son entidades que realizan operaciones de ahorro y crédito enfocándolo a la financiación de terrenos y viviendas. Estas instituciones están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al igual que las llamadas cooperativas abiertas.

1.2.3.3 Bancos Privados.- Igualmente realizan actividades de captación de recursos de ahorro e inversión de sus clientes. Particularmente en el caso de la Politécnica, el pago de las remuneraciones del personal se realiza por medio de la banca privada.

1.2.3.4 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- Representa su mayor competidor debido a que actualmente el I.E.S.S. maneja tasas de interés muy competitivas y además a través del uso del Internet se han podido eliminar muchos trámites brindando un servicio más ágil y oportuno.

Al analizar al sector financiero y bancario nacional frente al sistema cooperativo en estudio, se debe considerar que existe una gran disparidad en varios aspectos: número de clientes, volumen de recursos que se manejan, objetivos empresariales, sectores a los que se atiende, activos y pasivos totales, niveles de rentabilidad, infraestructura, tecnología entre otros. (amenaza 4)

Para analizar los aspectos del microentorno es importante tomar en cuenta las fuerzas de mercado de Porter, en donde la noción de rivalidad ampliada, se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.¹⁶ Es decir, que la rivalidad con los competidores viene dada por estos cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

1.2.4 NUEVOS ENTRANTES

Son todos los posibles competidores que de ser atractivo el rendimiento del negocio, pudieran eventualmente ingresar como un nuevo competidor. Podrían ser cualquier institución financiera o cooperativa de ahorro y crédito que esté interesada en entrar en este sector.

Pero existen barreras que permiten o frenan la entrada de nuevos competidores. Entre las barreras de entrada están las economías de escala que requieren de una trayectoria en el mercado, misma que las cooperativas en formación no la tienen. Otra barrera de entrada es la necesidad de capital, ya que para constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito que forme parte del Sistema Financiero Nacional controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros se requiere un capital social pagado de USD 200.000, y USD

¹⁶ PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, México, Editorial Continental, 2002.

10.000.000 en activos. Mientras que para la constitución de una Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas no se necesita un capital mínimo pero sí un mínimo de 11 socios. La Política Gubernamental constituye otra barrera de entrada ya que el gobierno mediante reajustes de las tasas de interés activas y pasivas o con aprobación de leyes en beneficio del cliente, puede limitar o impedir el ingreso de nuevas instituciones. (amenaza 5)

También existen barreras de salida que limitan la capacidad de las instituciones para salir o abandonar la actividad como por ejemplo la creación de un tiempo mínimo establecido para su funcionamiento.

1.2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los socios ejercen un moderado poder negociador, por lo que no existe una presión lo suficientemente grande como para incidir en las políticas de precio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pues a pesar de que existe una gran cantidad de instituciones financieras, el costo de los servicios financieros en las cooperativas es menor y además la calidad del servicio es mucho mejor.

1.2.6 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES

El poder negociador con los proveedores para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es alto, ya que existe una gran oferta de los bienes y servicios que éstas necesitan y además los precios y formas de pago pueden ser manejados con facilidad.

1.2.7 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano, (oportunidad 8) excepto en el caso específico del crédito a través de usureros, que prestan dinero inmediato, a

cambio de un porcentaje de interés muy alto. También pueden estar en este grupo, cooperativas de otras instituciones que brindan beneficios similares.

1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez efectuado el análisis de los factores influyentes del macroentorno y las fuerzas competitivas de Porter en el microentorno, se procedió a detallar las oportunidades y amenazas del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

1.3.1 OPORTUNIDADES

- **O.1** Crecimiento del sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el mercado financiero.
- **O.2** Alto grado de confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual les permite ser el destino de los fondos de muchos depositantes.
- **O.3** Disminución de las tasas de interés que facilita la colocación de créditos y captación de recursos financieros.
- **O.4** Disponibilidad de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado que permiten un eficiente manejo de los recursos.
- **O.5** Incremento en el ahorro nacional.
- **O.6** Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social.
- **O.7** Existencia de un mercado potencial.

- **O.8** Prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.

1.3.2 AMENAZAS

- **A.1** Capacidad de endeudamiento restringida.
- **A.2** Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.
- **A.3** Marco legal obsoleto e inapropiado en materia de Cooperativismo.
- **A.4** Competencia financiera desigual.
- **A.5** Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares.
- **A.6** Acelerado incremento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros debido a los mínimos requerimientos de capital para su constitución.
- **A.7** Vulnerabilidad a la recesión (crisis económica mundial)
- **A.8** Crisis Europea afecta envío de remesas al país, impactando en el nivel de captaciones de las instituciones financieras en general.
- **A.9** Fuga de la fuerza laboral a diferentes países.

1.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Tabla 1) se ha asignado un peso relativo a cada factor. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Se ha asignado una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta baja. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria. El total nos indica cómo la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

El total 2.26 indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. está por debajo de la media que se ubica en 2.6. Por lo cual debería consolidar su esfuerzo por mejorar aplicando estrategias que le permitan aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

MATRIZ EFE

	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES			
O.1	Crecimiento del sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el mercado financiero.	0,10	3	0,30
O.2	Alto grado de confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual les permite ser el destino de los fondos de muchos depositantes.	0,06	4	0,24
O.3	Disminución de las tasas de interés que facilita la colocación de créditos y captación de recursos financieros.	0,04	4	0,16
O.4	Disponibilidad de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado que permiten un eficiente manejo de los recursos.	0,05	2	0,10
O.5	Incremento en el ahorro nacional	0,04	2	0,08
O.6	Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social.	0,07	2	0,14
O.7	Existencia de un mercado potencial.	0,10	2	0,20
O.8	Prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.	0,04	4	0,16
	AMENAZAS			
A.1	Capacidad de endeudamiento restringida.	0,08	2	0,16
A.2	Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.	0,06	1	0,06
A.3	Marco legal obsoleto e inapropiado en materia de Cooperativismo.	0,03	3	0,09
A.4	Competencia financiera desigual.	0,06	3	0,18
A.5	Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares.	0,07	2	0,14
A.6	Acelerado incremento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros debido a los mínimos requerimientos de capital para su constitución.	0,05	2	0,10
A.7	Vulnerabilidad a la recesión (crisis económica mundial)	0,05	1	0,05
A.8	Crisis Europea afecta envío de remesas al país, impactando en el nivel de captaciones de las instituciones financieras en general.	0,05	1	0,05
A.9	Fuga de la fuerza laboral a diferentes países.	0,05	1	0,05
	TOTAL	1,00		2,26

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

Elaboración: Ing. María José Escobar

2. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 UBICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. se encuentra ubicada en la planta baja del edificio de abastecimientos de la Escuela Politécnica Nacional. Sus instalaciones han sido remodeladas recientemente para brindar comodidad y espacio a sus socios; sin embargo, el local no es propio por lo cual se paga una renta mensual, así como también los costos por servicios básicos de agua y luz. (debilidad 8)



Figura 2: Instalaciones Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

2.2 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada es una entidad de derecho privado constituida mediante Acuerdo Ministerial No. 3318 del Ministerio de Previsión Social y Trabajo e inscrita en el Registro General de Cooperativas con Número de Orden 1216 del 31 de diciembre de 1.971, domiciliada en al Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

Es de capital variable, ilimitado e indivisible, está representado por Certificados de Aportación nominativos indivisibles y transferibles entre socios, se rige por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el propio Estatuto, los principios y normas actuales del Cooperativismo y los Reglamentos que se dictaren.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada es una empresa de economía solidaria, orientada a buscar el bienestar de sus asociados y propiciar el desarrollo económico y social de la comunidad relacionada con la Escuela Politécnica Nacional. (fortaleza 3)

La doctrina cooperativista que guía, consagra el conjunto de valores, principios éticos, análisis históricos y la validez del aporte científico para dinamizar y alentar a la organización en la que sus actores, individual y colectivamente participan por alcanzar la visión de futuro.

En los últimos años ha tenido un importante crecimiento, la confianza depositada por sus socios ha sido sumamente alta, pues el capital en giro, la utilidad bruta y el excedente neto, se han incrementado en hasta cinco veces en relación al año 2005. (fortaleza 2) Adicionalmente sus activos son de más de ocho millones de dólares y cuenta con más de novecientos socios que laboran en la Escuela Politécnica Nacional, así como también profesionales graduados en la Escuela Politécnica Nacional y los cónyuges e hijos de los socios de acuerdo a la reforma del Estatuto aprobada por la Dirección Nacional de Cooperativas en septiembre de 2001 que permite incorporarlos en calidad de socios. (fortaleza 1)

En diciembre del año 2011 cumple 40 años al servicio de la comunidad politécnica pensando en el bienestar de sus asociados.

2.3 OBJETIVOS¹⁷

a.- Promover el desarrollo socio-económico de sus asociados y la comunidad, mediante la prestación de servicios de intermediación financiera, abarcando operaciones de captación de recursos como depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como operaciones crediticias y otros servicios financieros complementarios que se definan dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

b.- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de sus asociados mediante el otorgamiento de servicios financieros de calidad y bajo los preceptos de autoayuda, autocontrol y autoadministración.

c.- Proporcionar a sus asociados una adecuada educación cooperativista.

d.- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales de la misma línea o de integración del sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de mutuo beneficio y que propendan al fortalecimiento del sistema.

e.- Establecer otros servicios y otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento de Cooperativas y otras leyes que le fueren aplicables, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus asociados.

f.- Promover la integración a la Cooperativa de un mayor número de personas, en calidad de socios, así como facilitar el ingreso de otros como cuenta ahorristas.

¹⁷ ESTATUTOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLITECNICA LTDA., página 6 y 7, año 2001.

2.4 PRINCIPIOS

- a.- Igualdad de obligaciones y derechos de los socios

- b.- Adhesión y retiro voluntario

- c.- Distribución de los excedentes económicos entre los socios a través de dividendos al Capital Social que mantengan los mismos

- e.- Neutralidad política y religiosa

- f.- Fomento de la imagen cooperativa

- g.- Integración cooperativa

En la Tabla No. 2 se presenta el diagnóstico de los principales componentes de la filosofía empresarial que nos indica la existencia y el adecuado diseño de la misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos, existencia de la estructura organizacional y el estilo de dirección.

**FICHA DE ANALISIS DEL COMPONENTE ORGANIZACIONAL EN LA
COOPERATIVA POLITECNICA**

Unidad de Análisis	Variabes	Indicadores		Criterio
Componente Organizacional	Misión	Existencia	Si	
			No	X
		Formulación	Inadecuada	-
			Adecuada	-
	Visión	Existencia	Si	
			No	X
		Formulación	Inadecuada	-
			Adecuada	-
	Principios	Existencia	Si	X
			No	
		Formulación	Inadecuada	
			Adecuada	X
	Valores	Existencia	Si	
			No	X
		Formulación	Inadecuada	-
			Adecuada	-
	Objetivos	Existencia	Si	X
			No	
Formulación		Inadecuada	X	
		Adecuada		
Estructura Orgánica	Existencia	Si		
		No	X	
	Formulación	Inadecuada	-	
		Adecuada	-	
Estilos de Dirección	Liderazgo	Anárquico		
		Autocrático		
		Democrático	X	

Tabla 2: Análisis del Componente Organizacional.
Elaboración: Ing. María José Escobar

Existen algunos componentes organizacionales que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. no los ha formulado o su formulación no es correcta por el mismo hecho de que carece de una Planificación Estratégica adecuada; por lo que a continuación proponemos los siguientes:

2.5 VALORES

Compromiso.- Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor, participando activamente con la organización para alcanzar sus objetivos.

Honestidad.- En el trato ético y profesional hacia socios, empleados, directivos y la comunidad a la que enfocamos nuestro servicio para que todos los actos de la institución sean transparentes, justos y equívocos.

Respeto.- Valorar a todos los socios practicando un trato y una comunicación sincera, oportuna y justa.

Servicio.- Responder de manera oportuna a las demandas de los socios, propiciando una relación duradera y de confianza mutua.

Calidad.- Hacer las cosas adecuadamente y a tiempo para satisfacer las necesidades de los asociados.

Creatividad.- Desarrollar continuamente soluciones oportunas y competitivas, acordes a las necesidades del mercado.

Desarrollo.- Fomentar el interés por la preparación continua y promover el desarrollo personal y colectivo.

Solidaridad.- Promover la colaboración y ayuda mutua entre todos.

Tolerancia.- Respeto a las ideas, opiniones de los demás, nadie es dueño de la verdad.

Comprensión.- Entender las ideas, situaciones, opiniones de los socios.

2.6 VISION

Para el 2015 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada, será reconocida como un modelo de organización y operación en la prestación de servicios de calidad, manteniendo la confianza de sus asociados.

2.7 MISION

Trabajar continuamente por el desarrollo socioeconómico de sus asociados y la comunidad, mediante la prestación de servicios de intermediación financiera, abarcando operaciones de captación de recursos como depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como operaciones crediticias y otros servicios financieros complementarios ágiles y oportunos, con atención y trato personalizado, manteniendo una imagen de confianza experiencia y solidez, que permitan asegurar la rentabilidad y solvencia institucional.

2.8 OBJETIVOS

Los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., se han establecido en función de cuatro perspectivas:

2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Ampliar el portafolio de productos y servicios, con el fin de proporcionar al socio opciones de financiamiento específicas y diferenciadas, a fin de garantizar el incremento creciente de la demanda de crédito para actividades de consumo y vivienda, en los próximos dos años.

2.8.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Configurar para el año 2011, en base al Sistema de Mercadotecnia, una estrategia Competitiva Institucional, que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales, permitan ampliar el segmento de mercado de la Cooperativa.

2.8.3 PERSPECTIVA INTERNA

Actualizar la normatividad operacional: leyes y reglamentos, en base a los requerimientos de las entidades de control, así como implementar manuales de procesos, con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos tres años.

2.8.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Implementar un Sistema de gestión de Talento Humano, que permita el desarrollo y ejecución de los subsistemas de Administración del Capital Humano, reforzando, prioritariamente, la profesionalización, capacitación y motivación, a través de incentivos, para el mejoramiento continuo de las competencias hasta el año 2012.

Desarrollar al 2012 un Sistema de Información Gerencial, a partir de optimizar el Sistema Informático actual, manteniendo datos relevantes de los asociados, para permitir mayor apoyo y agilidad en la toma de decisiones.

Ejecutar en los próximos cuatro años el Plan Estratégico de Marketing, así como el Plan Operativo a los diferentes niveles de la Cooperativa, como la base del Desarrollo Organizacional.

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. está administrada por la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, como lo señala la Ley de Cooperativas.

Además cuenta con las áreas de Gerencia, Contabilidad, Crédito, Secretaría, Sistemas, Caja, Telefonía Móvil, Mensajería.

El organigrama estructural, se muestra así:

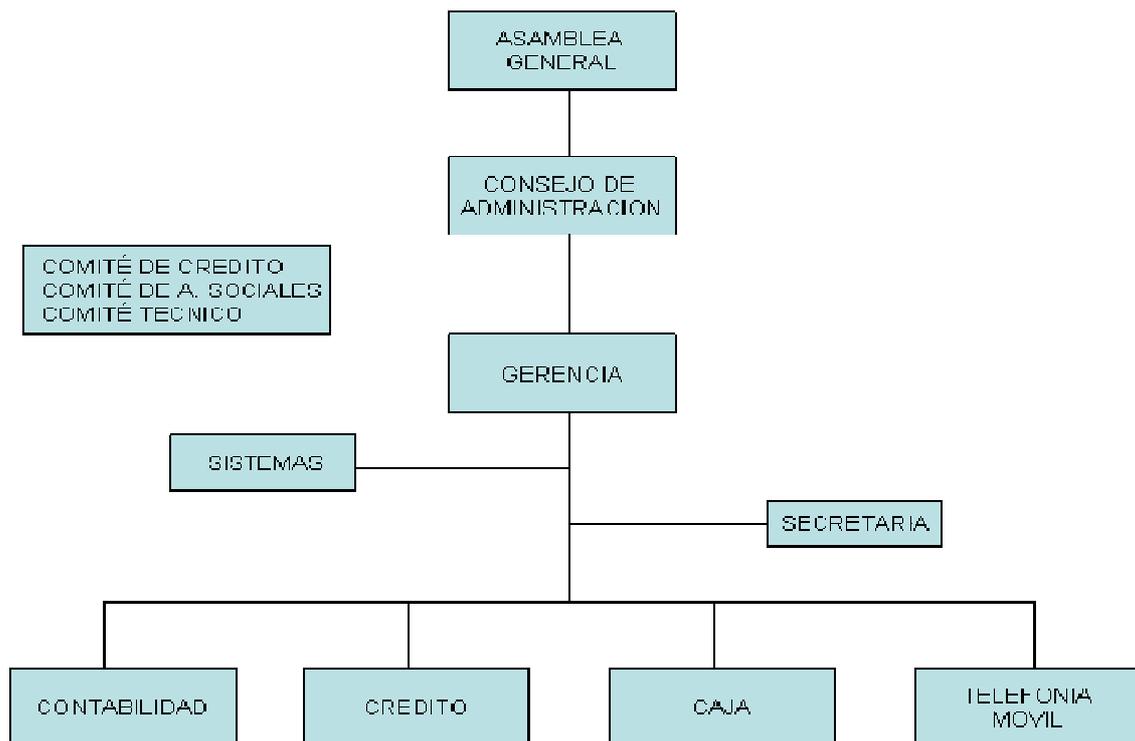


Figura 3: Organigrama Estructural Cooperativa Politécnica.
Elaborado por: Ing. María José Escobar.

2.10 AREAS FUNCIONALES

2.10.1 AREA ADMINISTRATIVA

En lo que se refiere a estructura interna y administrativa¹⁸, y de acuerdo a sus estatutos, la dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

- a.- Asamblea General de Socios
- b.- Consejo de Administración
- c.- Consejo de Vigilancia
- d.- Comisión Ejecutiva
- e.- Gerencia
- f.- Otras Comisiones Especiales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. realiza una planificación estratégica cada tres años sobre la base de su razón de ser y formula un plan operativo anual. Sin embargo no tiene una planificación estratégica adecuada y tampoco existen manuales de procesos. (debilidad 1)

La estructura organizacional está compuesta por: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia General, Contabilidad, Crédito, Operaciones; y con asistencia en el área de Sistemas.

En lo referente a la Dirección y Control, en ciertas ocasiones resulta muy difícil de manejar, debido a la falta de aplicación de manuales, reglamentos y estándares para medir el desempeño.

¹⁸ ESTATUTOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLITECNICA LTDA., página 13, año 2000.

2.10.2 RECURSOS HUMANOS

El personal está conformado por once empleados:

Gerente

Oficial de Crédito

Contador

Asistente de Contabilidad

Secretaria

Asesor de Sistemas

Asistente de Sistemas

Cajera

Pagador

Asistente telefonía móvil

Mensajero

La Cooperativa Politécnica no tiene manuales de funciones, tan sólo cuenta con listados donde se detallan las actividades y responsabilidades para cada cargo. No cuenta con manuales de procesos y tampoco tiene planes de mejoramiento continuo. (debilidad 4)

A pesar de esto el personal es muy responsable y comprometido con la organización y se encarga de cumplir con sus funciones y responsabilidades. (fortaleza 6)

El reclutamiento y selección de personal es responsabilidad del Gerente y Presidente, más no se aplican los subsistemas de recursos humanos. (debilidad 6)

No se ha definido una política de capacitación al personal para identificar las necesidades, por lo que la capacitación se da en términos de improvisación. Tampoco se han definido programas de capacitación tanto para socios como para los directivos de la Cooperativa. (debilidad 2)

2.10.3 AREA FINANCIERA

El aspecto financiero es manejado por el Gerente y el Contador, quienes reportan al Consejo de Administración los resultados para la toma de decisiones sobre el manejo y destino de los fondos.

El flujo de caja es manejado por la Gerencia, quien es responsable de la colocación de créditos, previamente aprobados por el Comité de Crédito y de acuerdo a los reglamentos y políticas para la concesión de los mismos. (fortaleza 4)

Es importante anotar que tanto la recuperación de los créditos, como las aportaciones mensuales de los socios, se realiza a través de descuentos enviados al departamento financiero de la Escuela Politécnica Nacional, o a través de descuentos enviados al Banco del Pichincha, lo que permite asegurar de alguna forma estos pagos. (fortaleza 5)

2.10.4 AREA DE MARKETING

No existe específicamente un plan de Marketing que permita dar a conocer los productos y servicios que brinda la Cooperativa, (debilidad 5) o que permita ampliar el mercado de clientes. (debilidad 3)

Además no existe un mecanismo formal como encuestas o reportes que evalúen los niveles de satisfacción y fidelización de clientes.

