

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.**

**AUTOR: VÍCTOR MANUEL CARDOSO MANCERO**

**DIRECTOR: MGS. GRACE ZURITA M.**

**Quito, Enero 2010**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Víctor Manuel Cardoso Mancero, declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación, y que ésta es original, auténtica y personal.

QUITO, ENERO 4 DE 2010

.....  
**VÍCTOR MANUEL CARDOSO MANCERO**

## ***DEDICATORIA***

A mi tía quien con su ejemplo, cariño y apoyo incondicional me a ayudado a la consecución de la presente tesis, a mi madre quién con su amor y preocupación ha estado en los retos más grandes de mi vida, por eso también ha ella le dedico la culminación del presente trabajo y la obtención de mi título.

## **INFORME EJECUTIVO**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador constituyen una alternativa de financiamiento para los sectores que no han tenido acceso al crédito en instituciones del sistema financiero ecuatoriano; de acuerdo a su conformación y naturaleza, las de tipo abierto se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y están regidas por la Ley de Instituciones financieras, las de tipo cerrado como es el caso de la Cooperativa Politécnica Ltda. se encuentra bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y su marco legal principal es la ley de Cooperativas y su Reglamento General; dentro de ésta entidad de control se encuentran principalmente Cooperativas de Ahorro y Crédito, de Transporte y de Vivienda. Las Cooperativas son sociedades de personas, que para su funcionamiento tienen Principios Cooperativos y valores que les permiten ser instituciones democráticas y de ayuda a la comunidad.

En éste contexto se creó la Cooperativa Politécnica Ltda, integrada por profesores, estudiantes y trabajadores de la Escuela Politécnica Nacional, razón por la cual es una Cooperativa cerrada, pues el vínculo común es la relación con la Politécnica. Es una institución que por el hecho mencionado ha tenido un cierto nivel de crecimiento, pero que no ha sido tan satisfactorio, por cuanto en las condiciones de ser una COAC que cuenta con un mercado cautivo no ha tenido un mayor crecimiento, por algunas deficiencias que han incidido directamente en éste ligero crecimiento institucional; un aspecto que vale destacar es principalmente la ausencia de tecnología o la ausencia en la oferta de nuevos productos financieros, así como la falta de uso de herramientas gerenciales que le permitan una proyección a mediano plazo, como es un Plan Estratégico Institucional. En su estructura interna, para su gobierno y administración cuentan con los organismos establecidos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, pero se estableció que no existen niveles adecuados de capacitación para los niveles directivo, ejecutivo y operativo.

En cuanto a la actividad principal de la institución, no cuentan con instrumentos adecuados para el manejo de Crédito, así como el mejoramiento del servicio de ahorro a través de la entrega de nuevos productos financieros de captación, ni se han

realizado campañas de promoción acerca de los servicios financieros del Cooperativa, además de que no cuentan con un Manual de Crédito y Cobranzas.

Respecto a los aspectos financieros como ya se indicó el crecimiento de las principales cuentas y en especial del Patrimonio no han sido demasiado significativos y especialmente en cuanto a las Reservas y Otras cuentas patrimoniales que se presentan con un muy bajo crecimiento, lo cual le hace débil patrimonialmente; así como la Estructura de los Activos no es la más adecuada para una Cooperativa. Todos los aspectos mencionados se establecieron mediante la aplicación de una Matriz de Diagnóstico que nos permitió determinar las deficiencias mencionadas.

Con éstos antecedentes se ha realizado un Plan Estratégico que permitirá a la institución un crecimiento planificado y más significativo, así como se ha preparado un Manual de Crédito y Cobranzas que ordenará el servicio de crédito y además se han planteado algunos objetivos como una modernización de los servicios institucionales, así como la implementación de un cajero automático y de un sistema adecuado de computación; es importante destacar la recomendación de que se efectúe la planificación de un programa de capacitación de acuerdo a cada nivel dentro de la entidad, de manera que permita mejorar los recursos humanos. Se ha considerado además la implementación de procesos de promoción de los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa, así como el monitoreo continuo de los indicadores económicos a fin de que se tomen decisiones oportunas que permitan un mayor crecimiento institucional, así como el mejoramiento de la Estructura de los Activos de la institución de manera que se mejore la planificación financiera.

Es fundamental mencionar que se debe iniciar un proceso de actualización de los Reglamentos internos de la Cooperativa, así como la preparación de otros que se consideren necesarios para la buena marcha institucional.

Finalmente se efectúan recomendaciones acerca de un mejoramiento de la atención al público a través de una ampliación en el horario de atención y la capacitación en servicio al cliente principalmente, así como el diseño e implementación de campañas promocionales.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1.2 CLASES DE COOPERATIVAS .....	5
1.3 VALORES COOPERATIVOS.....	7
1.4 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO.....	8
1.5 TIPOS DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	10
1.6 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO .....	11
1.7 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.....	12
CAPÍTULO II .....	13
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	14
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	14
2.1.1 MACRO AMBIENTE .....	14
2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	15
2.1.2 FACTOR LEGAL DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.....	23
2.1.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA .....	25
2.1.4 ENTORNO POLÍTICO .....	26
2.1.5 ENTORNO CULTURAL .....	27
2.2 MICROAMBIENTE.....	28
2.2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	30
2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	30
2.2.3 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO .....	31
2.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA .....	32
CAPÍTULO III.....	51
3. ANÁLISIS FODA.....	52
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	56
3.2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA .....	56
3.2.1 MISIÓN .....	57
3.2.2 VISIÓN .....	58
3.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	60
3.3.1 VALORES .....	60
3.3.3 PRINCIPIOS .....	60
3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	61
3.4.1 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA “POLITÉCNICA” LTDA.....	61
3.4.2 ACCIONES ESTRATEGICAS .....	62
3.4.2.1 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS .....	62
3.4.2.2 ESTRATÉGIAS OFENSIVAS.....	63
CAPÍTULO IV.....	67
4.1 INTRODUCCIÓN .....	67
4.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	67
4.3 SOLICITUD DE CRÉDITO.....	72
4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO.....	74
4.5 LA CARPETA DE CRÉDITO.....	74
4.6 GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO.....	75
4.6.1 LINEAMIENTOS DE POLÍTICAS.....	76
4.6.2 FASES DE COBRANZA .....	76
4.6.3 NOTIFICACIONES DE COBRANZA .....	79
4.7 CALIFICACIÓN DE CARTERA .....	79

4.7.1 CRÉDITO CON RIESGO NORMAL .....	80
4.7.2 CRÉDITO CON RIESGO POTENCIAL .....	80
4.7.3 CRÉDITO DEFICIENTE .....	81
4.7.4 CRÉDITO DE DUDOSO RECAUDO .....	81
4.7.5 CRÉDITO PÉRDIDA .....	81
4.8 CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES SOBRE CARTERA .....	82
4.9 MAPA DE PROCESO DEL CREDITO.....	83
4.10 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO .....	84
CAPITULO V .....	85
I. ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA .....	86
II. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	88
1. COMPOSICION DE LOS ACTIVOS .....	88
2. COMPOSICION DE LOS PASIVOS.....	89
3. COMPOSICION DEL PATRIMONIO .....	90
III. CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES CUENTAS.....	91
1. CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES .....	92
2. CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO .....	92
3. CRECIMIENTO DE LOS PASIVOS .....	93
4. CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO .....	94
CAPITULO VI.....	122
6.1 CONCLUSIONES .....	123
6.2 RECOMENDACIONES .....	124

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	127
ANEXO 1.....	128
ANEXO 2.....	133
ANEXO 3.....	138
ANEXO 4.....	139
ANEXO 5.....	140
ANEXO 6.....	142
ANEXO 7.....	144
ANEXO 8.....	145

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO 1 TIPOS DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	10
CUADRO 2 TASAS DE INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	16
CUADRO 3 TASAS DE INTERÉS.....	18
CUADRO 4 PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN EL CAPITAL.....	36
CUADRO 5 MAPA DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	83
CUADRO 6 ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS EN PORCENTAJE.....	89
CUADRO 7 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES CUENTAS.. .....	91
GRÁFICO 1 FUERZAS DE PORTER.....	29
GRÁFICO 2 ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO.....	35
GRÁFICO 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
GRÁFICO 4 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	84
GRÁFICO 5 ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS.....	88
GRÁFICO 6 ESTRUCTURA DE LOS PASIVOS.....	89
GRÁFICO 7 ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO.....	90
GRÁFICO 8 CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS.....	92
GRÁFICO 9 CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITO.....	93
GRÁFICO 10 CRECIMIENTO DE LOS PASIVOS.....	94
GRÁFICO 11 CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO.....	95



# **CAPÍTULO I**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## **INTRODUCCIÓN**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, se formaron al amparo de la Ley de Cooperativas expedida mediante el Decreto Supremo No. 16, de noviembre 30 de 1937 y el Reglamento General a la mencionada Ley que se expidió por Decreto Supremo No. 34, de febrero 9 de 1938; la Ley No. 1031 de 7 de septiembre de 1966 y su Reglamento General se promulgaron con el número 6842 de enero 17 de 1968.