2.10.5 AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTACIONAL

La Cooperativa no cuenta con un Plan Informático que considere todos los procesos, actividades, tareas y controles, tanto manuales como automáticos, que se aplican para ejecutar las actividades relacionadas con el área de Sistemas. El software existente constituye un sistema básico, por lo que se está pensando en cambiar a una plataforma que permita reducir tiempos de acceso, tener una mejor disponibilidad de los datos y esté acorde a los cambios tecnológicos actuales.(debilidad 7)

2.11 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado del análisis interno, se identificaron las fortalezas y debilidades que se detallan a continuación:

2.11.1 FORTALEZAS

- **F.1** Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios.
- **F.2** Importante crecimiento en los últimos años.
- **F.3** Socios satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.
- **F.4** Eficiencia en el manejo de crédito. Cartera sana.
- **F.5** Recuperación de créditos a través de descuentos al sueldo o débitos bancarios.
- **F.6** Personal responsable y comprometido con la organización.

2.11.2 DEBILIDADES

- **D.1** No existe una Planificación Estratégica adecuada.
- **D.2** No se han implementado programas de capacitación para el personal y directivos.
- **D.3** No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.
- **D.4** No cuenta con un programa de mejoramiento continuo que le permita asegurar un crecimiento eficiente y efectivo.
- **D.5** Los socios no conocen con claridad todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.
- **D.6** No existen manuales de procesos.
- **D.7** Sistema tecnológico obsoleto.
- **D.8** No cuenta con instalaciones propias.

2.11.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Tabla 3) se ha asignado un peso relativo a cada factor. El peso indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Se ha asignado una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.

MATRIZ EFI

	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	FORTALEZAS			
F.1	Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios.	0,11	4	0,44
F.2	Importante crecimiento en los últimos años.	0,10	3	0,30
F.3	Socios satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.	0,08	4	0,32
F.4	Eficiencia en el manejo de crédito. Cartera sana.	0,09	4	0,36
F.5	Recuperación de créditos a través de descuentos al sueldo o débitos bancarios.	0,06	3	0,18
F.6	Personal responsable y comprometido con la organización.	0,05	3	0,15
	DEBILIDADES			
D.1	No existe Planificación Estratégica adecuada.	0,07	2	0,14
D.2	No se han implementado programas de capacitación.	0,06	1	0,06
D.3	No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.	0,08	2	0,16
D.4	No cuenta con un programa de mejoramiento continuo.	0,09	1	0,09
D.5	Socios no conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.	0,08	1	0,08
D.6	No existen manuales de procesos.	0,06	1	0,06
D.7	Sistema tecnológico obsoleto.	0,04	2	0,08
D.8	No cuenta con instalaciones propias.	0,03	1	0,03
	TOTAL	1.00		2,45

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

El total 2.45 indica que está justo por debajo de la media que se ubica en 2.6. Por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. debería formular y aplicar estrategias que consoliden sus fortalezas internas en el mercado y contrarresten las debilidades existentes.

3. GENERACION DE ESTRATEGIAS

3.1 GENERACION DE ESTRATEGIAS

Para formular las estrategias es necesario elaborar matrices que ayuden a seleccionar de mejor manera la estrategia y los objetivos que se desarrollarán para mejorar los procesos internos de la empresa.

3.1.1 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES

Aplicaremos la Matriz Relacional de Holmes, que nos permitirá jerarquizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para realizar la matriz se ha otorgado a cada uno de los factores una valoración, que permite priorizar cuales de los factores internos y externos son más preponderantes. Se ha dado el valor de 5 cuando existe una total relación entre los factores, 4 cuando la relación es alta, 3 relación media, 2 baja relación y 1 cuando no existe relación entre los factores.

3.1.1.1 Matriz de Jerarquización de Fortalezas

	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	SUMATORIA	PRIORIDAD
	Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios .	Importante crecimiento en los últimos años.	Socios satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.	Eficiencia en el manejo de crédito. Cartera sana.	Recuperación de créditos a través de descuentos al sueldo o débitos bancarios.	Personal responsable y comprometido con la organización.		
F.1	.	5	4	3	3	4	19	21,11%
F.2	5	.	4	3	3	3	18	20,00%
F.3	3	3	.	3	3	4	16	17,78%
F.4	3	2	3	.	5	4	17	18,89%
F.5	1	1	2	4	.	3	11	12,22%
F.6	2	2	2	2	1	.	9	10,00%
TOTAL	14	13	15	15	15	18	90	100%

Tabla 4: Matriz de Jerarquización de Fortalezas.

Elaboración: Ing. María José Escobar.

En la Tabla 5 se presentan las fortalezas jerarquizadas:

	FACTOR	PRIORIDAD
1	F.1 Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios.	21,11%
2	F.2 Importante crecimiento en los últimos años.	20,00%
3	F.4 Eficiencia en el manejo de crédito. Cartera sana.	18,89%
4	F.3 Socios satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.	17,78%
5	F.5 Recuperación de créditos a través de descuentos I sueldo o débitos bancarios.	12,22%
6	F.6 Personal responsable y comprometido con la organización.	10,00%

Tabla 5: Fortalezas Jerarquizadas.

Elaboración: Ing. María José Escobar.

3.1.1.2 Matriz de Jerarquización de Debilidades

	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	SUMATORIA	PRIORIDAD	
	No existe Planificación Estratégica adecuada.	No se han implementado programas de capacitación.	No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.	No cuenta con un programa de mejoramiento continuo.	Socios no conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.	No existen manuales de procesos.	Sistema tecnológico obsoleto.	No cuenta con instalaciones propias.			
D.1	No existe Planificación Estratégica adecuada.	.	3	2	3	1	3	3	1	16	13,45%
D.2	No se han implementado programas de capacitación.	3	.	2	3	1	3	2	1	15	12,61%
D.3	No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.	4	3	.	2	4	2	1	1	17	14,29%
D.4	No cuenta con un programa de mejoramiento continuo.	3	4	3	.	3	3	2	1	19	15,97%
D.5	Socios no conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.	4	3	4	2	.	2	1	1	17	14,29%
D.6	No existen manuales de procesos.	4	2	2	2	2	.	1	1	14	11,76%
D.7	Sistema tecnológico obsoleto.	2	2	1	3	1	2	.	1	12	10,08%
D.8	No cuenta con instalaciones propias.	2	1	1	2	1	1	1	.	9	7,56%
	TOTAL	22	18	15	17	13	16	11	7	119	100%

Tabla 6: Matriz de Jerarquización de Debilidades

Elaboración: Ing. María José Escobar.

Debilidades jerarquizadas:

	FACTOR	PRIORIDAD
1	D.4 No cuenta con un programa de mejoramiento continuo.	15,97%
2	D.3 No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.	14,29%
3	D.5 Socios no conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.	14,29%
4	D.1 No existe Planificación Estratégica adecuada.	13,45%
5	D.2 No se han implementado programas de capacitación.	12,61%
6	D.6 No existen manuales de procesos.	11,76%
7	D.7 Sistema tecnológico obsoleto.	10,08%
8	D.8 No cuenta con instalaciones propias.	7,56%

Tabla 7: Debilidades Jerarquizadas.

Elaboración: Ing. María José Escobar.

3.1.1.3 Matriz de Jerarquización de Oportunidades

	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	SUMATORIA	PRIORIDAD
	Crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.	Alto grado de confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	Disminución de las tasas de interés.	Disponibilidad de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado.	Incremento en el ahorro nacional	Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social.	Existencia de un mercado potencial.	Prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.		
O.1	.	4	2	4	3	3	4	3	23	20,18%
O.2	3	.	2	2	1	2	1	1	12	10,53%
O.3	2	1	.	1	2	2	1	1	10	8,77%
O.4	3	2	1	.	1	2	1	1	11	9,65%
O.5	2	1	1	1	.	2	2	1	10	8,77%
O.6	4	4	1	1	3	.	1	1	15	13,16%
O.7	4	4	3	1	4	3	.	4	23	20,18%
O.8	3	1	1	1	1	1	2	.	10	8,77%
TOTAL	21	17	11	11	15	15	12	12	114	100%

Tabla 8: Matriz de Jerarquización de Oportunidades
Elaboración: Ing. María José Escobar.

Oportunidades jerarquizadas:

	FACTOR	PRIORIDAD
1	O.1 Crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.	20,18%
2	O.7 Existencia de un mercado potencial.	20,18%
3	O.6 Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social.	13,16%
4	O.2 Alto grado de confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	10,53%
5	O.4 Disponibilidad de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado.	9,65%
6	O.3 Disminución de las tasas de interés.	8,77%
7	O.5 Incremento en el ahorro nacional	8,77%
8	O.8 Prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.	8,77%

Tabla 9: Oportunidades Jerarquizadas.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

3.1.1.4 Matriz de Jerarquización de Amenazas

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	SUMATORIA	PRIORIDAD	
	Capacidad de endeudamiento restringida.	Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.	Marco legal obsoleto e inapropiado en materia de Cooperativismo	Competencia financiera desigual.	Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares	Acelerado incremento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas	Vulnerabilidad a la recesión (crisis económica mundial)	Crisis Europea afecta envío de remesas al país	Fuga de la fuerza laboral a diferentes países.			
A.1	Capacidad de endeudamiento restringida.	.	2	2	1	1	1	4	3	3	17	15,04%
A.2	Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.	1	.	1	1	1	1	4	2	2	13	11,50%
A.3	Marco legal obsoleto e inapropiado en materia de Cooperativismo	1	1	.	1	1	2	1	1	1	9	7,96%
A.4	Competencia financiera desigual.	3	1	2	.	2	3	1	1	1	14	12,39%
A.5	Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares	3	1	2	2	.	3	1	2	1	15	13,27%
A.6	Acelerado incremento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas	1	1	3	2	1	.	1	1	1	11	9,73%
A.7	Vulnerabilidad a la recesión (crisis económica mundial)	1	2	1	1	1	1	.	2	2	11	9,73%
A.8	Crisis Europea afecta envío de remesas al país	1	3	1	1	1	1	2	.	2	12	10,62%
A.9	Fuga de la fuerza laboral a diferentes países.	1	3	1	1	1	1	2	1	.	11	9,73%
	TOTAL	12	14	13	10	9	13	16	13	13	113	100%

Tabla 10: Matriz de Jerarquización de Amenazas.

Elaboración: Ing. María José Escobar.

Amenazas jerarquizadas:

		FACTOR	PRIORIDAD
1	A.1	Capacidad de endeudamiento restringida.	15,04%
2	A.5	Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares	13,27%
3	A.4	Competencia financiera desigual.	12,39%
4	A.2	Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.	11,50%
5	A.8	Crisis Europea afecta envío de remesas al país	10,62%
6	A.6	Acelerado incremento del número de Cooperativas de Ahorro y Crédito no controladas	9,73%
7	A.7	Vulnerabilidad a la recesión (crisis económica mundial)	9,73%
8	A.9	Fuga de la fuerza laboral a diferentes países.	9,73%
9	A.3	Marco legal obsoleto e inapropiado en materia de Cooperativismo	7,96%

Tabla 11: Amenazas Jerarquizadas.

Elaboración: Ing. María José Escobar.

3.1.2 MATRIZ FODA

Se ha desarrollado un análisis comparativo de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la selección de las mejores estrategias que ayuden a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. y le permitan aprovechar de manera más eficiente sus ventajas competitivas y mejorar los problemas que se han venido dando. (Tabla 12)

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F.1	Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios.	D.4	No cuenta con un programa de mejoramiento continuo.
		F.2	Importante crecimiento en los últimos años.	D.3	No existe un Plan de Marketing que permita ampliar su segmento de mercado.
		F.4	Eficiencia en el manejo de crédito. Cartera sana.	D.5	Socios no conocen todos los beneficios que ofrece la Cooperativa.
		F.3	Socios satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.	D.1	No existe Planificación Estratégica adecuada.
				D.2	No se han implementado programas de capacitación.
				D.7	No existen manuales de procesos.
AMENAZAS					
A.1	Capacidad de endeudamiento restringida.	1	Utilizar la alta credibilidad para motivar mayor endeudamiento por parte de los socios. (F1 - A1)		
A.5	Cooperativas cerradas de otras instituciones que prestan servicios similares	2	Promover las relaciones directas con el socio a través de una cultura enfocada al servicio (F1 - A5)	1	Implementar programas de mejoramiento continuo que le permita ser más competitiva. (D4 – A5)
A.4	Competencia financiera desigual.	3	Implementar una cultura de fidelización de clientes. (F3 - A4)	2	Implementar una Planificación Estratégica adecuada que permita la optimización de sus recursos. (D1 - A4)
A.2	Régimen político inestable, disminución de la inversión debido al alto riesgo país.	4	Diseñar un sistema de gestión de riesgo Operativo, Financiero y de Crédito. (F2 - A2)		

OPORTUNIDADES					
O.1	Crecimiento del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.	0		1	Desarrollar programas de capacitación para el personal y directivos de acuerdo a sus necesidades (D2 - O1)
O.7	Existencia de un mercado potencial.	1	Formular políticas que permitan ampliar el segmento de mercado. (F3 - O7)	2	Implementar un Plan de Marketing que le permita ampliar su mercado. (D3 - O7)
O.6	Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social.				Aprovechar apoyo al sector cooperativo para mejorar procesos relacionados con la DINACCOOP (D7 - O6)
O.2	Alto grado de confianza en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	2	Ampliar el portafolio de productos y servicios (F1 - O2)	3	Implementar manuales de procesos que mejoren su eficiencia. (D7 - O1)
O.4	Disponibilidad de múltiples soluciones tecnológicas en el mercado.	3	Optimizar la gestión de crédito y cobranzas. (F4 - O4)	4	Dar a conocer todos los beneficios que ofrece la Cooperativa para captar más socios y recursos aprovechando el mercado potencial existente. (D5 - O7)
		4	Actualizar el sistema informático para que pueda enfrentar adecuadamente su crecimiento, aprovechando las múltiples soluciones existentes en el mercado. (F2 - O4)		

Tabla 12: Matriz FODA

Elaboración: Ing. María José Escobar.

3.1.3 ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER¹⁹

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

3.1.3.1 Liderazgo en precios.- Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

3.1.3.2 Diferenciación.- Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

3.1.3.3 Enfoque.- Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. la estrategia genérica de Porter que se va a aplicar es la de **enfoque o focalización**, ya que se pretende llegar a un nuevo segmento de mercado que

¹⁹ <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

es el de los profesionales graduados en la Escuela Politécnica Nacional, pero que no laboran en ella.

3.1.4 MATRIZ DE ANSOFF

Esta matriz nos permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Se puede ver las posibles combinaciones producto / mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.



Figura 4: Matriz Producto-Mercado
Fuente: Ansoff

En la Figura 4 se presentan las siguientes estrategias:

3.1.4.1 Penetración de mercado.- El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente.

3.1.4.2 Desarrollo de productos.- implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia.

3.1.4.3 Desarrollo de mercados.- consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados.

3.1.4.4 Diversificación.- Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación²⁰:

3.1.4.5 Diversificación Horizontal.- Ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aún cuando estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.

3.1.4.6 Diversificación Vertical.- La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.

3.1.4.7 Diversificación Concéntrica.- Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

3.1.4.8 Diversificación Conglomerada.- Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes.

3.2 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia a ser aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. es la de **desarrollo de mercado**.

²⁰ Marketing Conceptos y Estrategias, PRIDE, William y Ferrel O.

Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable²¹:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Para el caso se aplicará ésta estrategia ya que se pretende llegar a un segmento de mercado que actualmente no conoce los productos y servicios que presta la Cooperativa y que es el de los profesionales titulados en la Escuela Politécnica Nacional.

²¹ http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/intes_dm.htm

3.3 MARKETING ESTRATEGICO

3.3.1 CONSUMIDOR

Son las personas que demandan sus servicios. La Cooperativa está constituida por los socios que tienen relación con la comunidad de la Escuela Politécnica Nacional.

De acuerdo a la información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., hasta el mes de abril del año 2010, cuenta con 937 socios como se detalla en la Tabla 13 que se presenta a continuación:

DESCRIPCION DE LOS SOCIOS	NO. DE SOCIOS
Socios con nombramiento en la E.P.N. (docentes, personal administrativo y de servicio)	715
Socios que tienen contratos activos con la E.P.N.	38
Socios que tienen contratos pasivos con la E.P.N.	37
Socios jubilados de la E.P.N.	18
Hijos de socios	61
Padres de socios	5
Cónyuges de socios	26
Titulados de la E.P.N.	17
Empleados activos Cooperativa Politécnica	7
Ex empleados de la Cooperativa Politécnica	5
Socios que no tienen relación laboral con la E.P.N.	8
TOTAL SOCIOS	937

Tabla 13: Clasificación Socios Cooperativa Politécnica.

Fuente: Consejo de Vigilancia Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

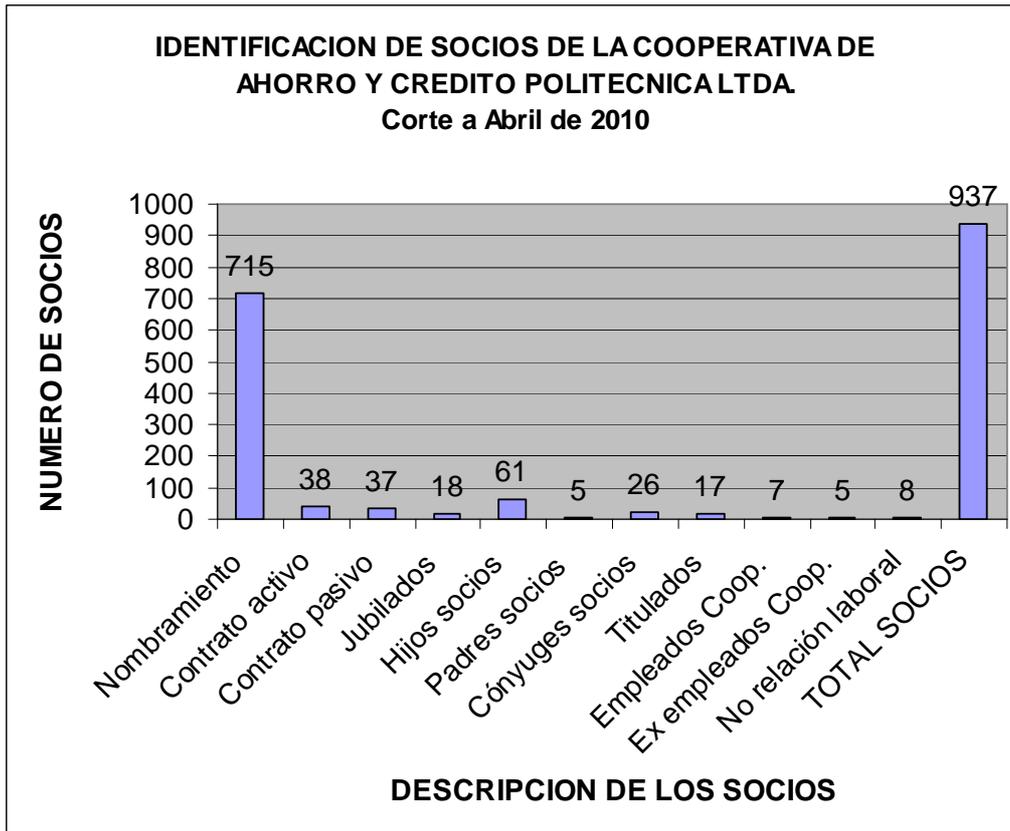


Figura 5: Identificación Socios Cooperativa Politécnica.
Fuente: Consejo de Vigilancia Cooperativa Politécnica.

A partir del año 2.000 se ha venido incrementando el número de socios como se muestra a continuación:

AÑO	NO. SOCIOS ACTIVOS
2000	631
2001	645
2002	667
2003	704
2004	717
2005	753
2006	785
2007	804
2008	852
2009	898
2010	937

Tabla 14: Incremento anual número de socios.
Fuente: Cooperativa Politécnica

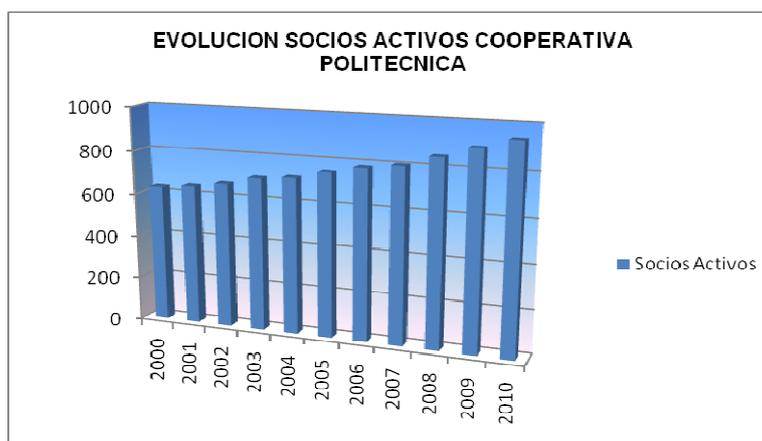


Figura 6: Evolución Socios Activos Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

3.3.2 MERCADO

Anteriormente, se definía a las cooperativas como entidades de intermediación financiera únicamente; en la actualidad se conciben como empresas de economía solidaria que están ligadas a los planes y estrategias de desarrollo de la comunidad en la que actúan.

Actualmente el mercado de la Cooperativa Politécnica, por ser cerrada, se circunscribe a las personas que tienen de una u otra forma relación con la Escuela Politécnica Nacional; pero podría en el futuro, hacerse una reforma integral a los Estatutos y posibilitar los servicios que ésta brinda también a familiares directos de los socios y a los estudiantes de la E. P. N.

Se ha visto que se tiene un mercado potencial, hacia el cual no se ha dirigido ningún esfuerzo y es el de los graduados de la E.P.N. Actualmente, este grupo constituye menos del 2% del total de socios. Por lo tanto la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. debe fundamentar sus estrategias de negocio no solo a retener clientes sino también a incrementar sus clientes.

A continuación se realiza un análisis de las dos propuestas que constituyen las dimensiones de valor, en las cuales la institución basará su reputación y estrategias de mercadeo:

3.3.2.1 Retención de Socios.-

Las estrategias claves que se podría aplicar para maximizar la retención de los socios de la Cooperativa son:

- a) Estrategia de intimidad con el cliente.- Tiene como premisa poner mayor énfasis en las relaciones entre el socio y la Cooperativa, sin dejar de lado los distintos elementos de la propuesta de valor, para ofrecer productos/servicios financieros iguales o superiores a los de sus competidores principales (cooperativas y bancos)

- b) Estrategia de resolución de reclamos, quejas y situaciones conflictivas con los socios.- Es recomendable diseñar un programa de resolución de reclamos y quejas, que permitan a la Cooperativa establecer las soluciones adecuadas de los socios.

- c) Estrategia de calidad de atención.- Se basa en concientizar al personal de que la calidad de atención al socio depende en gran medida, de su actitud positiva de servicio.

- d) Estrategia de fidelización.- Se podría diseñar un programa de fidelización, basado en premios a los socios a cambio de lograr su fidelidad hacia la Cooperativa.

e) Estrategia de retroalimentación.- Implementar un sistema de retroalimentación, a través de un servicio de seguimiento o postventa.

3.3.2.2 Captación de Nuevos Socios.-

La Cooperativa puede captar nuevos socios promoviendo un liderazgo de productos/servicios financieros y complementarios, que empuje las fronteras del desempeño respecto a la conveniencia y la innovación. La propuesta de valor para el socio es la oferta de un producto/servicio financiero superior, respaldado por un excelente servicio.

Las estrategias para la captación de nuevos socios son:

a) Estrategia de recuperación de socios inactivos.- Realizar procesos que permitan recuperar socios que por algún motivo dejaron de tener movimiento en sus cuentas, identificar las causas, indagar las intenciones de retorno hacia la institución, preparar propuestas para invitar a los socios a que retornen demostrándoles que la institución se preocupa por ellos y acepta sus sugerencias.

b) Captar nuevos socios por referidos de los actuales.- Según los estatutos pueden ser socios los padres, hijos y cónyuges de los socios, por lo que se debería informar a los asociados de estas políticas y utilizarlos como un canal de información para llegar a nuevos vínculos.

c) Captar nuevos socios.- Destinar tiempo y recursos para promocionar los productos/servicios de la Cooperativa hacia los graduados de la Escuela Politécnica Nacional.

3.3.3 ASPECTOS LEGALES

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito nacen bajo el amparo del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y tienen que reportar a este organismo, específicamente a la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOO), entidad encargada de controlar y supervisar a las cooperativas cerradas.

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General de Socios, que está constituida por todos los socios o por sus representantes, quienes eligen a los miembros del Consejo de Administración, según lo señala el Reglamento de la Ley de Cooperativas.

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, está integrado por nueve miembros y son los encargados de elegir de su seno al Presidente, el mismo que también lo es de la Cooperativa y al Gerente²². Conjuntamente deben disponer y coordinar la mejor utilización de los servicios financieros, logísticos y humanos de la Cooperativa, por lo que la puesta en marcha del Plan de Marketing deberá pasar por su revisión y aprobación.

3.3.4 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

El posicionamiento del producto es la forma como los socios perciben los productos y servicios que brinda la Cooperativa, y la información que queda en la mente de las personas.

Es importante recalcar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., no tiene competencia directa, ya que es única en su clase dentro del mercado en que se encuentra posicionada, que es el de la Escuela Politécnica Nacional, ya que la gran mayoría del personal docente, administrativo y de servicios es socio de la Cooperativa y de acuerdo a encuestas realizadas, en general, la perciben como una Institución que brinda productos y servicios ágiles y oportunos a sus socios.

²² Ley de Cooperativas, Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, mayo 2009.

4. MARKETING TACTICO

4.1 PRODUCTO

El producto es un bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad.²³

Niveles del producto:

El **producto básico** es el que satisface realmente la necesidad. Para la Cooperativa el producto básico es el crédito.

El **producto real** es la forma que adopta el producto básico. Para la Cooperativa son los diferentes tipos de créditos que otorga a sus socios.

El **producto aumentado** es el que tiene una ventaja comparativa (un plus que se agrega al producto real).

La ventaja comparativa se muestra cuando un producto ha mejorado sus características con relación a otro, puede ser igualado en el corto plazo. Para nuestro caso puede ser una ventaja comparativa la buena atención al socio, la facilidad de pago a través de descuentos, los beneficios adicionales que ofrece.

El **producto esperado** es lo que quiere el cliente. Tiene una ventaja competitiva, que es aquella característica de un producto que no se la puede igualar en el corto plazo, porque se la ha logrado a través de tecnología, conocimientos o mucho dinero. Se puede hacer referencia a las tasas de

²³ AMBROSIO, Vicente; "Plan de Marketing Paso a Paso", Prentice Hall, 2000.

interés que son realmente una ventaja competitiva muy difícil de superar por otras entidades del mismo tipo.

El producto también está dado por el logotipo y la marca.

Un **logotipo (logo)** es un elemento gráfico, que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos claramente asociados a quienes representan.

La **marca** es un signo distintivo de un producto en el mercado. Para nuestro caso la marca es el nombre de la Cooperativa.

A continuación se presenta el logotipo de la Cooperativa, cuyo lanzamiento fue hace aproximadamente dos años, tratando de proyectar en los socios una imagen nueva para la Cooperativa:



Figura 7: Logotipo Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

Como producto de la Cooperativa debe entenderse a los servicios que presta.

Estos servicios se agrupan en:

A. SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.-

- Captación de ahorros a la vista, ahorros especiales, ahorro programado, ahorro navideño.
- Concesión de créditos: quirografario, automotriz, hipotecario o prendario, contingencias, anticipos a sueldo, anticipo a décimo tercer sueldo.

B. MANEJO DE FONDOS DE PREVISION SOCIAL.-

- Ahorro Plan
- Ahorro Futuro
- Fondo de Ayudas en casos emergentes

C. OTROS SERVICIOS.-

- Seguro de vida
- Seguro de vehículos
- Seguro de salud
- Telefonía móvil

4.1.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Dar a conocer a los socios permanentemente las políticas y reglamentos definidos por la Cooperativa, para todos los productos y servicios en general.

- Ofrecer productos /servicios financieros adecuados, en el momento oportuno.
- Proporcionar un excelente trato al socio. La Cooperativa debe concienciar a su personal de que la calidad de atención al socio depende en gran medida, de su actitud positiva de servicio. La clave principal es atender al socio como quisiéramos ser atendidos, es decir manteniendo un estándar alto de calidad de servicio, como objetivo fundamental, para consolidar una verdadera estrategia competitiva.
- Aplicar una exactitud transaccional, sin errores.
- Dar al socio la posibilidad de seleccionar entre una diversidad de productos/servicios financieros.
- Realizar permanentemente alianzas estratégicas con otras empresas para incrementar producto/servicios que logren la satisfacción de los socios.
- Agilitar la prestación de productos/servicios financiero en cada uno de sus procesos, principalmente en el otorgamiento de créditos.
- Dar una solución inmediata a las solicitudes de quejas y reclamos. Diseñar un programa de gestión de quejas y reclamos, que permita a la Cooperativa establecer soluciones adecuadas a los socios; comprendiendo que la queja ayuda a mejorar y también es la última posibilidad de hacer algo para retener a este socio.
- Posicionarse como una institución que ofrezca productos/servicios acordes a las necesidades financieras de sus socios, apoyándose en la entrega inmediata del servicio y la excelente atención del personal, para así constituirse en una opción de confianza y apoyo para sus asociados.

- Crear una cultura enfocada al servicio (Clienting) en los distintos procesos de negocio y en los distintos niveles organizativos de la Cooperativa, basada en la mejora continua, a través de la creación de valor a socios y empleados.
- Efectuar un análisis continuo de la satisfacción de los socios, con los distintos servicios de la Cooperativa.
- Diseñar un programa de incentivos ligado a la fidelización de los socios. Se puede aplicar el sistema de puntos, en donde se les asigna puntos canjeables por premios a los socios que incrementen su saldo durante un período determinado o también a aquellos socios que paguen sus préstamos o cuotas anticipadamente o puntualmente durante un plazo estipulado. También se puede aplicar los beneficios tangibles en el cual se motiva con la entrega de boletos a los socios que incrementan sus saldos o pagan anticipadamente sus préstamos y luego se realizan sorteos en eventos masivos.
- Implementar un sistema de retroalimentación para la retención del socios, a través de un servicio postventa.

4.2 PLAZA

Las actividades de la Cooperativa se llevan a cabo en el local destinado por la Escuela Politécnica Nacional, en la planta baja del edificio de Abastecimientos en un área útil de 150 m².

En el año 2009 se realizó una remodelación de sus oficinas y estaciones de trabajo, con la finalidad de brindar mayor comodidad en la atención a los socios y mejorar el ambiente físico para sus funcionarios y directivos.

Actualmente, la Escuela Politécnica Nacional está construyendo un edificio en el cual la Cooperativa Politécnica, tendrá sus nuevas oficinas que permitirán brindar mayor amplitud y comodidad a todos.

4.2.1 ESTRATEGIAS DE PLAZA

- Brindar espacio y amplitud en las instalaciones de la Cooperativa mediante la donación de muebles, enseres y equipos de cómputo que ya no se utilizan.
- Implementar un plan de seguridad para la Cooperativa.
- Contratar un seguro que proteja al personal encargado del transporte de valores.

4.3 PRECIO

El precio está dado básicamente por todos los costos que maneja en la prestación de sus servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., se caracteriza por manejar tasas de interés muy convenientes con relación a la competencia. Por ser una entidad cooperativa, no tiene finalidades de lucro, lo que se busca es el bienestar de todos los asociados. Esto permite manejar tasas de interés activas y pasivas muy competitivas con relación al mercado.

Para los créditos se maneja tasas que no superan el 10.5% sobre saldos y se financia hasta 15 años plazo dependiendo de la clase de crédito y del monto a ser otorgado.

Para las captaciones o depósitos se muestran las tasas pasivas en la Tabla 15, dependiendo del tipo de ahorro:

TIPO DE AHORRO	TASA INTERES
Ahorros Normales	5%
Certificados de aportación	6%
Ahorro de Navidad	6%
Ahorro Programado I año	6%
Ahorro Programado II años	7%
Ahorro Plan	7%
Ahorro Futuro	9%

Tabla 15: Tasas Pasivas Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

También se maneja certificados de ahorro especial que de acuerdo al monto y al tiempo de colocación se han fijado las siguientes tasas:

DESDE	HASTA	%	PLAZO
1.000 usd.	5.000 usd.	5,25	90 días
5.001 usd.	8.000 usd.	5,50	90 días
8.001 usd.	12.000 usd.	5,75	90 días
12.001 usd.	O más	6,00	90 días
1.000 usd.	5.000 usd.	5,50	180 días
5.001 usd.	10.000 usd.	6,50	180 días
10.001 usd.	O más	8,00	180 días

Tabla 16: Tasas Pasivas Ahorros Especiales Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

Es importante indicar que las tasas de interés son fijadas por el Consejo de Administración, quien tiene autoridad para cambiarlas de acuerdo a las variaciones del mercado financiero.

4.3.1 ESTRATEGIAS DE PRECIO

- Fijar tasas de interés activas, aplicando el sistema del Banco Central del Ecuador, y considerando el efecto del encaje o depósito de garantía, sin sobrepasar las tasas techo previamente establecidas; basándose en la premisa del Cooperativismo, de no obtener la maximización de ganancias, sino una rentabilidad razonable, que permita sostenibilidad a largo plazo.
- Fijar tasas de interés pasivas, aplicando el sistema del Banco Central del Ecuador, y considerando el plazo y monto de la inversión.
- Comparar y analizar periódicamente las tasas de interés y costos de los servicios que ofrecen los principales competidores, para establecer tasas de interés y costos competitivos.
- Mantener un precio relativamente menor al de la competencia.

4.4 PROMOCION

La promoción son las herramientas que se utilizan para comunicarse con el mercado.

Actualmente la Cooperativa no realiza ningún tipo de comunicación que le permita dar a conocer todos los productos y beneficios que brinda. Sin embargo la incorporación de nuevos socios especialmente en los últimos años se debe a la información boca a boca que proporcionan sus actuales socios.

4.4.1 MIX PROMOCIONAL

La mezcla de promoción o mix promocional, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados.

Para Philip Kotler y Gary Amstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", *la mezcla de promoción o "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing".*²⁴

4.4.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

- Crear y poner en funcionamiento la página web de la Cooperativa.
- Generar boletines mensuales con información importante para que se publiquen en la página web de la E.P.N y en el Informativo Politécnico.
- Implementar una campaña de promoción y publicidad a través de correos electrónicos obtenidos en las diferentes Facultades o gremios de la E.P.N., donde se resalte los productos/servicios que brinda la Cooperativa, orientada a captar nuevos clientes.
- Continuar apoyando económicamente a las diferentes asociaciones gremiales o estudiantiles de la E.P.N. con el objeto de que se promocióne a la Cooperativa en sus eventos sociales, deportivos o culturales.

²⁴ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, "Fundamentos de Marketing", Sexta Edición.

- Utilizar a los actuales socios como un canal de información para llegar a nuevos vínculos.
- Mejorar la comunicación interna, informando a todos los funcionarios de la Cooperativa de las resoluciones tomadas por los diferentes Consejos a través de reuniones formales.
- Implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación integral externa, incluyendo el desarrollo de estrategias para cada una de las siguientes herramientas del mix promocional:

Publicidad.- Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado²⁵.

Se plantea que alcance un 30% dentro de las estrategias de comunicación integral. Para lo cual se puede utilizar la página web, que ayudará a informar sobre los productos/servicios que ofrece la Cooperativa, así como también toda la información referente a cada socio. Elaboración de trípticos o dípticos donde se publiquen los productos/servicios que brinda la Cooperativa.

Promoción.- Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio²⁶.

Dentro de las estrategias de comunicación integral se plantea que alcance un 20%. Se puede utilizar la promoción continua con artículos promocionales como esferográficos, llaveros, con el logo de la Cooperativa, impresión de calendarios con información de la Cooperativa.

²⁵ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición

²⁶ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición

Relaciones Públicas.- Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización²⁷..

Se plantea que alcance un 10% dentro de las estrategias de comunicación integral. Se utilizará para obtener publicidad de la Cooperativa en las diferentes publicaciones como el Informativo Politécnico, el cuaderno Politécnico en las diferentes facultades de la E.P.N, o también en publicaciones realizadas por los diferentes colegios o gremios de profesionales.

Marketing Directo.- Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata²⁸.

Se plantea que alcance un 40% dentro de las estrategias de comunicación integral. Se utilizará para informar a los socios de los productos/servicios financieros y complementarios que ofrece la Cooperativa, así como también información actualizada sobre todo lo referente a las actividades realizadas por la Cooperativa. Para lo cual se deberá:

- Construir una base de datos de los correos electrónicos de los socios, misma que permitirá enviar e-mails con toda la información actualizada.
- Generar campañas de Emailings, con el propósito de publicitar la Cooperativa, sus productos/servicios mediante el envío de correos electrónicos. También de esta manera se puede lograr que la información se reenvíe a socios referidos.

²⁷ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición

²⁸ KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición

5. ACCION Y CONTROL

Esta etapa del plan de marketing agrupa la información necesaria para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida y su control.

Para la toma de decisiones es importante el análisis de la información financiera, para la implementación hay que tomar en cuenta la programación y para el control es necesario orientarse por los resultados financieros y por la programación.

El control se basa en la administración por objetivos, en cuatro etapas: la primera es el establecimiento de metas mensuales y/o trimestrales; la segunda es el seguimiento de su desempeño en el mercado; la tercera es la determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado y la cuarta es la adopción de acciones correctivas.

5.1 EVALUACION FINANCIERA

En los últimos cinco años la Cooperativa Politécnica ha tenido un importante crecimiento, pues el capital en giro, la utilidad bruta y el excedente neto, se han incrementado en hasta cinco veces con relación al año 2005. Adicionalmente sus activos son de más de ocho millones de dólares de acuerdo a la información proporcionada por la misma.

A continuación se detallan los cuadros que nos indican este crecimiento:

CAPITAL EN GIRO

AÑO	USD	PORCENTAJE
2005	2.359.237,65	100,00%
2006	3.308.962,53	140,26%
2007	3.792.975,01	160,77%
2008	5.564.682,10	235,87%
2009	8.230.996,31	348,88%
2010	8.131.209,30*	344,65%

*Valor estimado

Tabla 17: Evolución Capital en Giro Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

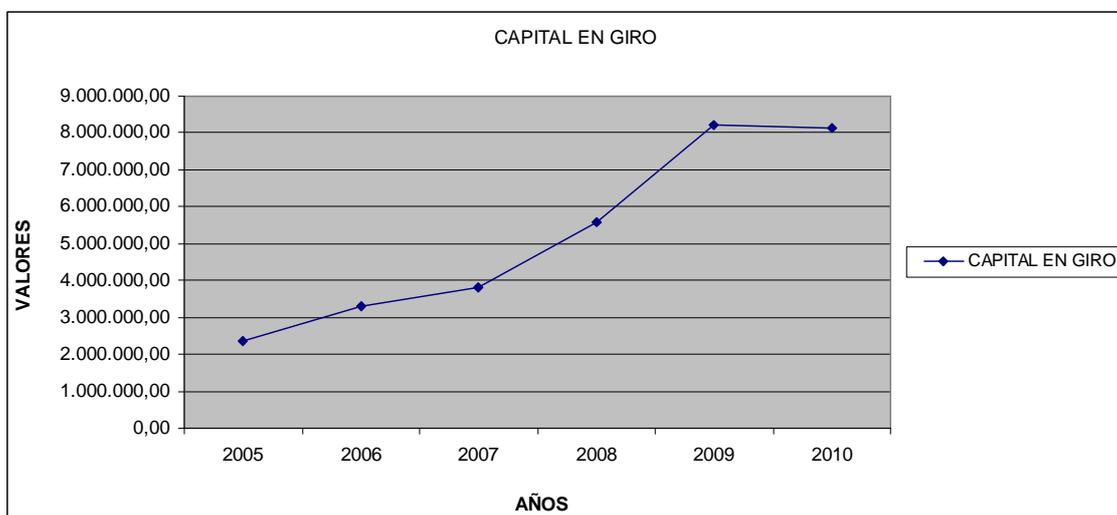


Figura 8: Evolución Capital en Giro Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

UTILIDAD BRUTA

AÑO	USD	PORCENTAJE
2005	28.596,07	100,00%
2006	40.097,35	140,22%
2007	44.629,70	156,07%
2008	95.310,88	333,30%
2009	147.628,90	516,26%
2010	80.844,04*	282,71%

*Valor estimado

Tabla 18: Evolución Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.

Fuente: Cooperativa Politécnica.