Las Cooperativas que no tenían el carácter de “cerradas”, esto es, que no existía un vínculo común entre sus socios, por el hecho de considerarlas como intermediarias financieras, por disposición gubernamental pasaron al control de la Superintendencia de Bancos en octubre del año 1985; las cuáles fueron depuradas previa calificación, mediante Resolución No. DGC-92-098 del 16 de junio de 1999, emitido por la Superintendencia de Bancos.

Luego de esa calificación, fueron 26 las Cooperativas que se quedaron bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, es decir aquellas que calificaron y lograron superar el monto mínimo en activos totales de 20.000 salarios mínimos vitales generales; las demás cooperativas regresaron al control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social.

Con la creación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Ley No. 52, de mayo de 1994), a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, se las somete a la aplicación de normas de prudencia y solvencia financiera y al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro del marco legal que regula a las instituciones que se encuentran bajo el control de ese organismo gubernamental y a otras normas que para el efecto emita ese organismo de control.

Dentro de la sexta disposición transitoria de la mencionada Ley General, se especifica que, las cooperativas forman parte del sistema financiero nacional, y su operación se daba con sujeción a su Ley propia (de Cooperativas), bajo el control exclusivo de la Superintendencia de Bancos; con estos antecedentes, las Cooperativas fueron integradas al sistema financiero nacional, teniendo como base constitucional y orgánica la Ley de Cooperativas y, para efectos operacionales-

financieros y administrativos, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Esta ley se reformó en julio de 1996 y se publicó en el Registro Oficial No. 1000, de julio 31 de 1996; en esta ley se especifica claramente acerca de las operaciones que las cooperativas pueden realizar, así mismo se han venido sujetando a las diferentes resoluciones que ha promulgado este organismo de control, en diferentes aspectos.

Mediante Decreto Ejecutivo del Presidente Interino Fabián Alarcón con fecha 24 de Marzo de 1998, se emite el primer **REGLAMENTO DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PUBLICO, SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.**

Con Decreto Ejecutivo No. 2132 de diciembre 4 de 2002, el Presidente Gustavo Noboa Bejarano, reforma el decreto de 1998 y otorga a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, un plazo de dos años para que se sometan a las regulaciones previstas en los diferentes Decretos y Resoluciones.

Por petición de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Doctor Noboa emite un nuevo Decreto Ejecutivo, con el número 3050, con ligeras reformas al decreto 2132. En el Gobierno del Doctor Alfredo Palacio González, se emite el Decreto No. 354, el cual reforma los Decretos anteriores, se reforma la Estructura Interna de las Cooperativas y todas las normas de funcionamiento de las mismas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., es una institución de tipo cerrada, por cuanto para ser socio de la misma se necesita tener un vínculo común, esto es ser empleado, profesor de la Escuela Politécnica Nacional, o ser familiar de uno de éstos; al ser de tipo cerrado, esta institución se rige por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; su organismo de Control es la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Esta Ley no ha sido reformada desde hace por lo menos 3 décadas, sin embargo se han presentado varios Proyectos de Reforma de la misma, al antiguo Congreso Nacional, los cuáles no han sido aprobados, todos los cambios al marco legal de las Instituciones bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros no han afectado a éste tipo de Cooperativas, la Dirección Nacional de Cooperativas ha emitido algunos reglamentos como el de Fiscalización o Decretos como el de Moratoria de Creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo cual al momento no se aprueban personerías jurídicas de este tipo de Cooperativas.

El actual Gobierno le ha dado mucha importancia a la economía solidaria, por lo que se espera que la nueva Asamblea legislará una nueva normatividad para las Cooperativas en general.

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 QUÉ ES UNA COOPERATIVA**

Las Cooperativas son entes jurídicos que se conforman por personas que se unen entre sí para poder tener acceso a recursos financieros. La finalidad principal para asociarse es el ahorro de todos sus socios y con esos recursos, se entregan préstamos entre ellos; es decir las Cooperativas son sociedades de personas y no de capitales, por tanto tienen los mismos derechos y obligaciones quiénes tienen pocos ahorros y quienes tienen cantidades mayores de ahorros. Su finalidad principal es la ayuda mutua. De acuerdo a su finalidad existen diferentes tipos de Cooperativas, las cuáles se detallan mas adelante.

#### **CONCEPTOS DE COOPERATIVAS SEGÚN ALGUNOS AUTORES:**

Son Cooperativas las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tiene 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<sup>1</sup>.

La Cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático. Este tipo de sociedades son útiles para la creación de empresas que tengan por objeto la colaboración de sus socios para el logro de un objetivo común, sobre la base de una Ayuda Mutua y de la conformación de un patrimonio común indivisible y sin ánimo de lucro<sup>2</sup>.

La Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito es de tipo cerrada, pues para ser socio de la misma se necesita tener un vínculo común que es de pertenecer a la Escuela Politécnica Nacional como Profesor, estudiante o empleado, o ser familiar directo de los mismos. Se encuentra bajo el control y supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

## **1.2 CLASES DE COOPERATIVAS<sup>3</sup>**

Las Cooperativas según la actividad que vayan a desarrollar pertenecen a uno de los siguientes grupos:

- Producción.- Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común. En el grupo de las cooperativas de producción se puede organizar las siguientes clases
- Consumo.- Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios

De cualquier clase de artículos o productos de libre comercio. En el grupo de las cooperativas de consumo se puede organizar las siguientes clases:

- Ahorro y Crédito.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y prestamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

---

<sup>1</sup> Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Cooperativas, Séptima Edición, Año 2004 artículo 1, p.1

<sup>2</sup> [www.siecan.org/informacion/guia\\_empresas/Cap3i.html](http://www.siecan.org/informacion/guia_empresas/Cap3i.html)

<sup>3</sup> Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Cooperativas, Séptima Edición, Año 2004 artículo 63, artículo 64, artículo 65, artículo 66, artículo 67, artículo 68, artículo 69, p. 7

- **Servicios.-** Cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

En cada uno de los grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones del Reglamento General; la clasificación y disposiciones que podrán ser ampliadas o reformadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, según las normas establecidas en la Ley.

Además de la actividad fundamental a la que se dedique cada Cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a sus socios.

Las Cooperativas de producción se dividen en:

- **Cooperativas Agrícolas;**
- **Cooperativas Frutícolas;**
- **Cooperativas Vitivinícolas;**
- **Cooperativas de Huertos Familiares;**
- **Cooperativas de Colonización;**
- **Cooperativas Comunales;**
- **Cooperativas Forestales;**
- **Cooperativas Pecuarias;**
- **Cooperativas Lecheras;**
- **Cooperativas Avícolas;**
- **Cooperativas de Inseminación;**
- **Cooperativas Avícolas;**
- **Cooperativas Pesqueras;**
- **Cooperativas Artesanales;**
- **Cooperativas Industriales;**
- **Cooperativas de Construcción;**
- **Cooperativas de Producción Artística; y,**
- **Cooperativas de Exportación e Importación.**

Los tipos de Cooperativas de Consumo que se han establecido en la Ley de Cooperativas son las siguientes:

- **Cooperativas de Consumo de Artículos de Primera Necesidad;**
- **Cooperativas de Abastecimiento de Semillas, Abonos y Herramientas;**
- **Cooperativas de Venta de Materiales y Productos de Artesanía;**
- **Cooperativas de Vendedores Autónomos;**
- **Cooperativas de Vivienda Urbana; y,**
- **Cooperativas de Vivienda Rural.**

En el grupo de las cooperativas de crédito se puede organizar las siguientes clases:

- **Cooperativas de Crédito Agrícola;**
- **Cooperativas de Crédito Artesanal;**
- **Cooperativas de Crédito Industrial; y,**
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

En el grupo de las cooperativas de servicios se puede organizar las siguientes clases:

- **Cooperativas de Seguros;**
- **Cooperativas de Transporte;**
- **Cooperativas de Electrificación;**
- **Cooperativas de Irrigación;**
- **Cooperativas de Alquiler de Maquinaria Agrícola;**
- **Cooperativas de Ensilaje de Productos Agrícolas; y,**
- **Cooperativas de Refrigeración y Conservación de Productos.**

La Cooperativa Politécnica Ltda., pertenece al grupo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pues ofrece los servicios de captación (ahorros, depósitos a plazo fijo y ahorro plan) y los de colocación (créditos de consumo).

### **1.3 VALORES COOPERATIVOS**

La declaración de Identidad Cooperativa hecha por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, en septiembre de 1995, expresa en su primera oración lo siguiente:

Las Cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

En una cooperativa se distingue nítidamente, el aspecto social que agrupa a la gente de buena voluntad de un municipio, una parroquia, una fábrica, una institución cualquiera, que requieren satisfacer exigencias comunes como vivienda, crédito, artículos de primera necesidad, educación, transporte, etc. y que bajo un espíritu de unión, de equidad, de solidaridad, de esfuerzo propio y de ayuda mutua logran solucionarlas y el aspecto económico en cambio, que tiene que ver con la entidad financiera formada con las aportaciones sistemáticas de sus miembros<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pareja González Pedro, Manual de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cuarta Edición, Año 1995, p. 33

Como se observa, las cooperativas son uniones de personas que buscan un objetivo común o el mejoramiento de una necesidad, por lo cual de acuerdo a la doctrina cooperativa, estas entidades se basan en principios y valores fundamentales que permiten el manejo y fortalecimiento de las mismas.

Estos valores y principios han sido establecidos por instituciones que son de representación de las Cooperativas, como es principalmente la ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL.

Las cooperativas se basan en los valores de:

- AYUDA MUTUA,
- RESPONSABILIDAD,
- DEMOCRACIA,
- IGUALDAD,
- EQUIDAD, Y
- SOLIDARIDAD

Siguiendo la tradición de los creadores de la doctrina cooperativa, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Lo mencionado anteriormente es la filosofía del Cooperativismo y por tanto las líneas generales que sigue toda Cooperativa de cualquier tipo que ella sea, por tanto también rige para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., por lo que para su funcionamiento se basa en estos valores.

## **1.4 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO<sup>5</sup>**

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos principios se definieron y

---

<sup>5</sup> [www.google.com.ec/search?q=valores+del+cooperativismo&hl=es&lr=&start=20&sa](http://www.google.com.ec/search?q=valores+del+cooperativismo&hl=es&lr=&start=20&sa)



adoptaron por parte de las cooperativas, en Manchester el 23 de septiembre de 1995 y estos son los siguientes:

### **MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA:**

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

### **CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS:**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan como procedimientos democráticos.

### **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS:**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

### **AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capitales de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

### **EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO E INFORMACIÓN:**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del Cooperativismo.

### **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de las estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **COMPROMISO CON LA COMUNIDAD:**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

### **CUADRO 1**

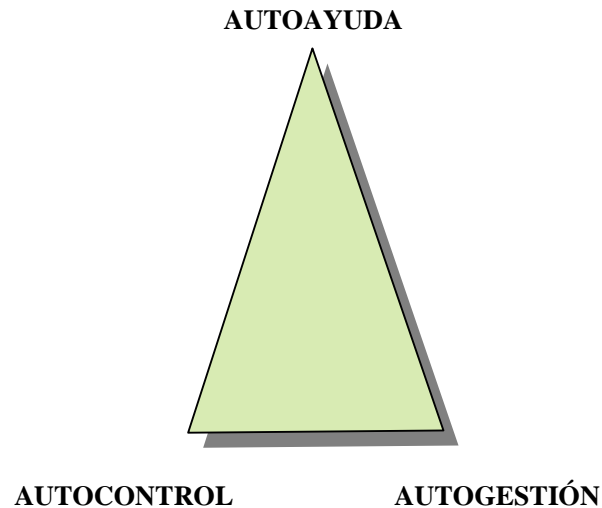
#### **1.5 TIPOS DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA**

<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>	<b>CARÁCTERÍSTICAS</b>	<b>ORGANISMO DE CONTROL</b>	<b>LEY QUE LA RIGE</b>
Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta al público	Puede trabajar 80% de sus operaciones con socios y 20% con clientes	Superintendencia de Bancos	Ley de Instituciones financieras, su Reglamento y Decreto Ejecutivo No. 354
Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta	Puede trabajar el 100% de sus operaciones con socios, no puede tener clientes	Dirección Nacional de Cooperativas, Ministerio de Inclusión Económica y Social	Ley de Cooperativas y su Reglamento General
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cerrada	Todos sus clientes tienen un vínculo común entre sí, puede trabajar sólo con socios	Dirección Nacional de Cooperativas, Ministerio de Inclusión Económica y Social	Ley de Cooperativas y su Reglamento General

Fuente: Legislación Cooperativa Ecuatoriana  
Elaboración: El Autor Año 2009

## 1.6 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

### PRINCIPIOS COOPERATIVOS



- ⇒ **AUTOAYUDA.-** Que los socios junten los medios financieros necesarios para el funcionamiento de la cooperativa y que estén dispuestos a asumir una responsabilidad mutua;
- ⇒ **AUTOGESTIÓN.-** Que los socios pongan en orden ellos mismos las relaciones internas de su cooperativa (Tienen Funciones Ejecutivas y deciden sobre las Actividades Económicas de la misma);
- ⇒ **AUTOCONTROL.-** Los propios socios ejercen las Funciones de Control dentro de la Cooperativa.

Como ya se mencionó los Principios y Valores Cooperativos son la base fundamental para la creación de las mismas y por tanto las normas que rigen para su funcionamiento y operatividad, por tanto la Cooperativa Politécnica Ltda., se basa en toda esta filosofía, para su manejo y control.

## **1.7 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.**

### **1.7.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En función de la necesidad de financiamiento que tenían los profesores y empleados de la Escuela Politécnica Nacional, un grupo de 51 personas, todos ellos empleados y profesores de esta entidad de educación superior, decidieron impulsar la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que supla sus necesidades de financiamiento, por lo cual con un aporte de 10 sucres cada uno se inició el proceso de creación de la cooperativa, obteniéndose finalmente su personería jurídica en el mes de diciembre del año 1973.

Su trayectoria ha sido de permanente servicio a sus socios, procurando proporcionar un buen servicio a los mismos y el crecimiento institucional, su objetivo fundamental es consolidarse como institución financiera y promover el desarrollo de sus asociados, para lo cual ha venido incrementando los servicios financieros y sociales que presta, lo que le ha permitido aumentar el número de socios.

Su papel dentro de la Politécnica Nacional ha sido y es fundamental, puesto que se ha convertido en la principal entidad financiadora de los Profesores y empleados de la misma, más aún cuando ahora maneja una mayor liquidez, por cuanto al momento maneja una parte del Fondo de Jubilación de la entidad, por lo que el monto de colocaciones ha aumentado considerablemente.

La Cooperativa cuenta con un Estatuto y algunos Reglamentos que norman su funcionamiento y administración, un análisis de los cuáles se presenta en el Anexo I de la presente Tesis.

# **CAPÍTULO II**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

**ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

En el presente capítulo se realiza el análisis situacional de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda., para lo cual se ha considerado que dentro de los componentes indispensables del proceso de la administración estratégica, se encuentra inmerso el análisis del ambiente externo y el ambiente interno, los cuales afectan de manera positiva o negativa al desarrollo pleno y productivo de la cooperativa.

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El objetivo principal del análisis del ambiente externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno propio de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda. en el cual se debe tomar en cuenta el análisis del marco externo, que incide de manera directa e indirecta en el desarrollo de sus actividades institucionales, los factores que se toman en cuenta dentro del entorno externo son: el factor económico, el factor social, el factor legal y el factor político.

#### **2.1.1 MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente de la cooperativa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la Cooperativa. Estos factores incluyen:

- Factor Económico.
- Factor Legal
- Factor Social
- Factor Político
- Factor Tecnológico
- Factor Cultural

### **2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

El entorno económico, es importante en el desarrollo de cualquier entidad financiera crediticia, las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel nacional y en particular para el segmento atendido por la cooperativa y son los siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica del país en general.
- Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación, desagregado por componentes.
- Análisis de las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador.

#### **INFLACIÓN:**

La inflación mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía. Los precios son la tasa a la que se puede intercambiar dinero por bienes, por tanto, la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la moneda.

La medida de inflación más usada es la variación porcentual del índice de precios al consumidor (IPC) o deflactor de precios del gasto de consumo, que es un promedio ponderado de los precios de una canasta de bienes y servicios consumida por una familia representativa del área urbana, de ingresos medios y bajos.

El término deflactor se refiere a que se utiliza para transformar a precios de un año base (precios constantes) una variable expresada en precios corrientes<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> RIVERA, Ana Cristina, Tesis Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ilalo Ltda.. Año 2003 Capítulo II p.15

## CUADRO 2

### TASA DE INFLACIÓN DEL ECUADOR

Meses	Años				
	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	1.82	3.37	2.68	4.19	0.71
Febrero	1.62	3.82	2.03	5.10	1.18
Marzo	1.53	4.23	1.47	6.56	2.28
Abril	1.54	3.43	1.39	8.18	2.95
Mayo	1.85	3.11	1.56	9.29	2.94
Junio	1.91	2.80	2.19	9.69	2.86
Julio	2.21	2.99	2.58	9.87	2.79
Agosto	1.96	3.36	2.44	10.02	2.48
Septiembre	2.43	3.21	2.58	9.97	3.12
Octubre	2.72	3.21	2.36	9.85	3.37
Noviembre	2.74	3.21	2.70	9.13	3.71
Diciembre	3.14	2.87	3.32	8.83	

Fuente: Boletín Mensual B.C.E  
Elaboración: El Autor Año 2009

Hay que recordar que la realidad productiva de los últimos 30 años, se ha enmarcado en leyes concentradoras y en políticas proteccionistas, esquivando de este modo la necesidad de un ordenamiento coherente para estimular la producción y comercialización de bienes y servicios, bajo reglas de mercado. La declinación de la inflación favorece a que todas las personas tengan mayores recursos para obtener tanto los productos de primera necesidad como para destinar algunos recursos al ahorro, lo que en este caso beneficia a la cooperativa.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO:

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los



consumidores finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).<sup>7</sup>

## **TASAS DE INTERÉS:**

**Las tasas activas:** son los porcentajes cobrados tanto por las entidades financieras sometidas al control de la Superintendencia de Bancos, como por las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la DNC, a los destinatarios finales del préstamo o crédito, sean personas naturales o jurídicas.