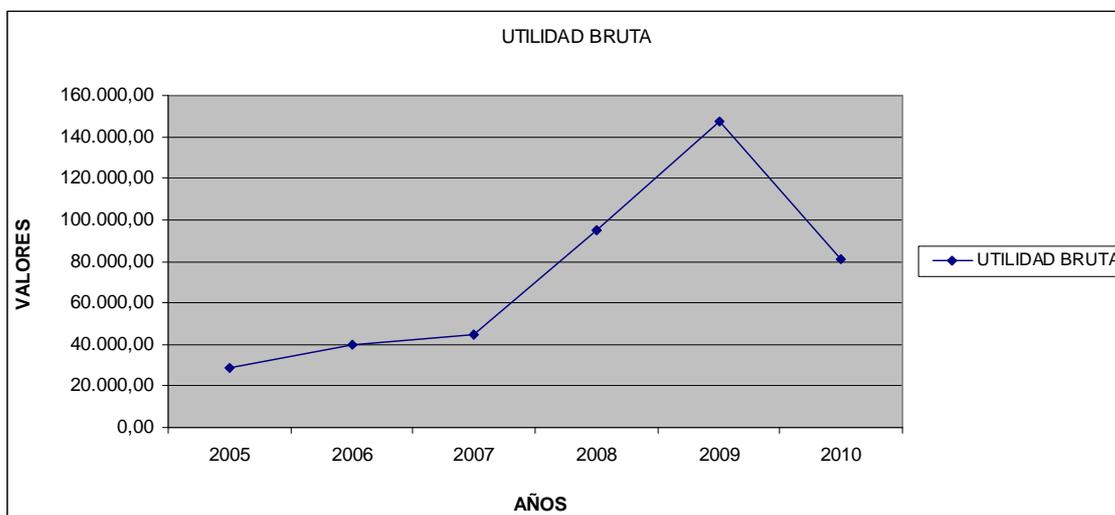


Figura 9: Evolución Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.

Fuente: Cooperativa Politécnica.

EXCEDENTE NETO

AÑO	USD	PORCENTAJE
2005	224,98	100,00%
2006	11.226,72	4990,10%
2007	7.431,41	3303,14%
2008	25.687,30	11417,59%
2009	44.525,52	19790,88%
2010	38.806,23*	17248,75%

*Valor estimado

Tabla 19: Evolución Excedente Neto Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

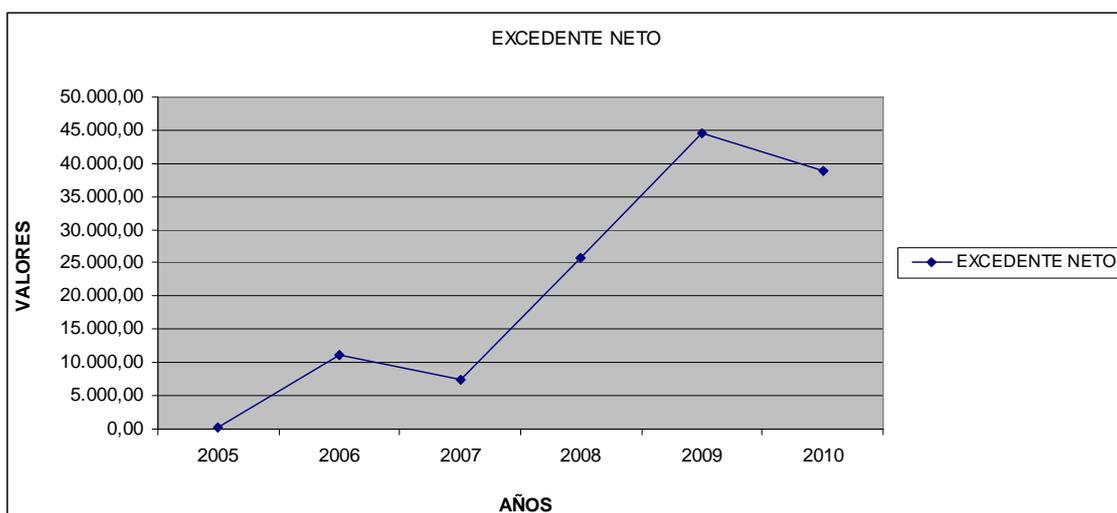


Figura 10: Evolución Excedente Neto Cooperativa Politécnica.
Fuente: Cooperativa Politécnica.

En el año 2010 se estima un crecimiento en menor proporción tanto del capital en giro, de la utilidad bruta, así como también del excedente neto, ya que la Cooperativa Politécnica durante todo este año ha restringido los préstamos a sus socios, para cancelar un crédito de aproximadamente 2 millones de dólares que adquirió con el Fondo de Capitalización Solidaria de la Escuela Politécnica Nacional.

Es importante también analizar algunos de sus indicadores financieros que permiten determinar que su crecimiento y adecuada posición financiera están muy relacionados.

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLITECNICA LTDA.

AÑO 2009

	INDICE FINANCIERO	PARAMETROS	VALORES	RESULTADO
1.-	SOLVENCIA PATRIMONIAL Patrimonio/Activos Totales	Menor al 10% = Regular 10% al 20% = Bueno mayor 20% = Muy Bueno	727.728,98 8.917.226,18	8,16
2.- 2-A	RIESGO CREDITICIO PARTICIPACION Cartera Total/Activo Total	50% a 60% = Regular 61% a 70% = Bueno mayor 71% = Muy Bueno	8.120.635,53 8.917.226,18	91,07
2.B	USUARIOS DE PRESTAMOS Usuarios/Total de Socios		779 898	86,74
2.C	MOROSIDAD Cartera Vencida/Cartera Total	Mayor al 15% = Regular 8% al 14% = Bueno Menor 8% = Muy Bueno	7.114,00 8.120.635,53	0,09
2.D	APALANCAMIENTO Captación Inversión/Cartera Total	Menor al 15% = Regular 16% al 19% = Bueno mayor 20% = Muy Bueno	4.565.846,73 8.120.635,53	56,23
2.E	RENTABILIDAD Resultados del Ejercicio/Capital Social	Igual Ind.Inf. = Regular 11 pts. sobre = Bueno mayor 10 pts. = Muy Bueno	131.120,68 576.230,49	22,75
2.F	LIQUIDEZ Fondos Disponibles/Captaciones	10% a 12% = Regular 13% a 14% = Bueno mayor 14% = Muy Bueno	856.058,87 4.565.846,73	18,75
3.-	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Gastos Operacionales/Activos Totales	7% a 9% = Regular 4% a 6% = Bueno Menor 4% = Muy Bueno	200.065,53 8.917.226,18	2,24
4.-	EFICIENCIA FINANCIERA Activos Productivos/Pasivos con Costo	Hasta 100% = Regular 101% a 130% = Bueno mayor 130% = Muy Bueno	8.120.635,53 7.998.586,25	101,53
5.- 5.A	SEÑALES EXPANSIVAS CRECIMIENTO REAL DE ACTIVOS Activos del Período/Activos del Período Anterior	Hasta 100% = Regular 101% a 120% = Bueno mayor 120% = Muy Bueno	8.917.226,18 6.262.158,58	142,40
5.B	CRECIMIENTO REAL DE CARTERA Cartera del Período/Cartera del Período Anterior	Hasta 100% = Regular 101% a 120% = Bueno mayor 120% = Muy Bueno	8.120.635,53 6.088.318,73	133,38

Tabla 20: Indicadores Financieros Cooperativa Politécnica.

Fuente: Cooperativa Politécnica.

1.- SOLVENCIA PATRIMONIAL.-

Refleja el porcentaje de los Activos que están cubiertos por el Patrimonio. Mide la solvencia institucional para respaldar sus actividades de intermediación financiera.

Patrimonio / Activos Totales

Este índice indica que apenas el 8% de los activos totales están respaldados por el Patrimonio, debido a que la Cooperativa coloca todos sus recursos en créditos a corto y largo plazo.

2.- RIESGO CREDITICIO.-

2.A.- Participación.-

Mide la proporción de los activos que están colocados, es decir la cartera neta dentro de los activos totales de la entidad.

Cartera total / Activo total

Este índice indica que el 91% de los activos están colocados en créditos a los socios de la Cooperativa.

2.B. Usuarios de Préstamos.-

Usuarios / Total de socios.

Aproximadamente el 87% de los socios de la Cooperativa han accedido a los créditos que ésta otorga.

2.C. Morosidad

Refleja el porcentaje de la cartera de crédito que se encuentra con incumplimiento en el pago de sus obligaciones crediticias, comprendiendo las cuotas o dividendos que no han sido cancelados en la fecha de su vencimiento.

$\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}$

Este índice indica que apenas el 0.09% de la cartera se encuentra en mora, con lo cual se puede decir que existe una cartera sana.

2.D. Apalancamiento

Es un indicador del nivel de endeudamiento de una empresa en relación con su activo o patrimonio. Consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.

$\text{Captación inversión} / \text{Cartera total}$

Este índice del 56.23% indica que se tiene un apalancamiento financiero positivo, ya que la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

2.E. Rentabilidad

Mide el rendimiento generado por el Patrimonio de la institución.

Resultados del ejercicio / capital social

Establecen el nivel de rendimiento o retorno de la cantidad invertida (en activos o capital aportado) de la institución y por tanto de los socios y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación

Este índice indica que el patrimonio de la Cooperativa está generando un 22% de rendimiento.

2.F. Liquidez

Refleja la capacidad de la institución para atender con sus obligaciones.

Fondos disponibles / Captaciones

Permite relacionar las disponibilidades de recursos frente a las captaciones, reflejando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Este índice indica que la Cooperativa puede responder en un 18% a una corrida de valores repentina, lo cual representa un porcentaje alto si se considera como muy bueno si el índice es mayor al 14% de acuerdo al sector.

3.- EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Permiten determinar la productividad operativa de la institución en relación a los recursos captados y los activos totales.

Gastos operacionales / Activos totales

Refleja el costo que representa operar los activos totales de la institución.

El índice del 2% indica que la utilización del activo arroja un bajo costo operativo.

4.- EFICIENCIA FINANCIERA

Permiten determinar la productividad financiera de la entidad. El índice del 101% se considera como bueno dentro del sector e indica un aprovechamiento y efectivo uso de los activos.

Activos productivos / Pasivos con costo

5. SEÑALES EXPANSIVAS

5.A. Crecimiento real de activos.-

Activos del periodo / Activos del periodo anterior

Este índice del 142% se considera muy bueno dentro del sector, con lo cual se ve reflejado el crecimiento año a año de la Cooperativa.

5.B. Crecimiento real de cartera.-

Cartera del período / Cartera del período anterior

El índice del 133% se considera como muy bueno dentro del sector, ya que al ser una entidad financiera existe un crecimiento en la colocación de sus recursos en créditos.

5.1.1 SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION ECONOMICA DEL PLAN DE MARKETING

Se presentan algunos supuestos a fin de simular el comportamiento que podría presentarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda. con la puesta en marcha de este proyecto.

Se estima que habrá un crecimiento anual en los próximos cinco años del 10% en el número de socios, por lo tanto puede verse reflejado tanto en un incremento en el nivel de captaciones como también en la colocación de créditos hacia este nuevo mercado.

Con esto se espera que a partir del año 2011, haya un incremento anual del 5% adicional en el porcentaje de crecimiento con relación al año 2005 en la utilidad bruta.

UTILIDAD BRUTA			
AÑO		USD	PORCENTAJE
2005		28.596,07	100,00%
2010		80.844,04	282,71%
2011		82.273,75	287,71%
2012		83.703,56	292,71%
2013		85.133,36	297,71%
2014		86.563,16	302,71%
2015		87.992,97	307,71%

Tabla 21: Proyección Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

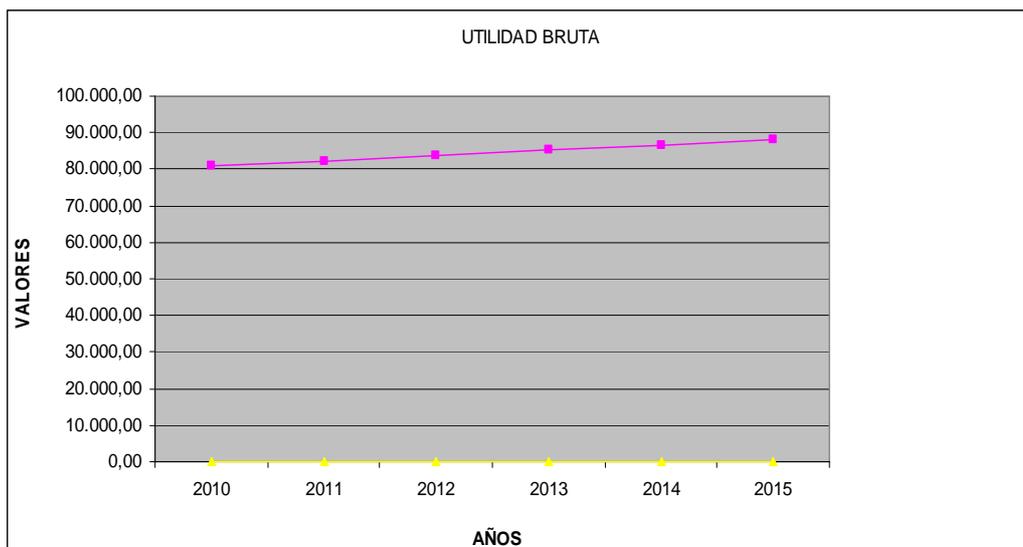


Figura 11: Proyección Utilidad Bruta Cooperativa Politécnica.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

5.2 PRESUPUESTO DE MARKETING

La formulación del presupuesto de marketing, exige incorporar todos aquellos rubros en que se va a incurrir.

A continuación se presenta un detalle del presupuesto anual de marketing:

DESCRIPCION	COSTO (USD.)
Puesta en marcha de la página web	2700.00
Promoción en eventos sociales, deportivos y culturales.	400.00
Trípticos con los productos y servicios que presta	200.00
Esferográficos	300.00
Calendarios	200.00
Publicidad en medios escritos: cuadernos, informativos, gremios profesionales.	400.00
Elaboración base de datos correos electrónicos de socios.	100.00
Campaña de emailings	50.00
TOTAL:	4350.00

Tabla 22: Presupuesto anual de Marketing.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

También se detallan los valores y las actividades que corresponden a la puesta en marcha de la página web de la Cooperativa Politécnica, que es el rubro más alto en el presupuesto de marketing y una de las herramientas más importantes a ser utilizadas.

5.2.1 IMPLANTACION PAGINA WEB DE LA COOPERATIVA POLITECNICA

Con la finalidad de implantar la página web de la Cooperativa Politécnica, se presenta a continuación los siguientes requerimientos:

A. Contratación de un Servicio de Internet Corporativo que debe poseer las siguientes características técnicas:

- Servicio de Internet alta capacidad con IP fija enfocado al segmento Corporativo con:

Una compartición de 4:1 con un costo mensual de USD 120,00 más IVA y USD 80,00 de instalación por una sola vez.

- Disponibilidad del 99.8% UP Time (% de tiempo que una página web está online).

B. Contratación de un Dominio, es decir el nombre con el que se accederá a la página web (por ejemplo, <http://www.cpolitecnica.com.ec>).

El costo por el servicio de dominio se estima en USD 35,00 más IVA anuales.

C. Adquisición de un equipo con características de servidor, el cual permitirá el alojamiento de la página web con la información de la Cooperativa.

A continuación se detallan las especificaciones técnicas del servidor:

- Procesador: Línea Intel(R) Xeon(R)
- Memoria: 4 GB o superior.
- Disco Duro: Al menos 200 GB o superior
- Red: 2 puertos para internet
- Unidad Óptica: DVD-WRITER

Costo estimado superior o igual a USD 1000.00

El presupuesto de Marketing es de alrededor de 4.350 dólares, valor que está dentro de los parámetros adecuados, ya que corresponde más o menos al 5% del ingreso objetivo operativo (utilidad bruta del año 2010).

5.3 PROGRAMACIÓN

Un programa es una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo con la prioridad necesaria para alcanzar el objetivo establecido.²⁹

Esta etapa es el resultado de todo el proceso de planeación estratégica y táctica; es la parte operacional de la planeación de marketing. Se incluyen todas las informaciones necesarias para poner en práctica las acciones decididas en el plan y es necesario que contenga exclusivamente las principales actividades para no perder la visión sistemática de conjunto del plan.

La ventaja de crear programas de acción es que obliga a pensar en la coordinación de las acciones, además ayuda a determinar la incidencia de los

²⁹ <http://www.imeil.com.mx/sim/proce/programas.asp>

recursos en las distintas alternativas de acción y también proporciona una base de control en función de los tiempos asignados.

La programación del plan detalla tanto el logro de los objetivos específicos de cada estrategia como de cada operación de investigación y estudio.

La programación consignada en un plan de marketing necesita contener exclusivamente las principales actividades y debe:

- Provocar sentido de acción
- Crear ambiente de urgencia
- Organizar prioridades
- Identificar plazos y fechas límites para la ejecución e todas las actividades y sus interrelaciones.
- Identificar los responsables de las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de éstas.³⁰

La persona responsable de la implementación de la actividad en el plazo establecido debe tener iniciativa y sentido de equipo y de compromiso con el plan.

5.3.1 CUADRO DE PROGRAMACIÓN

ACTIVIDAD	FECHA LIMITE	RESPONSABLE
1. Funcionamiento página web	marzo 2011	asesor sistemas
3. Actualización base de datos socios.	marzo 2011	asesor sistemas
4. Recopilación correos electrónicos profesionales graduados de la E.P.N.	mayo 2011	secretaria, asesor sistemas
5. Promoción en eventos sociales y culturales E.P.N.	Anualmente	Gerente
6. Elaboración de trípticos	marzo 2011	asesor imagen corporativa
7. Generar boletines electrónicos dirigidos a socios	mensualmente	secretaria, asesor sistemas
8. Esferográficos, llaveros, calendarios	febrero 2011	asesor imagen corporativa
9. Publicaciones en cuaderno politécnico	semestralmente	Gerente
10. Publicaciones en informativo politécnico	mensualmente	Gerente
11. Publicaciones en gremios profesionales	semestralmente	secretaria, gerente
12. Campaña de e-mailings	trimestralmente	secretaria, asesor sistemas
13. Programa de incentivo para socios	anualmente	Gerente

Tabla 23: Programación Plan de Marketing.
Elaboración: Ing. María José Escobar.

³⁰ AMBROSIO, Vicente; "Plan de Marketing Paso a Paso", Prentice Hall, 2000

Para la elaboración del cuadro de programación hay que tomar en cuenta que debe ser sencillo y objetivo. En la columna de actividad se detallan las actividades maestras que se desarrollarán en la implementación del plan de marketing. Luego se ha determinado las fechas en que finalizarán o los períodos en que se realizarán estas actividades, teniendo en cuenta que casi siempre son interdependientes. También se ha definido la persona que será el responsable de la implementación de la actividad en el plazo o período establecido.

5.4 CONTROL

Es necesario evaluar periódicamente las actividades que se realizan, para identificar señales de problemas y anticiparse a efectos negativos con acciones pro-activas, y tomando medidas adecuadas.

Es importante que todo el personal esté comprometido y conozca todos los detalles de las actividades que se realizan para lograr el máximo beneficio, lo que implica una capacitación al personal para implantar el modelo.

Hay cuatro tipos básicos de control de marketing, que los sugiere Kotler³¹, los cuales involucran a la alta administración y forman parte del control de resultados de la organización.

Estos tipos de control se podrían aplicar a nuestro caso y son:

³¹ KOTLER, Philip, Administración de Marketing, 5ª edición, Editorial Atlas, Sao Paulo, 1997

5.4.1 CONTROL ANUAL DEL PLAN

El propósito es examinar si los resultados planeados están alcanzándose. Se puede revisar de forma trimestral o semestral los resultados obtenidos y compararlos con lo planificado.

Es decir, la administración deberá monitorear periódicamente que se esté cumpliendo el objetivo de ampliar el segmento de mercado (10% anual), evaluando si existe un incremento en el número de socios nuevos provenientes del mercado potencial al cual se está dirigiendo el plan. También se deberá determinar las causas que pudieran provocar inconvenientes en el logro de las metas planteadas.

5.4.2 CONTROL DE RENTABILIDAD

Permitirá medir y cuantificar la rentabilidad real. Ayudará a reorientar los esfuerzos y lograr una mayor eficiencia.

Es importante que se analice la rentabilidad que genera el nuevo grupo de socios pertenecientes al mercado potencial al cual se esta dirigiendo los esfuerzos de marketing; esta información ayudará a determinar si las actividades de marketing deben ser expandidas, reducidas o eliminadas.