Se trata de tasas nominales promedio ponderadas, calculadas basándose en la información proporcionada al Banco Central Ecuador por las entidades del Sistema financiero, de las operaciones consolidadas del sector corporativo y de consumo, realizadas diariamente durante el mes.

**Las tasas pasivas:** corresponden al porcentaje que pagan las entidades financieras sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y las Cooperativas que se encuentran sometidas al control de la DNC a los ahorristas, sean personas naturales o jurídicas.

Estas tasas de interés tienen tendencia a la baja especialmente porque las tasas de interés de Estados Unidos van bajando, y nuestro país con un sistema dolarizado depende mucho de las decisiones que se empleen en los países con moneda fuerte<sup>8</sup>.

Al momento en que el país existe tasas de interés pasivas bajas, nos es atractivo el dejar recursos en los bancos en calidad de ahorros, por lo que es mejor dedicarlo a la compra de bienes o actividades productivas.

---

<sup>7</sup> RIVERA, Ana Cristina, Tesis Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ilalo Ltda.. Año 2003 Capítulo II p.17

<sup>8</sup> RIVERA, Ana Cristina, Tesis Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ilalo Ltda.. Año 2003 Capítulo II p.20

### CUADRO 3

<b>TASAS DE INTERES ACTIVAS Y PASIVAS DECRETADAS POR EL BCE</b>			
<b>TASAS ACTIVAS PROMEDIO REFERENCIALES</b>			
<b>JUNIO 2009</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.24	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	10.92	Comercial PYMES	11.83
Consumo /1	15.38	Consumo /1	18.92
Vivienda	11.15	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.41	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.99	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia /2	29.80	Microcrédito de Subsistencia /2	35.27
<p>/1 Según Regulación 190-2009 del Directorio del Banco Central del Ecuador, se unifican los segmentos crediticios de “Consumo” y “Consumo Minorista”, en uno sólo denominado “Consumo”; la tasa activa efectiva máxima para el segmento unificado de “Consumo” será de <b>18.92%</b> anual.</p> <p><b><u>Regulación 190-2009</u></b></p> <p>/2 A partir del 18 de junio de 2009, este segmento de crédito se denominará "<b>Microcrédito Minorista</b>" y la tasa efectiva máxima que regirá para este segmento será <b>33.90%</b>.</p>		<p>Productivo Empresarial</p> <p>(* Este segmento <u>entra en vigencia a partir del 18/06/2009</u> *)</p>	10.21
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.63	Depósitos de Ahorro	1.35

Depósitos monetarios	1.73	Depósitos de Tarjeta habientes	1.52
Operaciones de Reporto	2.09		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	5.10	Plazo 121-180	6.66
Plazo 61-90	5.54	Plazo 181-360	6.69
Plazo 91-120	5.98	Plazo 361 y más	7.18
<b>4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>5. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5.63	Tasa Legal	9.24
Tasa Activa Referencial	9.24	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Boletín Mensual B.C.E  
Elaboración: BANCO CENTRAL DEL  
ECUADOR Año 2009

La tasas de interés activas en el país son muy altas aún bajo el esquema económico de dolarización que tenemos, la brecha entre la tasa activa y la pasiva es aún muy grande y aunque la tasa de interés para algunos tipos de créditos, en los últimos meses ha bajado aún el costo de la obtención de un préstamo todavía es elevado, especialmente de Micro crédito.

**En este sentido para la Cooperativa representa una oportunidad ya que a pesar de que aún no se han estabilizado las tasas de interés tanto, pasiva como activa la diferencia entre ellas en el caso de créditos de consumo que maneja la institución aún es beneficiosa para el negocio en lo que a préstamos se refiere.**

## **BALANZA COMERCIAL:**

La Balanza Comercial es un componente de la balanza de pagos que registra las exportaciones e importaciones de un país en el puerto de origen, valorizados en términos Free on Board (FOB), es decir sin contar otros

costos del Comercio Exterior como son el seguro y el transporte de mercancías hasta el puerto de destino.

De acuerdo a esta definición el valor de las exportaciones e importaciones no necesariamente se relaciona con los ingresos o egresos de divisas, pues el registro es de orden contable y se efectúa cuando la mercadería traspasa las aduanas y consiguientemente zarpa del puerto de origen.

Los montos de las exportaciones o importaciones pueden haber sido prepagados, pagados en parte, o tal vez totalmente financiados con pago posterior. Sin embargo, para términos de la Balanza Comercial se registra el valor FOB de las operaciones al momento del zarpe de las mercaderías<sup>9</sup>.

## **FACTOR SOCIAL:**

Se propone analizar las siguientes variables en la situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Composición social de la población. Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo.
- Análisis de la ocupación de la población.
- Tendencias del comportamiento del salario básico unificado.
- Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida y bienestar básicas.
- Análisis de los procesos migratorios de la población.

El Ecuador está catalogado por organismos internacionales como uno de los países con mayores niveles de desigualdad social en América Latina, que de por sí es la región menos equitativa del mundo. Esto es un reflejo de las grandes diferencias sociales entre ricos y pobres. Esta situación es la que impulsa al gobierno actual a que designar mayores recursos para el gasto social e intentar de esta forma mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables para que puedan en el futuro

---

<sup>9</sup> RIVERA, Ana Cristina, Tesis Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ilalo Ltda.. Año 2003 Capítulo II p.21

reducir la desigualdad existente. Subsidio de bono solidario, entrega de créditos a campesinos.

## **SALARIOS / CANASTA FAMILIAR:**

La dolarización de los salarios ratificó la política de congelación salarial para favorecer la reducción de la inflación. El mínimo incremento salarial de los gobiernos anteriores ratifica el desfase entre el incremento de precios y el crecimiento de los salarios. En el Ecuador, se procede a definir el nivel del Salario básico unificado, mediante una negociación , en las denominadas comisiones conformadas por el gobierno, trabajadores y empresarios, las cuales habitualmente terminan con la fijación del nuevo nivel por el gobierno, sobre la base de la inflación estimada para cada año, en función de las leyes aprobadas para el efecto por el Congreso Nacional, o con la aceptación por parte de los representantes de los dirigentes sindicales y de los representantes de los empleados, lo cual no significa, de manera alguna, que los niveles que acuerdan benefician a los trabajadores como podría presumirse.

Los ingresos de los trabajadores han sido en la historia del Ecuador, siempre insuficientes para cubrir los costos de la "Canasta Familiar Básica"; tanto en los períodos de crisis como de bonanza, todos los gobiernos han sub-valorado el costo de la "Canasta Familiar Básica" y, simultáneamente, sobre-valoran los ingresos, con lo cual se reduce la diferencia entre los ingresos y el costo de la canasta, la finalidad es ocultar la realidad, la pobreza y el marginamiento en el que está sumido la mayoría de los trabajadores ecuatorianos.

Por esta situación es que desde años atrás miles de ecuatorianos han considerado la idea de migrar a otros países como Estados Unidos, España y otros países europeos, especialmente con el objetivo para conseguir mayores recursos y poder obtener un mejor futuro tanto para ellos como para sus familias.

## **EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO EN EL ECUADOR:**

En Ecuador el índice de desempleo alcanzó en enero pasado al 6.71 por ciento de la PEA, de las cuales el 55 por ciento está sumergido en el subempleo.

La PEA es el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. Las personas económicamente activas son todas aquellas que, teniendo edad para trabajar, están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios económicos en un determinado momento. Incluye a las personas que trabajan y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados). Son inactivos en cambio, quienes no están en disponibilidad de trabajar ya sea por edad, incapacidad o decisión propia.

”Según el censo del 2001 la PEA en el Ecuador es de 3,327,550, el subempleo visible y el invisible, en conjunto, reflejan la incapacidad de la sociedad de generar un número suficiente de empleos a tiempo completo, así como la incapacidad de pagar el mínimo legal a los trabajadores que están ocupados a tiempo completo”

La tasa de subempleo es la proporción de la población en edad de trabajar que desea participar activamente en el mercado laboral, está buscando trabajo y no logra ubicarse en un puesto de trabajo. La oferta laboral o PEA comprende a las personas que trabajan (ocupados) y que no tienen pero desean o buscan trabajo (desocupados).

Sin embargo, es importante advertir que la tasa de desempleo calculada con relación a la PEA no es un buen indicador de la dinámica laboral, puesto que la PEA tiende a variar con las condiciones del mercado de trabajo y, posiblemente, con las necesidades de ingresos de las personas o familias; todo ello impide conocer exactamente si un cambio en la tasa de desempleo se debe al deterioro o mejora de la situación laboral.

## **2.1.2 FACTOR LEGAL DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, se constituyeron bajo el amparo de la Ley de Cooperativas expedida mediante el Decreto Supremo No. 16, de noviembre 30 de 1937 y el Reglamento General a la mencionada Ley se expidió por Decreto Supremo No. 34, de febrero 9 de 1938; la Ley No. 1031 de 7 de septiembre de 1966 y su Reglamento General se promulgó con el número 6842 de enero 17 de 1968.

Las Cooperativas que no tenían el carácter de “cerradas”, esto es no existía un vínculo común entre sus socios, por el hecho de considerarlas como intermediarias financieras, por disposición del gobierno pasaron al control de la Superintendencia de Bancos en octubre de 1985; luego de lo cual fueron depuradas previa calificación, mediante Resolución del 16 de junio de 1999, emitida por la Superintendencia de Bancos.

Luego de esa calificación, fueron 26 las Cooperativas que se quedaron bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, es decir aquellas que calificaron y lograron superar el monto mínimo en activos totales de 20.000 salarios mínimos vitales generales; las demás cooperativas regresaron al control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social.

Con la expedición de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Ley No. 52, de mayo de 1994), a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, se las somete a la aplicación de normas de prudencia y solvencia financiera y al control de la Superintendencia de Bancos, dentro del marco legal que regula a las instituciones que se encuentran bajo el control de ese organismo gubernamental y a otras normas que para el efecto en el futuro, emita esta entidad de control.

Dentro de la sexta disposición transitoria de la mencionada Ley General, se especifica que, las cooperativas forman parte del sistema financiero nacional, y su

operación se daba con sujeción a su Ley propia (de Cooperativas), bajo el control exclusivo de la Superintendencia de Bancos; con estos antecedentes, las cooperativas fueron integradas al sistema financiero nacional, teniendo como base constitucional y orgánica la Ley de Cooperativas y, para efectos operacionales-financieros y administrativos, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Esta ley fue reformada en julio de 1996 y en la cual se especifica claramente acerca de las operaciones que las cooperativas pueden realizar. Mediante Decreto Ejecutivo del Presidente Interino Fabián Alarcón en el año 1998, se emite el primer ***REGLAMENTO DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO, SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.***

Con Decreto Ejecutivo No. 2132 en diciembre de 2002, el Presidente Gustavo Noboa, reforma el decreto de 1998 y otorga a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, un plazo de dos años para que se sometan a las regulaciones previstas en los diferentes Decretos y Resoluciones.

Por petición de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Doctor Noboa emite un nuevo Decreto Ejecutivo, con el número 3050, con ligeras reformas al decreto 2132.

En el Gobierno del Doctor Alfredo Palacio González, se emite el Decreto No. 354, el cual reforma los Decretos anteriores.

En el actual gobierno se han venido tratando diferentes leyes que regulan al sistema financiero, una de las cuáles ya se promulgó y es la ley de justicia financiera, la cual regula el funcionamiento de las instituciones financieras y el costo de sus servicios principalmente.

La Cooperativa Politécnica Ltda. se encuentra bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas y se rige por la Ley de Cooperativas su Reglamento general y demás resoluciones de ese organismo de control. De igual forma, también se rige por las disposiciones emanadas de la Constitución, que es la Carta Suprema, y



por las demás leyes afines y conexas que regulan y controlan el accionar de todas las personas naturales y jurídicas en nuestro país.

Como cooperativa privada que es, tiene la obligación de contribuir al Servicio de Rentas Internas con el 25% de impuesto a la renta de sus excedentes, siendo contribuyentes especiales retienen el 30% del impuesto al IVA en adquisiciones y el 70% en servicios.

### **2.1.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

En los últimos años ha surgido una nueva realidad gerencial, las cooperativas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. La mejor manera de hacerlo es mediante el concepto denominado "Automatización y Modernización" de los procesos de la organización.

En éste contexto la mayoría de instituciones sean éstas controladas por la Superintendencia de Bancos o por la Dirección Nacional de Cooperativas, están en procesos de compra de nuevos sistemas acorde a la nueva tecnología o de la provisión de servicios automatizados como cajeros automáticos, todo esto con el fin de dar un mejor y ágil servicio a sus socios y por tanto ampliar su cobertura de servicios.

En el caso de la Cooperativa Politécnica Ltda., al tener un mercado cautivo, no ha visto la necesidad de implementar los servicios con los que cuenta la competencia, sin embargo al momento de realizar la presente investigación ya se está considerando la posibilidad de un mejoramiento tecnológico de la institución, con lo cual se mejorará el servicio a los socios y su cobertura, ya que a pesar de ser amplio su Estatuto, por éstas limitaciones no ha crecido en la magnitud que habrían deseado sus Directivos y socios.

## 2.1.4 ENTORNO POLÍTICO

La marcada inestabilidad Política en la que ha estado sumida el país en los últimos diez años, ha hecho que el país ya no crea en los partidos políticos tradicionales, que han gobernado al país por décadas sin haber tenido ninguna trascendencia.

Correa fue elegido en las urnas en 2006, con una aceptación del 82% por parte del país su primer año de gobierno ha estado marcado por duras confrontaciones con los grupos tradicionales de poder y medios de comunicación, y en lo económico, con la banca y organizaciones empresariales. A sus 44 años, Correa dejó en el camino a varios líderes políticos tradicionales y mantiene un pulso con Jaime Nebot, del opositor Partido Socialcristiano y alcalde de Guayaquil, la urbe más poblada del país.

Defensor del "socialismo del Siglo XXI" e impulsor de una "revolución ciudadana", el mayor triunfo político de Correa en su primer año fue la instalación de la Asamblea Constituyente, para lo que se enfrentó a un Parlamento opuesto a su Gobierno, donde no tenía diputados pues no presentó candidaturas legislativas.

La Asamblea, de plenos poderes para redactar una nueva Carta Magna, en la que el movimiento oficialista Alianza País tiene mayoría, eliminó del panorama político al Parlamento, al declarar en noviembre pasado en receso indefinido y sin sueldo a los diputados.

Correa se apuntó otro triunfo al haber aprobado la Asamblea su proyecto de Ley Tributaria que, entre otros, obliga a pagar más impuestos a quienes más tienen, y cuya legalidad cuestiona la oposición que asegura que la Asamblea no fue elegida para legislar.

Los partidos opositores, así como algunos empresarios y comerciantes, opinan que la Ley perjudicará al pueblo y ahuyentará la inversión, pero Correa cree lo contrario.

Aunque su primer año de Gobierno estuvo plagado de confrontaciones, Correa cree que el segundo será aún más complicado, al considerar que los grupos de poder

económico tratarán de evitar cambios en la regulación de sus actividades que, según él, beneficien al pueblo.

En lo económico, Correa opina que en su primer año se comenzaron a sentar las bases para un cambio en busca de la equidad, pero la oposición le reclama más hechos concretos y seguridad jurídica.

"No nos sentimos satisfechos, el cambio recién empieza", dijo Correa la semana pasada en unas declaraciones sobre su primer año de gestión, y al recordar que 2007 terminó con una inflación de 3,32 por ciento en una economía dolarizada desde 2000 y que, según su anuncio, se mantendrá durante su administración.

El bajo crecimiento de la economía (2,6%) se atribuyó en 2007 a problemas petroleros heredados del Gobierno anterior, pero el actual ofrece una recuperación que bordee el 5% para 2008, que la oposición teme que no se concretará.

Correa ha dado un gran impulso a los programas de carácter social el gobierno a dado prioridad al bono de la vivienda, duplicando este valor de 1800 a 3600 dólares , el bono de desarrollo Humano de 15 a 30 dólares, lo que ha permitido que grandes sectores de la sociedad accedan a estos beneficios, otro elemento que es necesario resaltar es el programa de crédito del Banco de Fomento para pequeños y medianos productores, la importación de insumos agrícolas como la urea que ha beneficiado a agricultores principalmente productores de arroz, de igual manera se ha declarado en emergencia a varios sectores tal es el caso de salud, educación y vialidad, estos son algunos de los ejes de gestión en el aspecto social.

### **2.1.5 ENTORNO CULTURAL**

En el Ecuador no ha existido la Cultura del ahorro, sin embargo en los años noventa se inició una etapa en la cual las personas empezaron a ahorrar, incentivados por las altas tasas de interés del mercado, sin embargo a finales de esa década se produjo el cierre de un sinnúmero de entidades financieras, lo cual influyó en la cultura financiera de la mayoría de personas, por lo cual este comportamiento de ahorro cambió ya que en lugar de ello empezaron a adquirir bienes muebles.

En los últimos años las entidades financieras han recuperado su solvencia y por tanto la confianza y fidelidad del público, por lo que la cultura de ahorro ha venido incrementándose.