5.4.3 CONTROL DE EFICIENCIA

El propósito es evaluar y mejorar la eficiencia y el impacto de los gastos de marketing.

Se deberá evaluar si los gastos que se incurren en el plan de marketing están contribuyendo efectivamente en el logro de las metas propuestas o si es necesario incrementarlos o disminuirlos.

5.4.4 CONTROL ESTRATEGICO

El propósito es verificar si se está buscando mejores oportunidades de mercado y productos. Continuamente se deberá analizar nuevas oportunidades de mercado o nuevos productos que satisfagan las necesidades de los socios.

También permitirá evaluar si las estrategias de marketing aplicadas son las adecuadas para las condiciones del mercado o si necesitan ajustes o cambios.

Es decir se deberán establecer procedimientos de control que permitan determinar si las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto. Así pues la Cooperativa podrá evaluar el número de socios nuevos que están ingresando trimestralmente y semestralmente para medir el impacto del plan de marketing propuesto; así como también la rentabilidad existente con el nuevo ingreso de potenciales socios.

Los controles también pueden ser preventivos que son aquellos que se determinan con antelación como posibles causas de error o retardo y permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse. O también controles correctivos que son aquellos que se los realizan cuando el problema ha sucedido.

El plan de marketing no debe ser rígido e inamovible, por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación; a medida que se va implantando puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien (retroalimentación).

El control deberá realizarlo el nivel directivo de la Cooperativa comparando lo ejecutado frente a lo planificado y proponiendo un sistema de incentivos y sanciones para los responsables de las acciones planteadas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo ha permitido plantear las siguientes conclusiones:

- Como consecuencia de la crisis bancaria, las cooperativas de ahorro y crédito han tenido un gran fortalecimiento, pues en cinco años este sector duplicó su número de depositantes debido a la confianza, solidez y solvencia demostrada.
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador constituyen un instrumento alternativo de desarrollo, como una respuesta autogestionaria, a la búsqueda de soluciones de las necesidades colectivas.
- Las Cooperativas de ahorro y crédito cerradas buscan satisfacer las necesidades de un grupo determinado, mediante la oferta de productos y servicios financieros.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., en los últimos cinco años ha tenido un importante crecimiento, pues ha incrementado en hasta cinco veces con relación al año 2005, su capital en giro, la utilidad bruta y el excedente neto; sus activos son de más de ocho millones de dólares y cuenta con más de novecientos socios activos.

- En el mercado actual, la Cooperativa Politécnica tiene posicionada su imagen por la confianza en la prestación de servicios y sus socios se encuentran satisfechos en cuanto a la calidad del servicio.
- En la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo un resultado de 2.45 que indica una posición interna no muy fuerte. Sus fuerzas más importantes son la imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación de servicios, socios satisfechos y eficiencia en el manejo de cartera. Las debilidades mayores son que no existe una Planificación Estratégica adecuada, no existe un plan de marketing que le permita ampliar su segmento de mercado y un sistema tecnológico obsoleto.
- En la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un resultado de 2.26 lo que indica que está por debajo de la media, con lo cual la Cooperativa no hace esfuerzos para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas que se presentan. El factor más importante que afecta es la existencia de un mercado potencial como lo señala el peso de 0.10; la Cooperativa no está siguiendo estrategias que capitalicen esta oportunidad según la calificación de 2 que se ha dado.
- Con la implementación del plan estratégico de marketing se pretende llegar a mercados nuevos con productos existentes; logrando un crecimiento del número de socios, lo cual incrementará el nivel de captaciones, colocaciones y el rendimiento de la misma.
- Las estrategias que se aplicarán son la de enfoque y la de desarrollo de mercados, ya que se pretende llegar a un nuevo segmento de mercado que son los profesionales graduados en la E.P.N. que no conocen su existencia ni los servicios y productos que brinda.
- El presupuesto de Marketing definido en el Plan está por debajo del monto asignado para este rubro en el presupuesto del año 2011, por lo

que la asignación adecuada de estos recursos mediante el plan, logrará un mayor beneficio.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., cuenta con una diversidad de productos y servicios financieros y no financieros, que satisfacen las necesidades de sus socios, contribuyendo al desarrollo de la comunidad de la Escuela Politécnica Nacional.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de acuerdo a sus resultados y al análisis de los índices financieros, tiene una adecuada posición financiera, lo que le permite continuar su crecimiento y brindar sus beneficios a un mayor grupo de personas que están relacionadas con la comunidad politécnica.

6.2 RECOMENDACIONES:

- Desarrollar e implementar una planificación estratégica adecuada que comprometa a sus miembros con la institución en el alcance de sus objetivos, y tengan claro la razón de ser de la organización y lo que pretende alcanzar.
- Desarrollar este plan estratégico de marketing, que permita ampliar su segmento de mercado aprovechando así las oportunidades y logrando el fortalecimiento de la institución y con ella el del sector cooperativo de ahorro y crédito.

- La aplicación de las estrategias definidas en este Plan de Marketing permitirá fortalecer la administración y contribuir al crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.
- Aplicar la gestión por procesos que permita asegurar la efectividad y productividad de la Cooperativa, así como también un adecuado flujo de información interna y reforzar el compromiso del personal para con la Cooperativa, enfocándose principalmente en la satisfacción de los socios.
- El desarrollo de programas de capacitación en todas las áreas de la Cooperativa Politécnica, contribuirá a continuar con su crecimiento y facilitará la puesta en marcha de todos los planes o programas que ésta decida implementar.
- Es necesario que se nombre responsables para el desarrollo, seguimiento y control del plan de marketing, de tal forma que cuando se presenten problemas se tomen las medidas preventivas o correctivas en forma inmediata.
- La implementación de la página web de la cooperativa es una herramienta fundamental en la aplicación del plan de marketing propuesto, por lo que se recomienda su puesta en marcha en el menor tiempo posible.
- Mantener actualizados los Estatutos y Reglamentos de acuerdo a las resoluciones que se han ido aprobando.
- Mantener un sistema de gestión de quejas y reclamos que permitan a la Cooperativa realizar una retroalimentación de aquellos procesos que están causando malestar en los socios y tomar los correctivos necesarios para mejorarlos.

- Realizar periódicamente análisis de satisfacción de socios, mediante encuestas, con el objeto de mejorar los servicios que se brindan y controlar los errores que se están cometiendo.
- Implementar un sistema tecnológico moderno que permita mayor eficiencia en el flujo de información y ahorro de tiempo.

BIBLIOGRAFIA

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, México, Editorial Continental, 2002.

PRIDE, William y Fenel O, Marketing Conceptos y Estrategias.

AMBROSIO, Vicente, Plan de Marketing Paso a Paso, Prendice Hall, 2000.

KOTLER, Philip y AMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Prentice Hall, México, Sexta Edición.

KOTLER, Philip, Administración de Marketing, Quinta Edición, Editorial Atlas, Sao Paulo, 1997.

KOTLER, Philip, Marketing Management, Prentice Hall, Sixth Edition, 1988

MC CARTHY, Jerome E. y PERREAUL, William D. Marketing un Enfoque Global, Mc Graw Hill, Décima Edición.

WESTON, Fred J. y BRIGHAM, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill, Décima Edición.

ASKER, David, Investigación de Mercado, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993, Tercera Edición.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLITECNICA LTDA, Estatutos, 2001.

LEY DE COOPERATIVAS, Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2009.

FECOAC, Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas, 2009.

Revista Cooperativa FECOAC No. 41, Imprenta Fecoac, Año 2010.

Revista Cooperativa FECOAC No. 39, Imprenta Fecoac, Año 2008.

Revista de la Red Financiera Rural, Microfinanzas, Ecuador, Digital Press, Edición No. 8, Marzo, 2008.

www.dinacoop.gov.ec

www.picaval.com.ec

www.elnuevoempresario.com

www.coopecuador.com

www.bce.fin.ec

www.eluniverso.com

www.crecenegocios.com

www.imeil.com.mx

www.elcomercio.com

www.financoop.net

www.getiopolis.com

www.inec.gov.ec

www.superban.gov.ec

www.supercias.gov.ec

<http://wikipedia.org>

<http://usuarios.multimania.es>.

ANEXO A: Cifras Económicas del Ecuador Abril 2010



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Abril - 2010

Cifras económicas del Ecuador

Sector Monetario y Financiero

INDICADORES MONETARIOS

Tasas de interés	Mar-10	Abr-10
Activa referencial productivo corporativo	9,21	9,12
Activa referencial productivo empresarial (a)	9,94	9,91
Activa referencial productivo PYMES	11,35	11,39
Activa referencial consumo	16,80	15,97
Activa referencial consumo minorista (b)		
Activa referencial vivienda	10,94	10,87
Activa referencial micro ac ampliada	23,06	23,01
Activa referencial micro ac simple	28,13	27,85
Activa referencial micro minorista	30,23	30,54
Sistema Financiero (millones USD)	Feb-10	Mar-10
Captaciones OSDs (c)	14.706	15.068
Cartera vencida y por vencer OSDs	13.182	13.380
Cartera vencida OSDs	1.165	1.137
Cartera por vencer OSDs	12.017	12.243
	Mar-10	Abr-10
RILD (d) (millones USD)	4.007	4.322
Indicadores Bursátiles (1)	Mar-10	Abr-10
ECU-INDEX GLOBAL (UIO)	924,61	915,47
IPECU-BVG (GYE)	191,78	193,47

Sector Real

PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2008 (*)	2009 (*)
Tasa de variación anual (USD 2000)	7,24%	0,36%
PIB (millones USD 2000)	24.032	24.119
PIB per cápita (USD 2000)	1.741	1.722
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2009.III	2009.IV
PIB TOTAL	0,13%	0,33%
Explotación de minas y canteras	-2,63%	-1,83%
Servicios(++)	0,31%	0,25%
Comercio al por mayor y menor	1,18%	2,60%
Industria manuf.(excluye refinación de petróleo)	-0,39%	0,65%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,23%	0,18%
Construcción	2,10%	-0,81%
Otras Ramas(+++)	-0,16%	-1,19%
PRECIOS Y SALARIOS (2)	Mar-10	Abr-10
Inflación		
Anual	3,35%	3,21%
Mensual	0,16%	0,52%
Acumulada	1,34%	1,86%
Indice de Precios al Consumidor	126,51	127,16
Salarios (USD)	Mar-10	Abr-10
Salario mínimo vital nominal promedio	279,85	279,85
Salario unificado nominal	240,00	240,00
Salario real (e)	221,21	220,07

MERCADO LABORAL (3)

	Dic-09	Mar-10
Tasa de Desocupación Total	7,93%	9,09%
Quito	6,12%	7,14%
Guayaquil	11,68%	12,33%
Cuenca	4,65%	3,74%
Ambato	3,92%	3,11%
Machala	8,54%	7,98%
Tasa de Subocupación Total	50,48%	51,34%
Quito	40,07%	40,64%
Guayaquil	46,86%	46,59%
Cuenca	39,18%	44,98%
Ambato	54,58%	50,97%
Machala	53,09%	53,41%

Sector Externo

COMERCIO EXTERIOR

	Feb-10	Mar-10
Exportaciones (millones USD FOB)		
Total exportaciones mensuales	1.265,43	1.481,36
Total exportaciones acumuladas	2.589,99	4.071,35
Exportaciones ac. petroleras	1.388,04	2.241,62
Exportaciones ac. no petroleras	1.201,96	1.829,73
Importaciones (millones USD FOB)		
Total importaciones mensuales	1.182,60	1.452,81
Total importaciones acumuladas (f)	2.486,50	3.939,31
Imp. ac. materias primas	874,66	1.379,80
Imp. ac. bienes consumo	515,33	859,94
Imp. ac. bienes de capital	635,56	1.024,07
Imp. ac. combustibles lubricantes	448,26	654,82
Imp. ac. bienes diversos	12,70	20,68
Balanza comercial petrolera mensual	447,71	647,03
Balanza comercial no petrolera mensual	-381,13	-618,48
Balanza comercial acumulada	85,91	114,46
Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)	2.589,99	4.071,35
Primarios acumulados	2.071,33	3.291,44
Petróleo crudo	1.284,68	2.111,08
Banano y plátano	389,88	594,69
Camarón	94,01	150,86
Flores naturales	123,08	166,68
Cacao	75,58	106,82
Otros primarios	104,11	161,31
Industrializados acumulados	518,66	779,92
Derivados de petróleo	103,36	130,54
Otros prod. mar elaborados	109,43	155,78
Manufacturas de metales	78,44	126,57
Químicos y fármacos	18,96	31,03
Manufacturas de textiles	21,00	34,50
Café elaborado	15,65	24,05
Otros industrializados	171,82	277,45
Petróleo (4)	Feb-10	Mar-10
Valor unitario (USD / barril) (g)	69,72	73,15
Exportaciones mensuales (miles de barriles)	8.495,10	11.296,78
Exportaciones acumuladas (miles de barriles)	18.041,92	29.338,70
Variación (t/t-12) exp. acum en barriles (h)	-10,87%	-1,63%
Variación (t/t - 12) exp. mensuales en barriles (i)	-10,21%	17,86%
Cotización del Dólar (5)	Mar-10	Abr-10
Colombia (Peso)	1.927,90	1.967,73
Perú (Nuevo Sol)	2,84	2,84
Euro	0,75	0,75
Indice de Tipo de Cambio Efectivo real	95,32	94,12

Sector Finanzas Públicas

(millones USD, base caja acumulados) (j)	Nov-09	Dic-09
Egresos totales del presup. del gob. cent. acum.	12.264	14.218
Ingresos del presup. del gob. cent. acumul.		
Ingresos totales acumulados	10.488	11.583
Ingresos petroleros acumulados	2.140	2.298
Ingresos no petroleros acumulados	8.347	9.285
Impuesto a las importaciones	796	923
Impuesto a la renta	2.395	2.518
Impuesto al valor agregado (IVA)	2.738	3.019
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	404	448
Otros ingresos	2.014	2.377
	Feb-10	Mar-10
Deuda pública Total	10.151	10.496
Deuda pública interna	2.826	2.838
Deuda pública externa	7.326	7.658

ANEXO B: Cifras Económicas del Ecuador Mayo 2010



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Mayo - 2010

Cifras económicas del Ecuador

Sector Monetario y Financiero

INDICADORES MONETARIOS

Tasas de interés	Abr-10	May-10
Activa referencial productivo corporativo	9,12	9,11
Activa referencial productivo empresarial (a)	9,91	9,88
Activa referencial productivo PYMES	11,39	11,35
Activa referencial consumo	15,97	15,95
Activa referencial vivienda	10,87	10,77
Activa referencial micro ac ampliada	23,01	22,78
Activa referencial micro ac simple	27,85	27,79
Activa referencial micro minorista	30,54	30,76

Sistema Financiero (millones USD)	Mar-10	Abr-10
Captaciones OSDs (b)	15.068	15.256
Cartera vencida y por vencer OSDs	13.380	13.749
Cartera vencida OSDs	1.137	1.121
Cartera por vencer OSDs	12.243	12.628

RILD (c) (millones USD)	Abr-10	May-10
	4.322	4.575

Indices Bursátiles (1)	Abr-10	May-10
ECU-INDEX GLOBAL (UITO)	915,47	944,92
IPECU -BVG (GYE)	193,47	199,19

Sector Real

PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2008 (*)	2009 (*)
Tasa de variación anual (USD 2000)	7,24%	0,36%
PIB (millones USD 2000)	24.032	24.119
PIB per cápita (USD 2000)	1.741	1.722
PIB (millones USD corrientes)	54.209	52.022
PIB per cápita (USD corrientes)	3.927	3.715
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2009.III	2009.IV
PIB TOTAL	0,13%	0,33%
Explotación de minas y canteras	-2,63%	-1,83%
Servicios(++)	0,31%	0,25%
Comercio al por mayor y menor	1,18%	2,60%
Industria manuf. (excluye refinación de petróleo)	-0,39%	0,65%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,23%	0,18%
Construcción	2,10%	-0,81%
Otras Ramas(+++)	-0,16%	-1,19%

PRECIOS Y SALARIOS (2)

Inflación	Abr-10	May-10
Anual	3,21%	3,24%
Mensual	0,52%	0,02%
Acumulada	1,86%	1,88%
Indice de Precios al Consumidor	127,16	127,18
Salarios (USD)	Abr-10	May-10
Salario mínimo vital nominal promedio	279,85	279,85
Salario unificado nominal	240,00	240,00
Salario real (d)	220,07	220,03

MERCADO LABORAL (3)

Tasa de Desocupación Total	Dic-09	Mar-10
Quito	7,93%	9,09%
Guayaquil	6,12%	7,14%
Cuenca	11,68%	12,33%
Ambato	4,65%	3,74%
Machala	3,92%	7,98%
Tasa de Subocupación Total	8,54%	3,11%
Quito	50,48%	51,34%
Guayaquil	40,07%	40,64%
Cuenca	46,86%	46,59%
Ambato	39,18%	44,98%
Machala	54,58%	53,41%
	53,09%	50,97%

Sector Externo

COMERCIO EXTERIOR

	Mar-10	Abr-10
Exportaciones (millones USD FOB)		
Total exportaciones mensuales	1.491,32	1.519,49
Total exportaciones acumuladas	4.087,89	5.607,38
Exportaciones ac. petroleras	2.241,62	3.160,89
Exportaciones ac. no petroleras	1.846,26	2.446,49

Importaciones (millones USD FOB)

	Mar-10	Abr-10
Total importaciones mensuales	1.476,24	1.481,68
Total importaciones acumuladas (e)	3.925,70	5.407,38
Imp. ac. materias primas	1.379,80	1.836,55
Imp. ac. bienes consumo	860,79	1.178,94
Imp. ac. bienes de capital	1.024,07	1.405,05
Imp. ac. combustibles lubricantes	641,20	962,27
Imp. ac. bienes diversos	19,84	24,57
Balanza comercial petrolera mensual	623,60	598,21
Balanza comercial no petrolera mensual	-609,59	-575,44
Balanza comercial acumulada	114,46	166,30

Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)

	Mar-10	Abr-10
Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)	4.087,89	5.607,38
Primarios acumulados	3.302,11	4.531,05
Petróleo crudo	2.111,08	2.973,38
Banano y plátano	594,78	780,47
Camarón	153,85	210,28
Flores naturales	170,39	217,15
Cacao	109,41	131,16
Otros primarios	162,60	218,61
Industrializados acumulados	785,77	1.076,33
Derivados de petróleo	130,54	187,52
Otros prod. mar elaborados	156,01	205,21
Manufacturas de metales	127,57	168,84
Químicos y fármacos	31,12	41,23
Manufacturas de textiles	34,67	54,49
Café elaborado	24,05	33,15
Otros industrializados	281,81	385,89

Petróleo (4)

	Mar-10	Abr-10
Valor unitario (USD / barril) (f)	73,15	75,28
Exportaciones mensuales (miles de barriles)	11.297	11.455
Exportaciones acumuladas (miles de barriles)	29.339	40.793
Variación (t/t-12) exp. acum en barriles (g)	-1,63%	0,79%
Variación (t/t - 12) exp. mensuales en barriles (h)	17,86%	7,58%

Cotización del Dólar (5)

	Abr-10	May-10
Colombia (Peso)	1.967,73	1.972,39
Perú (Nuevo Sol)	2,84	2,85
Euro	0,75	0,81
Indice de Tipo de Cambio Efectivo real	94,24	93,25

Sector Finanzas Públicas

Sector Finanzas Públicas

(millones USD, base caja acumulados) (i)	Dic-09	Ene-10
Egresos totales del presup. del gob. cent. acum.	14.218	662
Ingresos del presup. del gobierno central acumul.		
Ingresos totales acumulados	11.583	1.226
Ingresos petroleros acumulados	2.298	346
Ingresos no petroleros acumulados	9.285	880
Impuesto a las importaciones	923	74
Impuesto a la renta	2.518	211
Impuesto al valor agregado (IVA)	3.019	380
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	448	44
Otros ingresos	2.377	171
	Mar-10	Abr-10
Deuda pública Total	10.496	10.488
Deuda pública interna	2.838	2.837
Deuda pública externa	7.658	7.651