En cuanto al sistema Cooperativo el comportamiento ha sido en años anteriores con una mayor demanda de crédito y menor posibilidad de captación de ahorros, sin embargo en los últimos esto ha cambiado, por los procesos de fortalecimiento de las Cooperativas y por las campañas promocionales que se han emprendido, a más de los últimos dos años en los que además han tenido un apoyo importante por parte del gobierno.

## **2.2 MICROAMBIENTE**

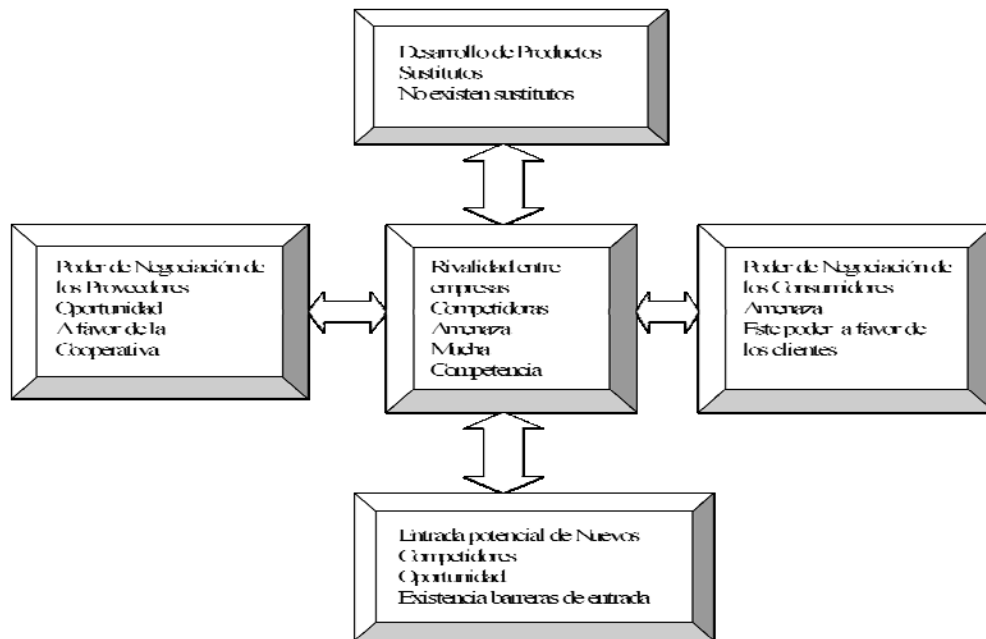
Constituye el ambiente más cercano a la empresa, es el comportamiento de cada uno de los segmentos de mercado que atiende la entidad, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido.

Para ampliar éste concepto a continuación se presenta el gráfico de las Fuerzas de Porter, para graficar la situación institucional.

El gráfico de las Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través de la realización de un análisis de la industria o sector al que ésta pertenece.

# GRÁFICO 1

## FUERZAS DE PORTER



Fuente: Eumed  
Elaboración: El Autor Año 2009

Este modelo considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta manera, permite lograr un mejor análisis del entorno de una empresa o industria y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En el caso de la Cooperativa Politécnica, su competencia es limitada, por cuanto tiene un mercado cautivo, sin embargo para incentivar a Sus asociados a un mayor uso de sus servicios, en el Plan estratégico institucional se prevé la creación de nuevos productos y mayor cobertura de servicios.

### **2.2.1 ANÁLISIS INTERNO**

En segundo lugar en este capítulo, se ha realizado el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., donde se analizaron las fortalezas y debilidades que ésta posee, los resultados del estudio se obtuvieron a través de la aplicación de una Matriz denominada DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EX – ANTE, preparada por un programa financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE S.A. Perú, posteriormente la Fundación Suiza para la Cooperación y el Desarrollo SWISSCONTACT, la aplicó en varias Cooperativas del Ecuador, para presentar Diagnósticos y Planes de Fortalecimiento de las mismas, para pasar al control de la Superintendencia de Bancos; la información que contiene la Matriz era muy extensa para el tipo de Cooperativa a analizar, por lo cual se realizó una adaptación de la misma, conservando los puntos considerados más importantes, para realizar un adecuado Diagnóstico de la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., en éste documento se han plasmado todos los aspectos relacionados con la capacidad administrativa de la institución, la capacidad del recurso humano y tecnología; el resultado de ese análisis se presenta a continuación. El formato de la Matriz, lo incluimos en la presente tesis como Anexo No. 2.

### **2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

El proceso administrativo constituyen las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, con los que cuenta una institución.

La organización interno administrativa de la Cooperativa Politécnica Ltda., está dada por los siguientes niveles:

**NIVEL DIRECTIVO:** Conformado por la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito y otras Comisiones especiales.

**NIVEL EJECUTIVO:** Gerente General

**NIVEL OPERATIVO:** en el nivel operativo se encuentran los empleados de los diferentes departamentos como: Caja, Contabilidad, Crédito, Sistemas y Servicios Generales.

Tanto la estructura organizacional de la Cooperativa, como las funciones detalladas de cada uno de los niveles mencionados, se presentan en la Matriz de Diagnóstico, mediante la cual se realizó el análisis institucional.

### **2.2.3 CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO**

En la Cooperativa trabajan siete personas, con el siguiente detalle:

1. Gerente General
2. Contador General
3. Asistente de Contabilidad
4. Responsable de Cartera
5. Responsable de Sistemas
6. Cajera
7. Auxiliar de Servicios Generales

El nivel académico como las competencias de los mismos, así como el análisis de la política de recursos humanos, se detalla en la Matriz de Diagnóstico presentada a continuación.

## **2.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA**

La COAC POLITECNICA LTDA ha venido teniendo un crecimiento sostenido en cuanto al incremento de los Depósitos de Ahorro y de Plazo Fijo, así como de la captación de fondos de ahorro de los empleados y profesores de la Escuela Politécnica Nacional; otra fuente importante de ingresos financieros ha sido la captación de Certificados de Aportación.

Lo mencionado le ha permitido un crecimiento significativo en los últimos años, tanto de sus captaciones como de sus colocaciones, lo cual ha incidido directamente en el incremento de sus Activos totales.

Estos recursos financieros captados son administrados por la Gerencia mediante Flujos de Caja, en los cuáles se organizan los recursos para atender tanto retiros de Ahorro como para el otorgamiento de Crédito.

### **ANALISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “POLITECNICA” LTDA.**

#### **ASPECTOS INSTITUCIONALES**

##### **1. UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

**PROVINCIA:** Pichincha  
**CANTON:** Quito  
**PARROQUIA:** La Floresta

##### **2. NATURALEZA E IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

###### **2.1. NOMBRE DE LA COAC:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Nacional



**2.2. PERTENECE A UNA ORGANIZACIÓN:**

Si

**2.3. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:**

Escuela Politécnica Nacional

**2.4. FECHA DE CONSTITUCIÓN:**

Es una institución creada por los empleados y trabajadores de la Escuela Politécnica Nacional; obtuvo su personería jurídica el 30 de diciembre de 1973; y su última reforma a los Estatutos fue en el mes de Septiembre del año 2001.

**2.5. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:**

Señor Juan Merizalde

**2.6. CARGO:**

Gerente

**2.7. DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL:**

Escuela Politécnica Nacional, Edificio de Abastecimientos, Planta Baja.

**2.8. TELÉFONOS:**

2507-141

### **3. HISTORIA**

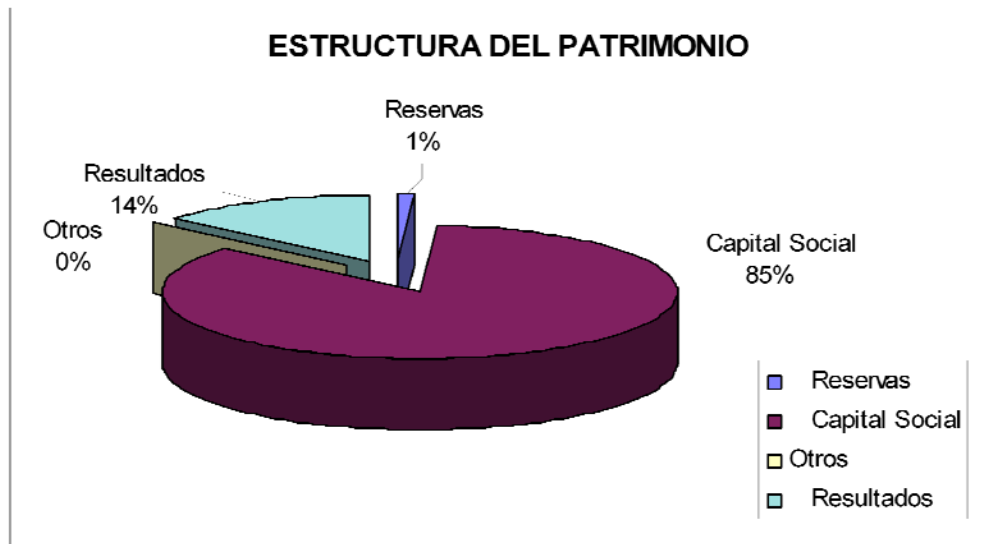
#### **3.1 BREVE RECUENTO DE LA HISTORIA INSTITUCIONAL**

La Cooperativa Politécnica Ltda., nació en el año 1973 y su principal área de influencia operacional de la Cooperativa es la Escuela Politécnica Nacional, sin embargo con la reforma realizada al Estatuto institucional en el año 2001, se decidió una ampliación del mercado de la institución puesto que pueden ser socios los profesores, empleados administrativos y trabajadores de la Escuela, así como sus familiares directos (esposo(a) e hijos) o profesionales graduados en la Politécnica, con lo cual se amplió el mercado institucional.

#### **3.2 FUENTES DE PATRIMONIO:**

La principal fuente de patrimonio es el Capital institucional y que como se observa en el siguiente gráfico a Junio de 2007, el patrimonio neto de la Cooperativa Politécnica Ltda. alcanza un valor de USD. 296,478.21; el cual está conformado en un 85%, esto es USD. 251,952.00 por los Certificados de Aportación de los socios, el mismo que constituye el capital institucional; las reservas constituyen el 1% del total patrimonial, esto es USD. 2,874.57, en tanto que los Resultados hasta esa fecha corresponden al 14% del Patrimonio. No cuentan otras cuentas de Patrimonio como cuotas de ingreso o Donaciones.

## GRAFICO 2



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor, Año 2009

Como se observa en el gráfico anterior, la composición del Patrimonio no es la más adecuada puesto que el Capital de las Cooperativas es variable, por tanto puede en determinado momento disminuir por retiro de socios, por lo cual es importante la obtención de excedentes que permitan incrementar las Reservas y por tanto lograr una mayor solvencia institucional.

### SOCIOS / ORGANISMOS DIRECTIVOS

#### 1. SOCIOS

Cuenta con 860 socios, los cuáles en su totalidad son socios activos, por cuanto la institución trabaja a través de descuentos mensuales o de débitos bancarios de los valores para ahorros de los socios.

Considerando lo establecido en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, en la Cooperativa se realizan Asambleas Generales de Socios, a las cuáles no asisten la mayoría de ellos.

### SOCIOS CON PARTICIPACIÓN MAYOR AL 1%:

Del análisis realizado al saldo en Certificados de Aportación de los 11 mayores socios de la Cooperativa, se ha determinado que ningún socio tiene una participación mayor al 0,35%, lo cual se lo demuestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4**  
**PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN EL CAPITAL**

No.SOCIOS	PARTICIPACION
1	0,353%
1	0,325%
2	0,323%
1	0,322%
3	0,321%
2	0,320%
1	0,319%
<b>11</b>	<b>2,283%</b>

Fuente: Balance General  
Elaboración: El Autor, Año 2009

Como se observa en el cuadro anterior la participación total de los socios con mayores aportes es inferior al 3%, lo cual demuestra que no existe concentración de Capital.

**Se recomienda que se planifique un plan de capitalización de la COAC, éste debe incluir la nivelación de los aportes de los socios al menos al mínimo establecido por el Consejo de Administración, con lo cual el incremento de capital sería sustancial.**

## **REQUISITOS PARA SER SOCIO:**

En el artículo 6 del Título III del Estatuto, se han previsto los siguientes requisitos; ver Anexo 3.

## **TIPO DE ORGANIZACIÓN:**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se encuentra bajo el control y supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social y por tanto para el desarrollo de sus actividades se basa en los parámetros establecidos en las siguientes leyes:

- ▶ Ley de Cooperativas;
- ▶ Reglamento General a la Ley de Cooperativas;
- ▶ Código de Trabajo;
- ▶ Ley de Régimen Tributario Interno;
- ▶ Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno;
- ▶ Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC's;
- ▶ Decretos y normas dictadas por la Dirección Nacional de Cooperativas;
- ▶ Estatutos, Reglamentos Internos y demás leyes que le son inherentes

**Consideramos que el Estatuto vigente es un documento que para el tipo de actividades que efectúa la Cooperativa es totalmente adecuado puesto que constituye un marco general que inclusive permite orientarse hacia el adecuado manejo de la institución.**

## **5. BASE LEGAL Y ESTATUTARIA**

Como se mencionó anteriormente, la institución se encuentra controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del MIES, por lo cual su normatividad interna se fundamenta en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General. El Estatuto de la Cooperativa que se encuentra vigente al momento, fue discutido en Asambleas generales llevadas a cabo los días 17 de diciembre de 1999 y 28 de abril y 15 de diciembre de 2000 y este es el documento reformado que se encuentra aprobado por

la Dirección Nacional de Cooperativas, con fecha septiembre de 2001 y por lo tanto el que está en vigencia.

Para una eficiente administración y un control adecuado de los recursos se ha preparado la siguiente reglamentación:

- Reglamento para el sistema Ahorro-Inversión
- Reglamento de Caja Chica.
- Reglamento para concesión de ayudas en Casos Emergentes;
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Préstamos;
- Reglamento especial de Rifa; y,
- Reglamento del Fondo de Cesantía.

## **2. ASAMBLEA GENERAL**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Está integrada por: (Decreto supremo 2572-A junio 1978)

- Todos los asociados, si la cooperativa tiene menos de 2.000 socios;

Si la Cooperativa tiene más de 2.000 socios, la Asamblea se conformará por los representantes o delegados elegidos en votación personal, directa y secreta.

La Asamblea es la reunión de todos los asociados o delegados con plenos poderes para tomar acuerdos que son en definitiva el camino por donde se desarrolla la empresa cooperativa en el futuro. Es el máximo organismo de la Cooperativa.

Sus acuerdos deben ser respetados por todos, presentes y ausentes, siempre que estuvieren tomadas por mayoría de votos y en conformidad con la Ley, el Reglamento, el Estatuto y la reglamentación interna de la Cooperativa.

En la Cooperativa se efectúan las reuniones dos veces al año, en los meses de enero y julio.

<u>Frecuencia de las reuniones:</u>	<u>Quórum:</u>
<p>De acuerdo al art. 23 del estatuto de la Cooperativa, las Asambleas podrán ser ordinarias y extraordinarias; las ordinarias se realizan dos veces al año, en los meses de enero y julio mientras que las extraordinarias se realizan cada vez que sean convocadas por el Presidente de la Cooperativa, por iniciativa propia o por pedido del Consejo de Administración, del Gerente o al menos por la tercera parte de los socios.</p>	<p>El artículo 25 del Estatuto vigente determina que las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias se constituirán con la asistencia de la mitad más uno de los socios activos o sus representantes, si no hubiera quórum para la hora fijada, la Asamblea se instalará una hora después con los socios que estuvieren presentes.</p> <p>La Asamblea realizada en Enero del año 2007 se realizó con alrededor de 300 socios.</p> <p><b>No se observa mayor participación de los socios, por lo que se recomienda que se convoque a reuniones en horas y fechas que consideren la disponibilidad de los socios, a fin de contar con un mayor número de asistentes.</b></p>

## REQUISITOS PARA LA CONVOCATORIA

En el artículo 24 del Estatuto de la Cooperativa, se establece que de la convocatoria a la Asamblea General de Socios, se debe dejar constancia de la forma y del medio o medios, a través de los cuales fue difundida, en la misma se señalará fecha, hora, lugar y objeto de la reunión, la convocatoria a la reunión deberá mediar por lo menos con ocho días de anticipación.

Las atribuciones de la Asamblea General de socios se detallan en el Anexo 4 de la presente Tesis.

### **3. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Es el organismo directivo de la COAC. Recibe los lineamientos de la Asamblea General para la toma de decisiones y delega la ejecución de éstas a la Gerencia.

Está integrado por un número variable, según el número de socios de la COAC:

<b>NÚMERO SOCIOS</b>	<b>NÚMERO DIRECTIVOS</b>
Mínimo legal (11 socios)	3 miembros
Hasta 50 socios	5 miembros
Hasta 100 socios	7 miembros
Más de 100 socios	9 miembros

Es el organismo directivo de la Cooperativa y está integrado por un número variable de miembros, conforme lo estipula el artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

#### **No. Vocales:**

Nueve principales y nueve suplentes, fueron elegidos por la Asamblea General de Socios y de acuerdo al artículo 30 del Estatuto, durarán en sus funciones tres años, la renovación de este organismo se hará por tercios, pudiendo ser reelegidos por un período igual.

<b><u>Frecuencia de reuniones:</u></b> Semanalmente	<b><u>Quórum:</u></b> La mitad más uno de sus integrantes
--	--

#### **REQUISITOS PARA SER DIRECTIVOS:**

Se establece en los Artículos 1 y 2 del Reglamento de Elecciones y se los detallan en el Anexo 7 de la presente Tesis.



Los requisitos establecidos para ocupar las dignidades en el Consejo de Administración son adecuados, sin embargo se sugiere incorporar un acápite que determine que al menos 2 de los directivos de cada Consejo deban tener título académico en Finanzas, Economía o afines o experiencia en el manejo de Cooperativas o de organizaciones.