ANEXO C: Reserva Internacional de Libre Disponibilidad

1.2.1 RESERVA INTERNACIONAL DE LIBRE DISPONIBILIDAD	2010			
	En millones de dólares al final del período			
	Ene	Feb	Mar	Abr
1. Posición neta en divisas (1.1+1.2+1.3)	2.940,7	2.607,1	3.003,2	3.273,7
1.1 Caja en divisas	538,5	531,6	482,5	504,5
1.2 Depósitos netos en bancos e instituciones financieras del exterior (1)	522,7	288,9	403,0	349,6
1.3 Inversiones, depósitos a plazo y títulos	1.879,4	1.786,5	2.117,8	2.419,6
2. Oro	911,0	936,2	942,3	996,1
3. DEG's	26,5	25,9	25,4	25,3
4. Posición de reserva en FMI	26,7	26,3	26,0	25,9
5. Posición con ALADI	13,4	7,5	10,1	0,9
RILD (1+2+3+4+5)	3.918,2	3.603,0	4.007,1	4.322,0

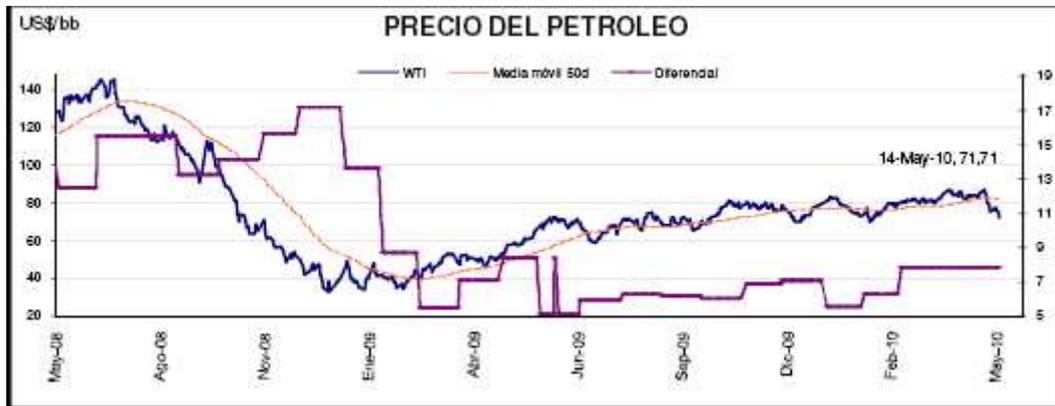
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Variación RILD



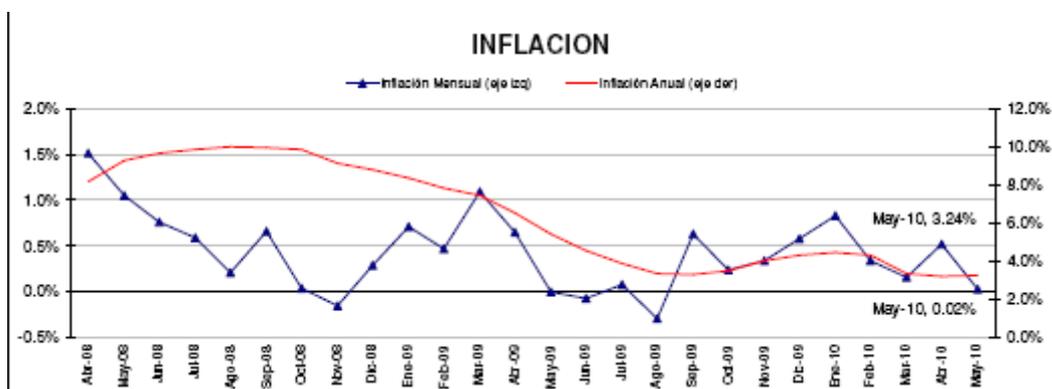
Fuente: Banco Central del Ecuador.

ANEXO D: Variación Precio del Petróleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO E: Variación Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

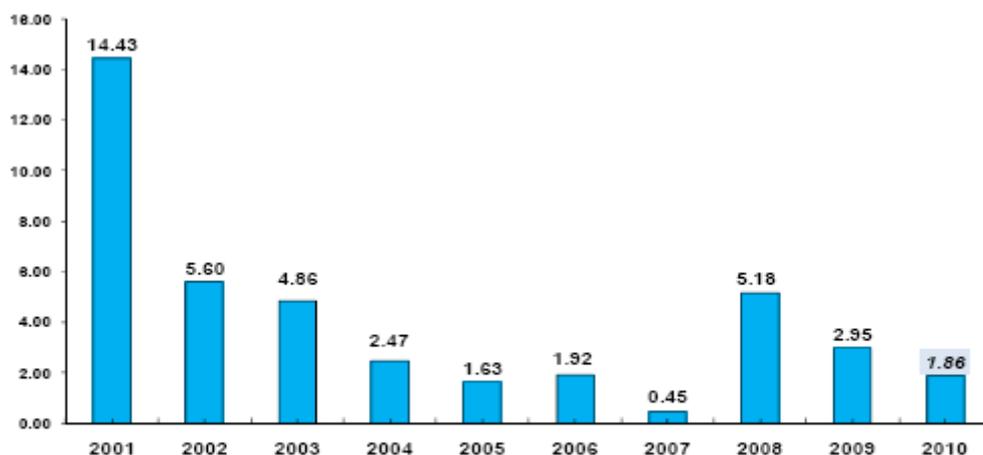
Inflación Acumulada en Abril de cada año



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La tasa de *inflación acumulada* de *enero* a *abril* registró **1.86%**, nivel inferior al alcanzado en el mismo periodo de los años 2008 y 2009. Dicha inflación tuvo su mayor variación acumulada en la división de consumo de *Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes* (5.75%).

Inflación acumulada en abril de cada año

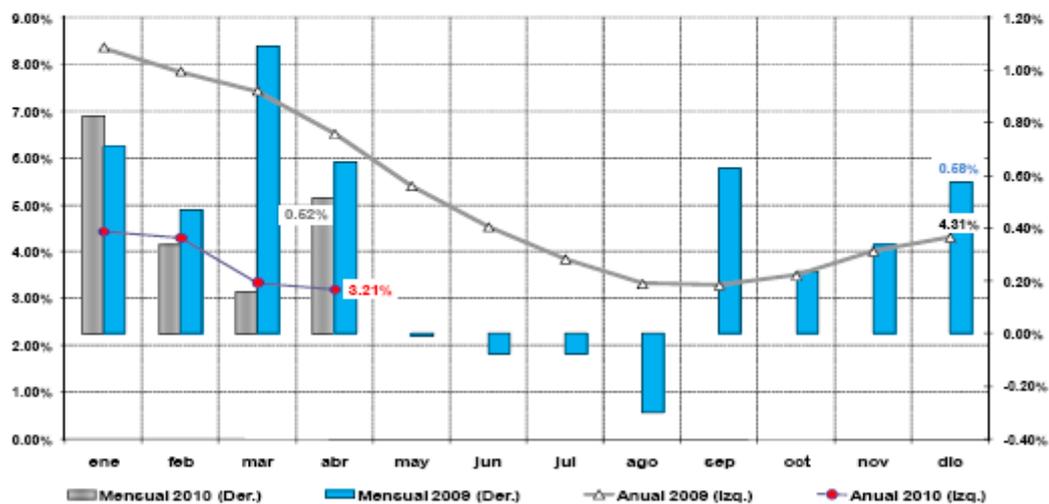


ANEXO F: Variación Índice de Precios al Consumidor

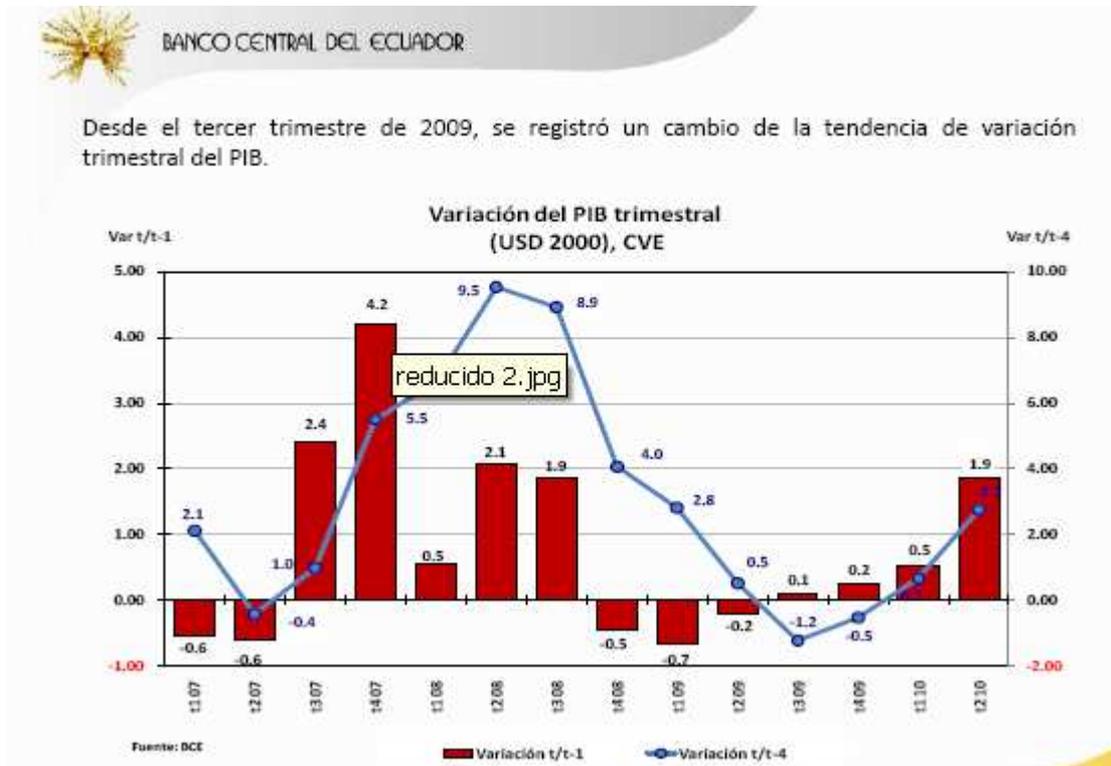


BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

El índice de precios al consumidor (IPC) de abril 2010 registra un incremento *mensual* de precios de **0.52%**; no obstante, esta cifra fue inferior al 0.65% alcanzado en abril 2009. En términos *anuales*, el IPC registró una variación del **3.21%**, mostrando una tendencia decreciente en lo que va del presente año 2010.

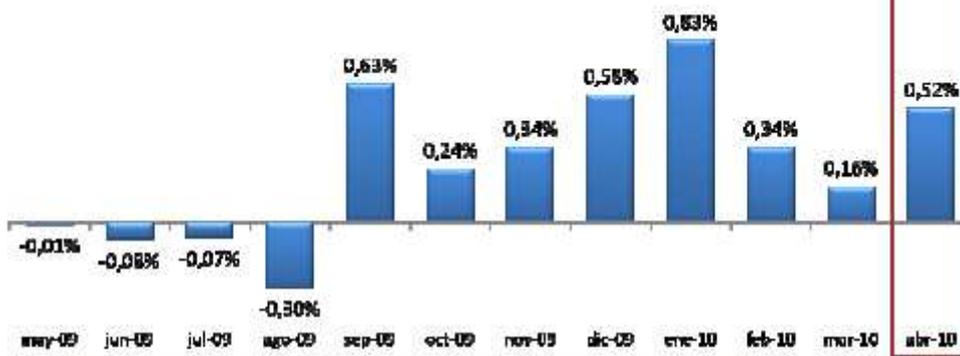


ANEXO G: Variación P.I.B.



ANEXO H: Inflación Abril 2010

Inflación: abril 2010



MES	ÍNDICE	ACUMULADA	ANUAL	MENSUAL
Abril-09	123,21	2,95%	6,52%	0,65%
Diciembre-09	124,84	4,31%	4,31%	0,58%
Marzo-10	126,51	1,34%	3,35%	0,16%
Abril-10	127,16	1,86%	3,21%	0,52%

ANEXO I: Inversión Autorizada para Constitución y Aumento de Capital



CUADRO No. 1
INVERSION AUTORIZADA PARA CONSTITUCION Y AUMENTO DE CAPITAL
POR MESES Y ACTO JURIDICO
AÑO 2010*
(Capital en dólares)

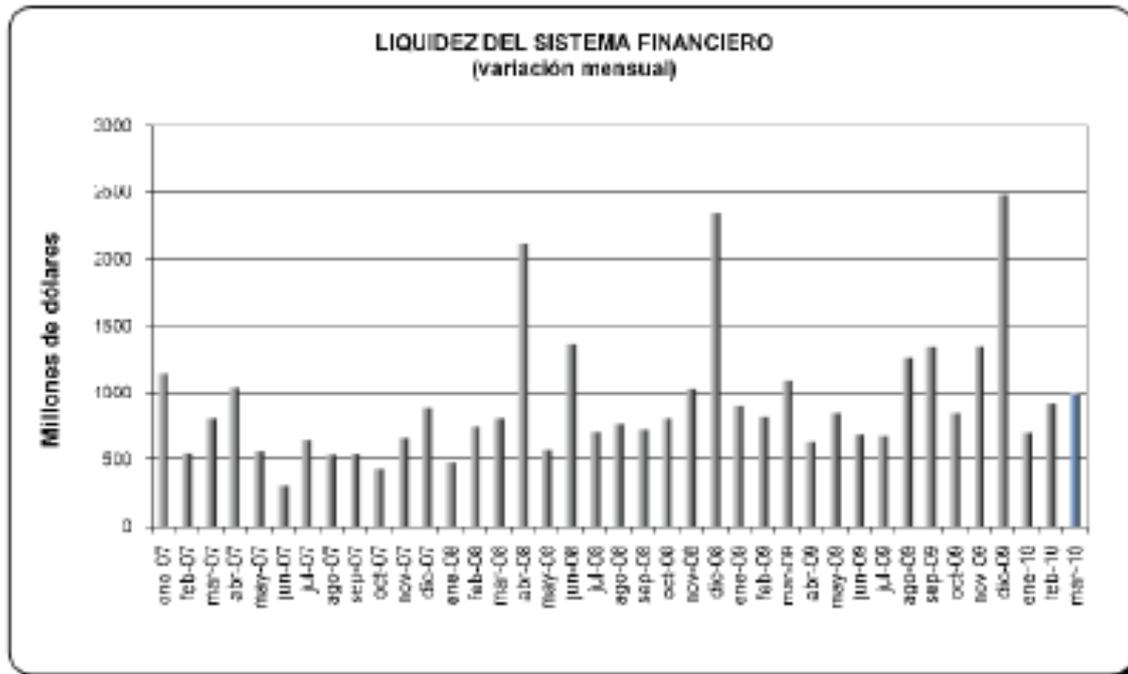
MES	CONSTITUCIONES Y DOMICILIACIONES		AUMENTOS DE CAPITAL		TOTAL CONSTITUCIONES Y AUMENTOS	
	No. Cias	Capital	No. Cias	Capital	No. Cias	Capital
Enero	551	5.686.403	231	176.630.575	782	182.316.978
Febrero	579	1.520.072	107	70.625.322	686	72.145.394
Marzo	725	2.427.411	136	48.445.634	861	50.873.046
Abril	682	4.394.012	76	9.094.879	758	13.488.891
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
TOTAL	2.537	14.027.898	550	304.796.411	3.087	318.824.309

* Datos provisionales

Fuente: Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones. Superintendencia de Compañías.

Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios.

ANEXO J: Variación Liquidez Sistema Financiero



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO K: Canasta Familiar Básica

CANASTA FAMILIAR BASICA						
BASE: Noviembre de 1982 = 100						
GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BASICA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RESTRICCION EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares)	RESTRICCION (porcentual)
	Julio	2009	521.73	406.93	114.80	22.00%
	Agosto	2009	519.30	406.93	112.37	21.84%
	Septiembre	2009	521.26	406.93	114.33	21.93%
	Octubre	2009	522.34	406.93	115.41	22.09%
	Noviembre	2009	522.69	406.93	115.66	22.13%
	Diciembre	2009	528.90	406.93	121.97	23.06%
	Enero	2010	534.33	448.00	86.33	18.16%
	Febrero	2010	535.48	448.00	87.48	18.34%
	Marzo	2010	535.66	448.00	87.66	18.35%
	Abril	2010	539.67	448.00	91.67	18.99%
	Mayo	2010	538.89	448.00	90.89	18.87%
	Junio	2010	538.12	448.00	90.12	18.75%
	Julio	2010	536.93	448.00	88.93	18.56%
	Agosto	2010	538.73	448.00	90.73	18.84%
	Septiembre	2010	539.36	448.00	91.36	18.94%
	Octubre	2010	540.10	448.00	92.10	17.05%
	Noviembre	2010	541.82	448.00	93.82	17.32%
	Diciembre	2010	544.71	448.00	96.71	17.75%
	Enero	2011	548.63	492.80	55.83	10.18%

* Desde el mes de julio de 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros con 1.60 perceptores de la Remuneración

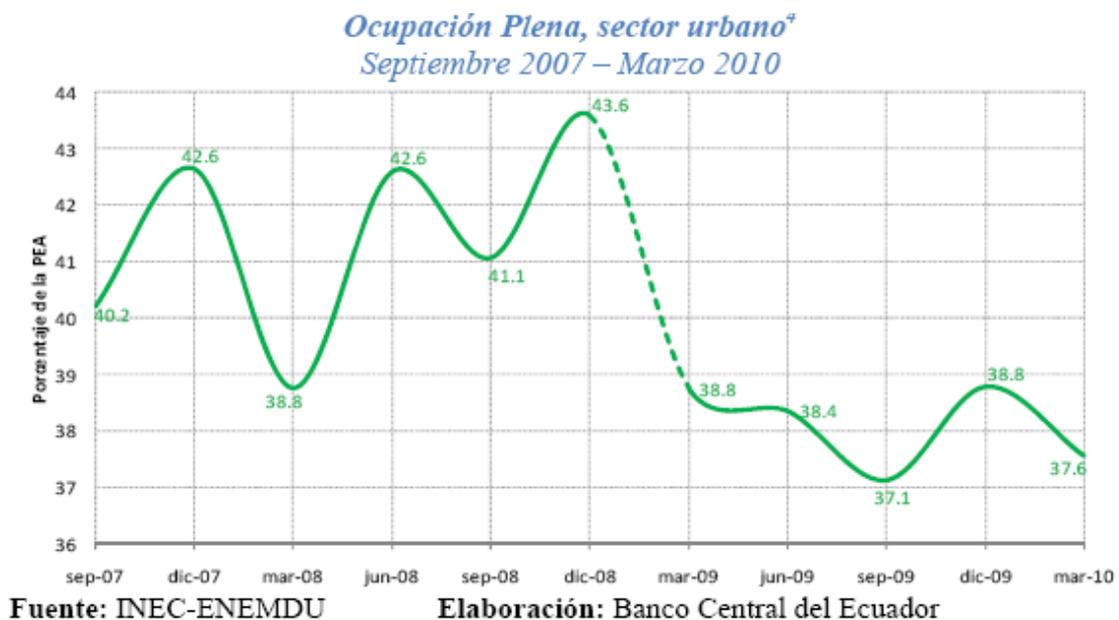
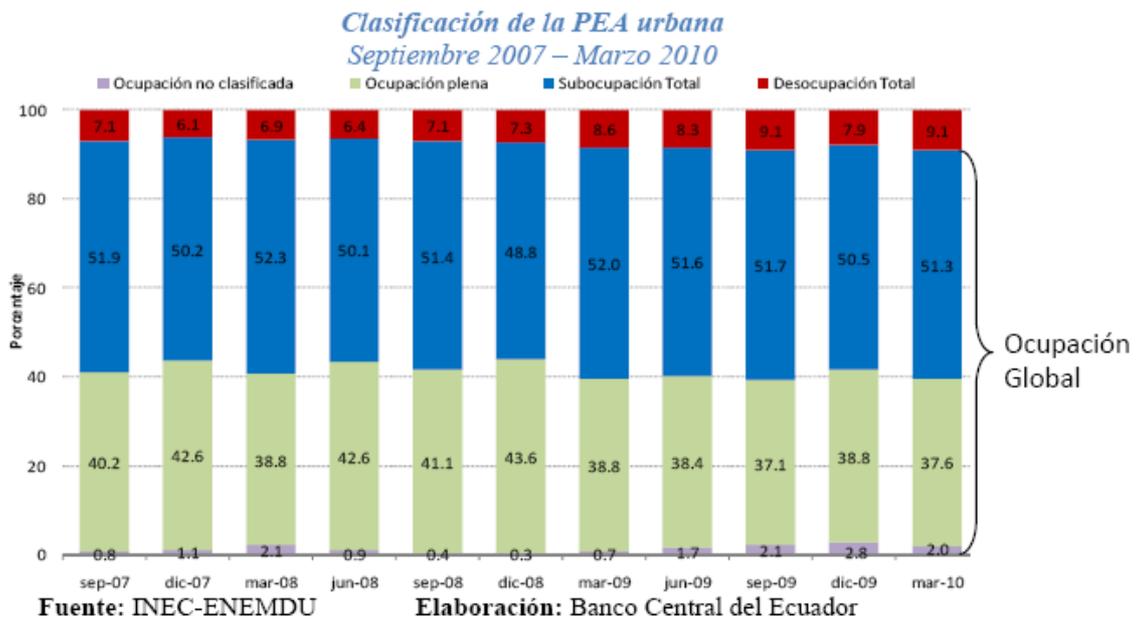
Fuente: INEC