#### **ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

Estas se determinan en el Artículo 33 del Estatuto las cuales se detallan en el Anexo 5 de la presente Tesis

#### **4. CONSEJO DE VIGILANCIA**

Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades y financieras del Consejo de Administración, Gerencia, administradores y empleados de la Cooperativa.

Está integrado por un número de miembros variable de acuerdo al número de socios:

<b>NÚMERO SOCIOS</b>	<b>NÚMERO DIRECTIVOS</b>
Hasta 100 socios	3 miembros
Más de 100 socios	5 miembros

#### **Número de Vocales:**

Cinco vocales principales y cinco suplentes, los mismos que fueron elegidos por la Asamblea General de socios y de acuerdo a lo establecido en el Estatuto, duran tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período igual.

<b><u>Frecuencia de reuniones:</u></b> Una vez a la semana	<b><u>Quórum:</u></b> Asistencia de los cinco miembros del Consejo
---	---

## **FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Se ha establecido en el Artículo 41 del Estatuto de la Cooperativa, las siguientes atribuciones que se detallan en el Anexo 6 de la presente Tesis.

### **6. COMISIÓN DE CRÉDITO**

Está compuesta por tres miembros: Presidente, Vocal y Secretario, sus funciones duran un año, pudiendo sus miembros ser reelegidos. Su labor se fundamenta estrictamente en las normas señaladas en el Reglamento de Crédito aprobado por el Consejo de Administración y puesto en manos de este Comité para la respectiva operación.

Este Comité tiene la facultad de aprobar, aplazar o rechazar las solicitudes que no reúnan los requisitos señalados en el Reglamento pertinente.

Las solicitudes de Crédito deben ser conocidas en sesión y aprobadas por la mayoría de sus miembros; las resoluciones deben constar en el libro específico, con firmas de responsabilidad.

La Comisión de Crédito tiene la obligación de rendir informes de su labor ante el Consejo de Administración y ante la Asamblea General de Socios. Está facultada para formular sugerencias en procura de mejorar las políticas crediticias y los servicios de crédito para los socios.

#### **No. Vocales principales:**

Esta integrada por 3 vocales principales y tres suplentes, elegidos por el Consejo de Administración, duran tres años en sus funciones, pudiendo ser elegidos en sus funciones por un período igual.

No se han establecido requisitos técnicos específicos para los miembros de esta Comisión, por tanto ninguno de los miembros tienen formación en Administración, Economía, Finanzas o afines.

**En virtud de que el trabajo de esta Comisión es eminentemente técnica, se recomienda brindar a los miembros de la misma, capacitación en aspectos inherentes a Crédito, como análisis o determinación de capacidad de pago.**

## **GOVERNABILIDAD**

### **1. Grado de Participación de los Socios**

No por falta de interés institucional sino más bien por desconocimiento de sus responsabilidades para con la Cooperativa, en general, la asistencia por parte de los socios a las Asambleas Generales es minoritaria

Es importante se incentive a los socios para que participen en las decisiones institucionales, lo cual se puede lograr a través de la incorporación de procesos de educación cooperativa.

### **2. Experiencia Dirigencial**

Se podría rescatar el hecho de que los socios que vienen desempeñándose como dirigentes, la mayoría ocupa esas dignidades por varios años en la Cooperativa, por lo que cuentan con experiencia en el manejo y dirección de la entidad, sin embargo para mejorar la gestión **se requiere que se les proporcione mayor capacitación en aspectos administrativos y financieros de una Cooperativa de ahorro y crédito.**

### **3. Cumplimiento de Roles**

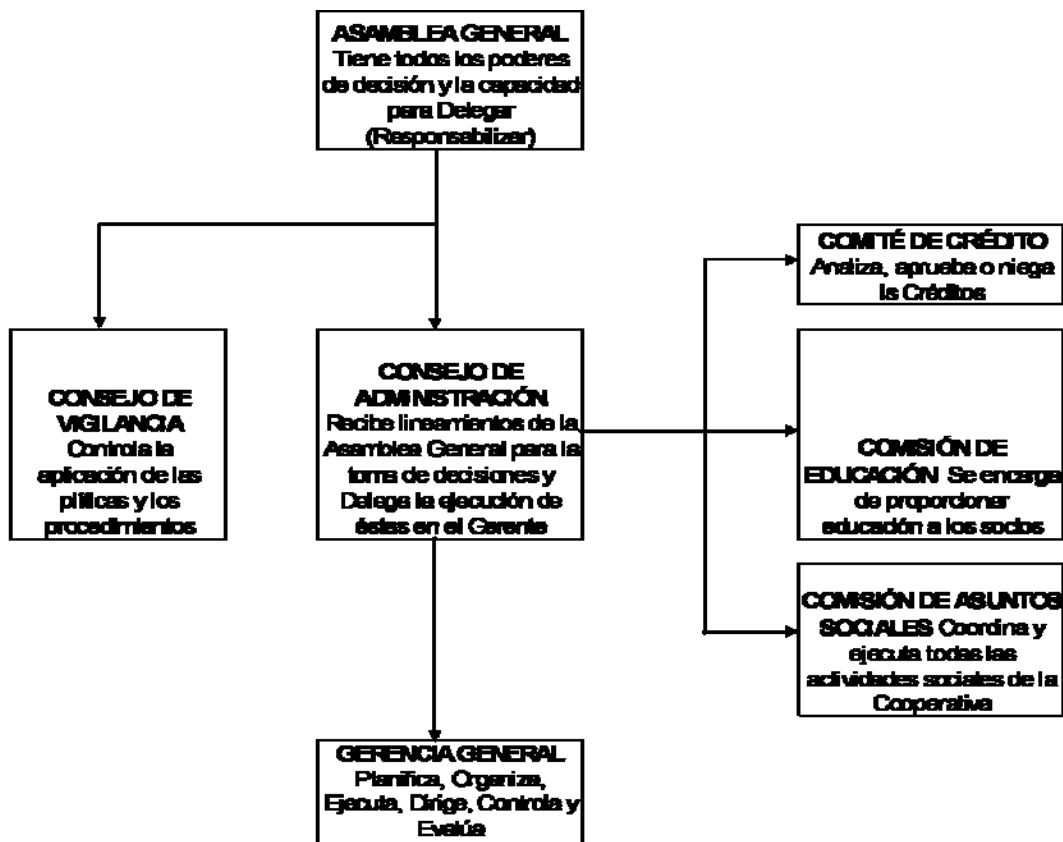
Se determinó que cada instancia respeta su ámbito de acción y se limita a realizar sus funciones, lo cual nos permite concluir que existe claridad con respecto al cumplimiento de sus roles dentro de la Cooperativa.

### **4. Interrelaciones**

La relación existente entre los dos Consejos es cordial y en muchos casos de coordinación entre las diferentes instancias.

Se recomienda únicamente tratar de incentivar a los socios hacia una mayor participación dentro de la Cooperativa y en cuanto a los Directivos, como ya se mencionó, a pesar de estar claros en sus roles dentro de la institución, procurar una capacitación en temas administrativos y financieros, así como de las tareas inherentes a sus propias funciones.

**GRÁFICO 3**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: El Autor  
Elaboración: El Autor Año 2009

## MANEJO DEL RECURSO HUMANO

### 1. RESÚMEN ESTADÍSTICO

	<b>Diciembre 2005</b>	<b>Diciemb re 2006</b>
Número <b>total del personal de planta</b> , fin de periodo	7	7
Promedio de personal de planta	7	7
Número de personal <b>reclutado</b> durante el periodo	2	1
Número de personal que <b>salió</b> durante el periodo		1
<b>Tasa de rotación</b> (personal que salió / promedio personal)		
Número de <b>Oficiales de Crédito</b> , fin del periodo		1
No. de <b>Oficiales de Crédito</b> /el total del personal	1	
Número de <b>personal de crédito y captaciones</b> , fin del periodo	2	2
Promedio anual de <b>remuneraciones de Oficiales de Crédito</b> en US\$		380
Promedio de remuneración del Oficial de crédito como <b>múltiplo del PIB per capita</b>		0
<b>Monto del gasto operacional</b> destinado capacitación	0	61,00
<b>% anual del gasto operacional</b> destinado para capacitación		

Como se observa, en general la Cooperativa, no ha puesto mayor énfasis en el Recurso Humano, lo cual se concluye inclusive por que no se ha destinado más que un pequeño rubro a la Capacitación de los funcionarios de la institución.

### 2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

No existe una política adecuada de gestión de recursos humanos. La Gerencia administra los Recursos Humanos y no existe políticas claras que permitan determinar la importancia del Recurso Humano, pues como se mencionó, no existen

políticas de evaluación, incentivos o capacitación. Puede haber cierta ingerencia en algunos casos, del Consejo de Administración en el personal.

**Se recomienda que se definan políticas en cuanto a Recursos Humanos orientadas a reclutamiento de personal, inducción, capacitación, evaluación e incentivos a fin