Canasta Familiar - Abril 2010



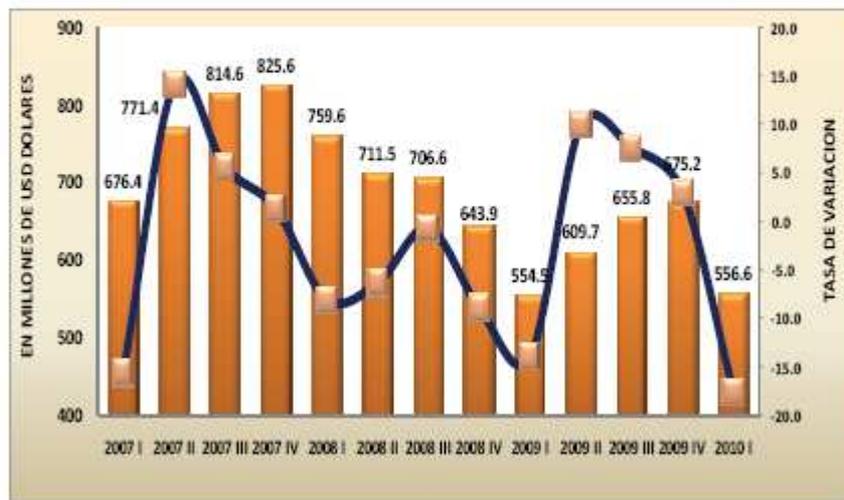
Ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos

ANEXO L: Población Económicamente Activa Urbana

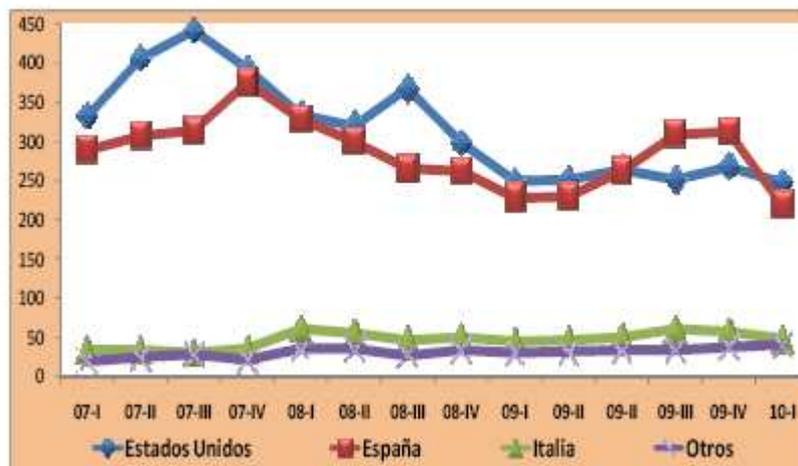


ANEXO M: Remesas

**REMESAS RECIBIDAS DE TRABAJADORES
2007 IT – 2010 IT
Millones de USD Dólares**



**REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA
2007 IT – 2010 IT
Millones de USD Dólares**



ANEXO N: Tasas de Interés Activas y Pasivas

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
MAYO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.11	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.88	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.95	Consumo *	16.30
Vivienda	10.77	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.78	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	27.79	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	30.76	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.57	Depósitos de Ahorro	1.37
Depósitos monetarios	1.28	Depósitos de Tarjetahabientes	1.28
Operaciones de Reporto	1.09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.07	Plazo 121-180	4.20
Plazo 61-90	4.13	Plazo 181-360	5.31
Plazo 91-120	4.99	Plazo 361 y más	6.69

ANEXO O: Plan Operativo 2011 Cooperativa Politécnica

"COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA." PLAN OPERATIVO 2011

DIAGNOSTICO 2010	OBJETIVOS 2011	MECANISMOS DE CONTROL
Para el año 2010 la Cooperativa Politécnica no contaba con una Planificación Estratégica bien definida por lo que se solicitó la elaboración del Plan Estratégico Institucional a cargo de estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería Empresarial de la EPN.	1.- Elaborar planes para la implementación de estrategias que permitan un mejoramiento en el desempeño de la Cooperativa.	Monitorear periódicamente la implantación de estrategias y verificar el cumplimiento de metas.
Existen algunos segmentos de potenciales clientes que desconocen los servicios y beneficios que brinda la institución.	2.- Ampliar el segmento de mercado de la Cooperativa.	Constatar un crecimiento en el número de socios trimestralmente.
La Cooperativa no cuenta con estudios financieros adecuados por lo que no se reinvierten los recursos económicos en otras actividades que podrían generar mayor beneficio para los asociados.	3.- Mejorar la rentabilidad para financiar el crecimiento de la organización y generar valor económico para los socios.	Comparar el rendimiento actual en relación a los períodos anteriores.
El sistema informático que maneja actualmente la Cooperativa satisface las necesidades básicas de ésta, pero con perspectivas de crecimiento, para los próximos años este sistema sería insuficiente.	4.- Realizar una mejora tecnológica y actualización del sistema de información e implementar la página web.	Verificar si el sistema implementado satisface los requerimientos de la cooperativa.
El trabajo interno de la Cooperativa no está normado ni se rige en manuales que ayuden a un mejor desempeño de las actividades que se realizan.	5.- Trabajar por procesos buscando una mejora en el servicio que brinda actualmente la cooperativa.	Realizar controles de acuerdo al Manual de Procesos de la cooperativa.
El personal que labora en la Cooperativa trabaja de manera eficiente, sin embargo son necesarias capacitaciones continuas para actualizar sus conocimientos y que estén capacitados para cumplir con los cambios que se tendrán en la Cooperativa.	6.- Mantener el talento humano idóneo y motivado para lograr el cumplimiento de nuestra misión y visión.	Realizar encuestas al personal.

ANEXO P: Cuestionario

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA					
CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA					
<p>El objetivo es realizar un análisis interno de la Cooperativa Politécnica y determinar la situación actual de la misma, para lo cual se solicita que conteste todas las preguntas. En caso de responder (SI) ó (NO) escriba la razón de su respuesta si lo considera pertinente; y si desconoce la respuesta a la pregunta marque en el casillero (?).</p>					
	ADMINISTRACIÓN	Si	No	?	Razón
1	¿Conoce si la Cooperativa Politécnica cuenta con un Plan Estratégico (documento en el cual se determinan la misión, visión, objetivos y estrategias de una empresa)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Son los objetivos y las metas de la Cooperativa debidamente comunicados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿La estructura organizativa de la Cooperativa es la apropiada en relación al servicio que brinda y en comparación con otras cooperativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Conoce si se difunden de manera eficaz los estatutos, reglamentos y resoluciones a los directivos, socios y personal de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Cuenta la dirección de la Cooperativa con un plan de contingencia para casos de recesión económica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Conoce si la Cooperativa trabaja con un Manual de Procesos (Documento físico que describe las tareas, requerimientos y a los responsables de su ejecución) para el correcto funcionamiento de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Conoce si los directivos realizan planes y estudios para captar nuevos recursos financieros y cumplir con las necesidades de crédito de los socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Piensa que los reglamentos y estatutos son funcionales para las necesidades y requerimientos actuales de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Piensa que los directivos conocen claramente los objetivos y las metas que pretende alcanzar la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Piensa que los directivos de la Cooperativa necesitan capacitarse para cumplir satisfactoriamente sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	FINANZAS	Si	No	?	Razón
11	¿Conoce si se realiza un análisis financiero semestral para evaluar la situación económica de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	¿Conoce si se realiza una programación de los recursos financieros para otorgamiento de créditos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿Es eficiente el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar y los descuentos a los socios de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Conoce si existe un capital de reserva para enfrentar una recesión económica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	¿Considera que el costo de los servicios (tasas de interés) son atractivos para los socios de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	MARKETING	Si	No	?	Razón
16	¿Conoce si se realizan estudios de mercado con el fin de conocer que tan satisfechos están los clientes y determinar sus necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	¿Realiza la Cooperativa publicidad y promociones para captar nuevos socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	¿Piensa que los servicios actuales que ofrece la Cooperativa satisfacen las necesidades de los socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	¿Considera que es importante que la Cooperativa ofrezca nuevos servicios para atraer más socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	¿Considera que los canales de difusión actuales de los servicios que ofrece la Cooperativa atraen a nuevos socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	¿Conoce si la dirección de la Cooperativa realiza estrategias de venta para comercializar los servicios que ofrece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	¿Considera que la Cooperativa necesita una nueva imagen para atraer a nuevos socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	¿Ha ido aumentando el número de socios de acuerdo al crecimiento económico de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	CLIENTES	Si	No	?	Razón
24	¿Cuenta la Cooperativa con una estrategia eficaz para comunicar a los socios de promociones y de nuevos servicios que ofrece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	¿Tiene la Cooperativa buenas relaciones con sus inversionistas y socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	¿Piensa que los socios ven a la Cooperativa como una empresa sólida y confiable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	¿Piensa que los socios conocen y se interesan por los servicios que brinda la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	¿Considera que los servicios adicionales que brinda la Cooperativa (seguros, telefonía celular, entre otros) son aprovechados por los socios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	¿Cree usted que los socios están satisfechos con la labor que realiza la Cooperativa y la atención que reciben y no tienen quejas frecuentemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	RECURSO HUMANO	Si	No	?	Razón
30	¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo que debe realizar cada empleado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	¿Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa (incentivos) de la Cooperativa para con sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	¿La Cooperativa cuenta con un programa de capacitación para el personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	¿Se hace contratación y empleo partiendo de un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	¿Piensa que el personal de la Cooperativa necesita capacitarse para mejorar su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36	¿Los empleados son ágiles y eficientes en brindar servicio al cliente y no existe burocracia ni jerarquías?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	¿Piensa que el personal está motivado para realizar sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	TECNOLOGÍA	Si	No	?	Razón
38	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40	¿Piensa que es necesaria la creación y funcionamiento de la página Web de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
41	¿Piensa que es necesario renovar los equipos informáticos de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42	¿Piensa que se debe renovar y modernizar el software y programas que se manejan en la Cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO Q: Estatutos Cooperativa Politécnica

ESTATUTO DE LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA."

TITULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN Y FINES:

ARTICULO 1.- Constituyese con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Escuela Politécnica Nacional, denominada COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA, de capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se registrará por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General; por otras Leyes que le fueren aplicables y por el presente Estatuto.

ARTICULO 2.- La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.

ARTICULO 3.- La Cooperativa tendrá una duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, así como las normas señaladas en el presente Estatuto.

ARTICULO 4.- La Cooperativa tendrá por objetivos los siguientes:

a.- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y la comunidad, mediante la prestación de servicios de intermediación financiera, abarcando operaciones de captación de recursos como depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como operaciones crediticias y otros servicios financieros complementarios que se definan dentro del marco legal permitido para las cooperativas de ahorro y crédito;

b.- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de sus asociados mediante el otorgamiento de servicios financieros de calidad y bajo los preceptos de autoayuda, autocontrol y autoadministración;

c.- Proporcionar a sus asociados una adecuada educación cooperativista.

d.- Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales de la misma línea o de integración del sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de mutuo beneficio y que propendan al fortalecimiento del sistema.

e.- Establecer otros servicios y otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento de Cooperativas y otras leyes que le fueren aplicables, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus asociados;

f.- Promover la integración a la Cooperativa de un mayor número de personas, en calidad de socios, así como facilitar el ingreso de otros como cuenta ahorristas.

TITULO II

PRINCIPIOS QUE REGIRÁN A LA COOPERATIVA

ARTICULO 5.- La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

a.- Igualdad de obligaciones y derechos de los socios;

b.- Adhesión y retiro voluntario,

c.- Control democrático, un socio un voto;

d.- Distribución de los excedentes económicos entre los socios a través de dividendo al Capital Social que mantengan los mismos.

e.- Neutralidad, política y religiosa;

f.- Fomento de la imagen cooperativa;

g.- Integración cooperativa.

TITULO III

DE LOS SOCIOS

ARTICULO 6.- Podrán ser socios de la Cooperativa, a más de los fundadores, las personas que cumplan con los siguientes requisitos:

a.- Pertener a la Escuela Politécnica Nacional como profesor, empleado administrativo y trabajador.

b.- Ser profesional titulado en la Escuela Politécnica Nacional

c.- Ser cónyuge, padres o hijos de los socios señalados en el literal a.

d.- Ser legalmente capaz, con las excepciones que contempla la Ley de Cooperativas;

e.- Mantener domicilio permanente en el ámbito de acción de la Escuela Politécnica Nacional.

f.- Presentar la solicitud de ingreso al Consejo de Administración y ser aceptado por este organismo;

g.- Suscribir y pagar en Certificados de Aportación al menos el valor mínimo establecido por el Consejo de Administración; y, cancelar los valores que para su ingreso fije el mencionado organismo administrativo.

ARTICULO 7.- No podrán ser socios de la Cooperativa:

a.- Los menores de edad.

b.- Quienes hubieren defraudado a cualquier institución pública o privada o hayan sido expulsados de otra Cooperativa por falta de honestidad o probidad;

c.- Quienes hayan incurrido en las demás prohibiciones señala la Ley y Reglamento de Cooperativas.

ARTICULO 8.- Son derechos de los socios:

a.- Utilizar los servicios y realizar las operaciones propias de la Cooperativa;

b.- Elegir y ser elegido a la dignidad de Representante, en el caso que la Cooperativa mantenga Asamblea de Representantes o participar en las Asambleas Generales de Socios.

c.- Elegir y ser elegido para las diferentes dignidades de los Consejos, Comisiones Especiales y otras que por resolución de la Asamblea General de Socios o del Consejo de Administración se crearen;

d.- Participar de los excedentes del ejercicio económico anual, cuando los hubiere;

e.- Solicitar la información necesaria, sobre la marcha económica y administrativa de la Cooperativa;

f.- Presentar al Consejo de Administración cualquier proyecto que tenga como objetivo el mejoramiento de la Cooperativa;

g.- Apelar ante la Asamblea General de Socios, cuando hubiera sido excluido o expulsado por el Consejo de Administración;

h.- Apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuando la Asamblea General de Socios lo excluya o expulse directamente.

ARTICULO 9.- Son obligaciones de los socios:

- a.- Respetar la Ley y Reglamento de Cooperativas, otras leyes que les fueren aplicables, el Estatuto y demás Reglamentos que dicte la Cooperativa;
- b.- Cumplir puntualmente los compromisos contraídos con la Cooperativa;
- c.- Desempeñar fielmente los cargos para los cuales hayan sido designados;
- d.- Asistir a todos los actos y reuniones a los cuales sean convocados;
- e.- Suscribir y pagar el valor mínimo de certificados de aportación que determine el Consejo de Administración;
- f.- Cumplir con las resoluciones que dicte la Asamblea General de Socios y los organismos directivos de la Cooperativa;

ARTICULO 10.- La calidad de socio se pierde:

- a.- Por el retiro voluntario expresado en forma escrita por el socio ante el Presidente del Consejo de Administración;
- b.- Por exclusión o expulsión resuelto por el Consejo de Administración o la Asamblea General de Socios.
- c.- Por fallecimiento

ARTICULO 11.- En caso de la pérdida de alguno o varios requisitos indispensables para mantener la calidad de socio, el Consejo de Administración, notificará al socio afectado para que en un plazo de 30 días cumpla con el requisito o requisitos perdidos y si no lo hiciere dispondrá su separación, ordenando la liquidación de sus haberes, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Cooperativas.

ARTICULO 12.- La pérdida del vínculo común con la Cooperativa no será causa para la separación del socio, siempre y cuando éste manifieste por escrito su expresa voluntad de continuar como miembro de la institución y cumplir con todos los derechos y obligaciones como miembro activo de la institución.

ARTICULO 13.- En caso de retiro de la totalidad de los certificados de aportación, automáticamente quedará el socio separado de la entidad y se ordenará la liquidación de los haberes que le correspondan de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

ARTICULO 14.- En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a quien haya sido designado como beneficiario o a sus herederos, de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativas, su Reglamento y otras leyes que fueran aplicables.

ARTICULO 15.- La Cooperativa no podrá excluir ni expulsar a ningún socio, sin que haya tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resolución definitiva en su contra o no haya apelación en el tiempo reglamentario.

ARTICULO 16.- La expulsión o exclusión de un socio será acordada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General de Socios en los siguientes casos:

- a.- Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y en el presente Estatuto, siempre que no sean causas de exclusión;
- b.- Por realizar actividad política y religiosa en el seno de la Cooperativa;
- c.- Por agresión de obra y/o palabra a los dirigentes de la Cooperativa, siempre que la misma se deba a asuntos relacionados con la entidad;
- d.- Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa, así como dirigir actividades disociadoras en perjuicio de la misma;
- e.- Por servirse de la Cooperativa en beneficio de terceros;
- f.- Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros;
- g.- Por utilizara la Cooperativa como forma de explotación o engaño

ARTICULO 17.- El Consejo de Administración o la Asamblea General de Socios deberá resolver la expulsión de un socio por las causales previstas en el Artículo 149 de la Ley de Cooperativas.

ARTICULO 18.- Cuando el Consejo de Administración acuerde excluir o expulsar a un socio se le notificará por escrito, dándole un plazo perentorio de 8 días, para que se allane a la exclusión o expulsión o se oponga a éstas y presente la apelación a la Asamblea General de Socios.

ARTICULO 19.- Cuando la Asamblea General de Socios, excluya o expulse directamente a un socio, éste podrá apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas cuya resolución será definitiva.

ARTICULO 20.- Los socios que se retiraren voluntariamente, y los que sean excluidos o expulsados, no serán responsables de las obligaciones contraídas por la Cooperativa, con la posteridad a la fecha de separación, exclusión o expulsión.

TITULO IV

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

ARTICULO 21.- La dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

- a.- Asamblea General de Socios
- b.- Consejo de Administración
- c.- Consejo de Vigilancia
- d.- Comisión Ejecutiva
- e.- Gerencia
- f.- Otras Comisiones especiales

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

ARTICULO 22.- La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes, según lo señala el Reglamento de la Ley de Cooperativas, que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en el pleno goce de sus derechos y al día en sus obligaciones. Sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para los demás organismos y para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos y en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

ARTICULO 23.- Las Asambleas Generales de Socios serán ordinarias o extraordinarias, las primeras se reunirán en los meses de enero y julio de cada año y las segundas en cualquier fecha del año cuando fueren convocadas por el Presidente o a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

ARTICULO 24.- En las Asambleas Generales de Socios, solo se tratarán aquellos asuntos para los cuales fueron convocadas.

Del texto de la convocatoria, la secretaria dejará constancia de la forma y del medio o medios a través de los cuáles fue difundida.

En la convocatoria se señalará fecha, hora, lugar y objeto de la reunión, especificándose con claridad los puntos a resolverse y deberá estar obligatoriamente firmada por el Presidente.

Tratándose de Asambleas Generales Ordinarias de Socios, se expresará que los documentos sobre los cuales deberá pronunciarse la Asamblea están a disposición de los socios en el local de la Entidad. De la convocatoria a la reunión deberá mediar, por lo menos ocho días de anticipación.

ARTICULO 25.- El quorum para las Asambleas Generales de Socios estará constituido por la mitad más uno de los socios activos o sus representantes, tratándose de la primera convocatoria. Si no hubiera quorum para la hora fijada, la Asamblea se constituirá una hora después con los socios presentes, siempre que así se hubiere expresado en la convocatoria.

ARTICULO 26.- El socio que por causa justa, no pueda concurrir a una Asamblea General de Socios, podrá delegar a otro socio en su representación. Esta delegación se la dará por escrito y ningún socio podrá representar a más de un cooperado.

ARTICULO 27.- Son atribuciones de la Asamblea General de Socios:

a.- Reformar y aprobar el Estatuto y los Reglamentos Internos de la Cooperativa; tales reformas deberán ser aprobadas por la Dirección Nacional de Cooperativas;

b.- Conocer y aprobar el presupuesto y el Plan de Trabajo de la Cooperativa, elaborado por el Consejo de Administración.

c.- Autorizar la adquisición, construcción, enajenación, gravamen parcial o total de bienes de la Cooperativa, siempre que, en su monto supere los valores que constituyen atribución de otros estamentos de la Cooperativa.

d.- Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración, de Vigilancia y otras comisiones; o los delegados ante cualquier institución.

e.- Conocer y hacer las observaciones que estime conveniente a los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.

f.- Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto. Puede también acordar la retención de dichos excedentes, con el fin de capitalizar a la Cooperativa con el procedimiento señalado por el Artículo 59 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas;

g.- Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras y afiliarse a cualquiera de las organizaciones cooperativas, cuya afiliación no obliga la Ley de la materia.

h.- Resolver en apelación, sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre si o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa, dejando constancia de las deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea.

i.- Realizar todas las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

ARTICULO 28.- Los acuerdos de la Asamblea General de Socios se tomarán por mayoría de votos y sólo serán tratados los asuntos que figuren en el Orden del Día. En caso de empate el presidente tendrá voto dirimente.

ARTICULO 29.- En el libro de actas dejará constancia de las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Socios; las actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Cooperativa, debiendo enviar una copia certificada a la Dirección Nacional de Cooperativas, conjuntamente con el balance semestral aprobado.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO 30.- El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa y estará integrado por nueve miembros, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cooperativas, Artículo 35 del Reglamento General. Serán elegidos por Asamblea General de Socios y durarán en sus funciones tres años, la renovación de este organismo se hará por tercios, pudiendo ser reelegidos por un período igual. Se reunirán dentro de ocho días siguientes a su elección y de su seno se elegirá al Presidente el mismo que también lo será de la Cooperativa; el Secretario se elegirá de fuera del Consejo y la persona designada será secretario de la Cooperativa. En ausencia del Presidente lo reemplazarán en sus funciones los Vocales en el orden numérico en que hayan sido elegidos. Por lo menos uno de los vocales del Consejo de Administración deberá acreditar formación en administración, economía, finanzas o ciencias afines o acreditar experiencia en administración o dirección de empresas que realicen actividades financieras.

ARTICULO 31.- La mayoría de los integrantes del Consejo de Administración, constituyen el quorum reglamentario y sus resoluciones deberán tomarse por mayoría de votos.

ARTICULO 32.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por semana y adicionalmente las veces que fuere necesario para la buena marcha de la institución. La convocatoria la suscribirá el Presidente, indicando la hora, el día, el lugar y los objetivos de la reunión.

ARTICULO 33.- Además de las funciones establecidas en el Artículo 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- a.- Designar al Presidente, así como a los miembros del Comité de Crédito y las Comisiones Especiales;
- b.- Autorizar al Gerente y Presidente los montos máximos para la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa conforme lo establece el Reglamento Especial de Concurso de Precios par las Organizaciones Cooperativas.
- c.- Nombrar y remover con causa debidamente probada al Gerente General, y Jefes de oficina;
- d.- Decidir acerca de las solicitudes de ingreso y retiro de los socios, así como de la exclusión y expulsión de los mismos.
- e.- Llenar las vacantes en los Consejos, Comisiones Especiales, que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el cual fueron elegidos. Esta designación será temporal hasta que, en los casos de los miembros de los Consejos, la Asamblea General de Socios resuelva ratificarlos o reemplazarlos.
- f.- Determinar el monto de la caución que debe rendir el Gerente y otros empleados, la misma que se le hará en póliza de fidelidad o garantía bancaria;
- g.- Señalar el mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios;
- h.- Recomendar a la Asamblea General de Socios, la distribución de los excedentes y pago de dividendos sobre los certificados de aportación;
- i.- Presentar a la Asamblea General de Socios los Balances semestrales conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia, así como un informe semestral de actividades;
- j.- Fijar las tasas de interés activas y pasivas que deben regir en la entidad en base a lo que establezcan los organismos competentes y bajo el criterio de competitividad;
- k.- Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la Cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General de Socios;
- l.- Evaluar permanentemente el comportamiento económico-financiero de la Cooperativa a través de los reportes y Estados Financieros; disponiendo las medidas correctivas que fueran necesarias para la mejor marcha empresarial.

m.- Establecer las políticas generales y reglamentaciones de servicios de la cooperativa tanto en el área de captaciones como de crédito;

n.- Elaborar y actualizar los Reglamentos Internos de la Cooperativa para remitirlos a consideración de la Asamblea General de Socios;

ñ.- Someter a consideración de la Asamblea General de Socios, el proyecto de Reformas al Estatuto;

o.- Proponer al Consejo de Vigilancia la terna de empresas de Auditoría externa.

DEL PRESIDENTE

ARTICULO 34.- El Presidente será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros, durará tres años en sus funciones pudiendo ser reelegido por un período igual y son sus atribuciones, además de las establecidas en el Artículo 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, las siguientes:

a.- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, otras Leyes que le fueren aplicables, el Estatuto, los Reglamentos Internos y las resoluciones de la Asamblea General de Socios y del Consejo de Administración;

b.- Presidir las Asambleas Generales de Socios, las reuniones del Consejo de Administración, la Comisión Ejecutiva y orientar las discusiones;

c.- Informar a los socios sobre la marcha de los asuntos de la Cooperativa;

d.- Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Socios y a las reuniones del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva;

e.- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de la Asamblea General de Socios y el Consejo de Administración.

f.- Aperturar con el Gerente las cuentas bancarias cuyo manejo y control estará sujeto a una reglamentación específica;

g.- Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas, certificados de aportación y otros documentos legales relacionados con la actividad económica de la Cooperativa;

- h.- Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
- i.- Presentar el informe semestral a la Asamblea General de Socios, dar cuenta de sus actividades al Consejo de Administración y presentar las reformas que creyere convenientes;
- j.- Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no sean de competencia de la Asamblea General de Socios.

DEL SECRETARIO

ARTICULO 35.- Son funciones concernientes al Secretario de la Cooperativa, las siguientes:

- a.- Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General de Socios y del Consejo de Administración;
- b.- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- c.- Firmar conjuntamente con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de estos funcionarios;
- d.- Responder por el manejo adecuado de los archivos;

El Presidente del Consejo de Administración, quien presidirá la Comisión

DE LA COMISIÓN EJECUTIVA

ARTICULO 36.- Está constituida por tres miembros que son:

El Presidente del Consejo de Administración, quien presidirá la Comisión

Un vocal designado por el Consejo de Administración de su seno, y el Gerente General de la Cooperativa.

ARTICULO 37.- Son atribuciones y responsabilidades de esta Comisión las siguientes:

- a.- Actuar corporativamente por delegación del Consejo de Administración con cargo a dar cuenta de sus actuaciones, con especial énfasis en las políticas financieras de la entidad.
- b.- Adoptar decisiones oportunas y adecuadas para la buena marcha de la Cooperativa; las mismas que serán tomadas por unanimidad.

c.- Implementar dentro del marco legal y normativo, las decisiones adoptadas por la Asamblea General de Socios y el Consejo de Administración.

d.- Disponer y coordinar la mejor utilización de los servicios financieros, logísticas y humanos de la Cooperativa.

e.- Realizar evaluaciones permanentes del comportamiento económico, financiero y de servicios.

f.- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;

DEL GERENTE

ARTICULO 38.- El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración. Es el Administrador General de la Cooperativa y será considerado como empleado amparado por el Código del Trabajo y las leyes de Seguridad Social, y le compete:

b.- Ejecutar los acuerdos, resoluciones de las Asambleas Generales de Socios, del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.

c.- Informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la Cooperativa y presentar los respectivos estados financieros;

d.- Presentar los informes que le soliciten la Asamblea General de Socios, los Consejos de Administración, Vigilancia y las Comisiones Especiales;

e.- Responder por la gestión eficiente de la institución, basada en criterios de honestidad, rentabilidad y solvencia; apoyado en instrumentos técnicos de gestión y la oportuna y actualizada disponibilidad de información financiera y contable;

f.- Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de Administración en póliza de fidelidad o garantía bancaria;

g.- Realizar adquisiciones y enajenar bienes hasta por el monto que le autorice el Consejo de Administración

h.- Realizar otras funciones señaladas por la Asamblea General de Socios y los Consejos que estén acordes con la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

ARTICULO 39.- El Consejo de Vigilancia estará compuesto por cinco miembros, de acuerdo a lo que establece la Ley de Cooperativas en el Artículo 35 del Reglamento General; serán elegidos por la Asamblea General de Socios y durarán tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período igual.

Por lo menos uno de los vocales del Consejo de Vigilancia deberá tener formación en administración, economía, auditoría o acreditar experiencia en la fiscalización de empresas que realicen actividades financieras.

ARTICULO 40.- El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los ocho días posteriores a su elección con el objeto de elegir de su seno al Presidente y al Secretario. Se reunirá ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente las veces que las circunstancias lo exijan, sus decisiones serán tomadas por mayoría de votos.

ARTICULO 41.- Son atribuciones del Consejo de Vigilancia, además de las señaladas en el Artículo 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, las siguientes:

- a.- Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventarios, así como supervisar el desenvolvimiento económico de la Institución;
- b.- Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa, incluyendo los estados de cuenta de los asociados;
- c.- Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, de las Comisiones Especiales y de la Gerencia, se han llevado de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;
- d.- Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General de Socios, por intermedio del Consejo de Administración;
- e.- Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la Cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la Institución o pasen del monto establecido por la Asamblea General de Socios;
- f.- Proponer a la Asamblea General de Socios la remoción del Gerente, de uno o varios de los miembros de los Consejos por cualquiera de las causas señaladas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto; los cargos contra estos miembros, deberán ser debidamente fundamentados y por escrito;
- g.- Hacer anualmente por lo menos, una auditoría y examen general de las actividades administrativas, contables financieras de la Cooperativa y rendir de este particular un informe a la Asamblea General de Socios;
- h.- Conocer las reclamaciones que los asociados entablen contra el Consejo de Administración o de las Comisiones, funcionarios y empleados y sobre los servicios de la Cooperativa, debiendo informar a la Asamblea General de Socios;

- i.- Presentar a la Asamblea General de Socios, un informe de actividades;
- j.- Solicitar al Presidente de la entidad la convocatoria a Asamblea Extraordinaria de Socios cuando fuere el caso.
- k.- Designar la empresa de auditoría externa de la terna propuesta por el Consejo de Administración.

DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

ARTICULO 42.- La Comisión de Crédito estará compuesta por tres miembros, los mismos que serán elegidos por el Consejo de Administración; durarán tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período igual.

ARTICULO 43.- La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección con el objeto de nombrar de su seno al Presidente y Secretario. Posteriormente ésta deberá reunirse ordinariamente una vez a la semana y extraordinariamente cuantas veces fuera necesario.

ARTICULO 44.- La Comisión de Crédito resolverá, dependiendo de la capacidad de pago de los solicitantes, sobre las solicitudes de crédito de los socios, de conformidad con las condiciones de plazo, monto, garantías y demás normas establecidas en el Reglamento de Crédito respectivo y las resoluciones que al respecto haya tomado el Consejo de Administración y se encuentren vigentes.

ARTICULO 45.- Las resoluciones de la Comisión de Crédito se tomarán por mayoría de votos; De no existir esta mayoría el socio solicitante podrá apelar al Consejo de Administración el mismo que resolverá en última instancia.

ARTICULO 46.- El Comité de Crédito rendirá informes mensuales al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General de Socios.

DE LAS OTRAS COMISIONES

ARTICULO 47.- El Consejo de Administración de considerarlo necesario para desarrollar actividades complementarias a sus funciones, a más de las Comisiones de Educación, de Bienestar Social, podrá nombrar Comisiones específicas para el cumplimiento de determinadas actividades. La Comisión de Educación estará formada por 2 vocales de Administración y 1 de Vigilancia y la de Bienestar Social por 3 miembros que no integren ninguno de los Consejos.

TITULO V

RÉGIMEN ECONÓMICO

ARTICULO 48.- El capital social de la Cooperativa, estará integrado por:

- a.- Las Aportaciones de los socios;
- b.- Las Reservas Legales y Facultativas que se crearen en base a los resultados económicos obtenidos;
- c.- De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que ella reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario;
- d.- Los resultados económicos acumulados

ARTICULO 49.- Los Certificados de Aportación tendrán un valor nominal de US.\$1 cada uno y serán, indivisibles y transferibles únicamente entre socios, previa autorización del Consejo de Administración; podrán representarse en títulos contentivos de uno o más certificados.

ARTICULO 50.- Los certificados de aportación devengarán dividendos en relación a los excedentes que se obtuvieron al término del ejercicio económico, a propuesta del Consejo de Administración y aprobación de la Asamblea General de Socios.

ARTICULO 51.- El Consejo de Administración tiene derecho a exigir que los socios notifiquen con sesenta días de anticipación como mínimo, la intención de retirar la totalidad de sus haberes. Ningún socio podrá retirar el dinero de la entidad sin antes deducirle un valor igual al de sus deudas con la Cooperativa en calidad de prestatario, endosante, codeudor o fiador.

ARTICULO 52.- Tratándose de retiros masivos de socios, que pudieran poner en peligro la situación patrimonial de la Cooperativa, el Consejo de Administración, tiene la facultad de diferir y programar su atención, dentro del plazo prudente que la situación requiera.

ARTICULO 53.- La Cooperativa conformará un fondo de reserva no inferior al cincuenta por ciento del capital social, para lo cual procederá de acuerdo con el Artículo 27, inciso f) del presente estatuto.

ARTICULO 54.- El año económico comenzará el primero de enero y concluirá el 31 de diciembre, pero los balances para fines de presentación de la Asamblea

General de Socios serán semestrales, siendo la base para la Auditoría externa el balance al 31 de diciembre.

ARTICULO 55.- La Cooperativa cuidará de mantener permanentemente su solvencia y prudencia financiera; así mismo, mantendrá una relación razonable dentro del marco legal, sobre el patrimonio técnico y las sumas ponderadas de los activos y contingentes.

DEL SERVICIO DE PRESTAMOS Y CAPTACIONES

ARTICULO 56.- Las transacciones de ahorros de los asociados con la Cooperativa se anotarán en una libreta preparada para el efecto, que deberá estar siempre en poder del socio; no se realizará ninguna transacción sin la presentación de esta libreta y su pérdida debe ser informada inmediatamente para la emisión de un duplicado. Los socios pueden comprobar los asientos en sus libretas con el estado de cuenta en los registros correspondientes de la Cooperativa.

ARTICULO 57.- Los préstamos se otorgarán solamente a los socios, los mismos que deberán llenar las condiciones y garantías que fija el Reglamento respectivo.

ARTICULO 58.- Las solicitudes de préstamos se dirigirán a la Cooperativa en un formulario preparado para el efecto, proveyendo toda la información solicitada e indicando las garantías correspondientes.

ARTICULO 59.- Ningún préstamo excederá del 10% del patrimonio técnico de la Cooperativa.

ARTICULO 60.- La Cooperativa podrá compensar con las aportaciones y los depósitos de los socios, las obligaciones que estos contraigan con la cooperativa.

ARTICULO 61.- Los miembros de los Consejos, Comisiones Especiales, funcionarios y empleados no podrán obtener préstamos sino en las condiciones y con el procedimiento establecido para todos los socios de la Cooperativa, consagrando el principio de igualdad de derechos.

DE LOS BALANCES

ARTICULO 62.- El inventario y el balance acompañados de los documentos correspondientes se pondrán a disposición del Consejo de Vigilancia, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha que ha de efectuarse la Asamblea General de Socios, con el objetivo de que examine y haga las comprobaciones que juzgue necesarias.

ARTICULO 63.- Los estados financieros y sus anexos deben estar a la disposición de los socios por lo menos ocho días antes de la fecha en que se llevará a cabo la Asamblea General de Socios.

ARTICULO 64.- El interés que se pague sobre los ahorros, depósitos a plazo fijo y demás formas de captaciones será fijado por el Consejo de Administración dentro de los límites establecidos por la Ley y el Organismo Estatal competente y en base a criterios de competitividad.

DE LOS EXCEDENTES

ARTICULO 65.- El excedente bruto constituye el resultado de la diferencia entre las cuentas de rentas y las cuentas de gastos, incluyendo en éstas las originadas por pago de intereses a las captaciones, los gastos operativos y de personal, los originados por provisiones, depreciaciones y amortizaciones y otros gastos extraordinarios necesarios para un adecuado funcionamiento de la institución. Posteriormente, se deducirán también los dividendos a reconocer a los certificados de aportación.

ARTICULO 66.- Hechas las deducciones indicadas en el Artículo anterior, se distribuirán anualmente los excedentes obtenidos, en la siguiente forma:

- a.- El 15% destinado a los excedentes de los trabajadores en los términos establecidos en el Código del Trabajo;
- b.- El 20% se destinará a incrementar el Fondo irreparable de reserva hasta igualar el monto del capital social y una vez obtenida esta igualación, el incremento del fondo de reserva se hará indefinidamente por lo menos con el 10% de tales excedentes.
- c.- El 5% para el Consejo Nacional Cooperativo.
- d.- El 5% que se destinará como Fondo para previsión y asistencia social;
- e.- El resto se quedará para decisión facultativa de la Asamblea General de Socios, pudiendo constituirse reservas adicionales y/o distribuirse entre los socios de acuerdo a lo establecido en el artículo 5 del presente Estatuto;

TITULO VI DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTICULO 67.- La Cooperativa se disolverá por la voluntad de las dos terceras partes de sus socios, reunidos en Asamblea General de Socios convocada para el efecto, además la Cooperativa se disolverá luego del trámite legal establecido, por cualquiera de las causas puntualizadas en el Artículo 98 de la Ley de Cooperativas.

ARTICULO 68.- La liquidación de la Cooperativa se hará de acuerdo con lo que dispone la Ley de Cooperativas.

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 69.- No podrán ser elegidos para ocupar dignidades o ser funcionarios de la Cooperativa, personas que se encuentran ligados entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

ARTICULO 70.- Los cargos directivos de la Cooperativa son ad-ho-norem, por lo tanto sus titulares no percibirán remuneración alguna por su desempeño. En todo caso, el Gerente y empleados de la Cooperativa gozarán de los sueldos fijados por los organismos pertinentes y de todos los derechos establecidos en las Leyes laborales y del Seguro Social, incluyendo la participación en los excedentes, excepto los comprendidos en el Artículo 137 de la Ley de Cooperativas.

ARTICULO 71.- Todos los Directivos de la Cooperativa, para proceder a excluir o expulsar a un socio, deberán someterse estrictamente a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General al presente Estatuto y al Reglamento Interno que se dictare en la Entidad.

ARTICULO 72.- En caso de exclusión o expulsión, la Cooperativa a través de los organismos que conozcan el caso, deberán notificar a los afectados en todas las instancias del proceso, para que hagan uso de sus legítimos derechos de defensa.

ARTICULO 73.- No será causa de exclusión la simple presunción de que un socio o directivo hubiere incurrido en un delito de defraudación en contra de la Entidad. Para proceder a dichas sanciones será necesario la declaración de una autoridad competente que establezca la infracción.

ARTICULO 74.- Las glosas, por ser imputaciones que pueden desvanecerse, no serán causa para la exclusión o expulsión, salvo el caso en que, transcurrido el período concedido para su desvanecimiento no se justifiquen y éstos se conviertan en faltantes de caja.

ARTICULO 75.- Para la determinación de glosas o faltantes se regirá por lo dispuesto en el Reglamento de Fiscalización, expedido mediante Acuerdo Ministerial No. 0105 del 29 de enero de 1976, publicado en el Registro Oficial del 29 de febrero de 1976, además las resoluciones y procedimientos que para el efecto haya dictado o dicte la Dirección Nacional de Cooperativas.

ARTICULO 76.- Para que tengan vigencia y validez legal los Reglamentos Internos de la Cooperativa, deberán aprobarse en la Dirección Nacional de Cooperativas, así como las reformas estatutarias.

ARTICULO 77.- Cada uno de los Consejos y Comisiones deberán llevar su correspondiente libro de actas de las sesiones y resoluciones que adopten.

ARTICULO 78.- Incorpórase a los presentes Estatutos, todas las disposiciones que constan en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y otras leyes que fueren aplicables.

ARTICULO 79.- La Cooperativa podrá realizar inversiones en instituciones jurídicas o gremios sociales que funcionen al interior de la Escuela Politécnica Nacional.

CERTIFICACIÓN

La suscrita Secretaria, certifica que, el presente Estatuto reformado fue discutido y aprobado por los socios de la Cooperativa "DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA"., en tres sesiones consecutivas realizadas los días 17 de diciembre de 1999, 28 de abril y 15 de diciembre del 2000.

Katya Moncayo V.

SECRETARIA

COOPERATIVA "DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA"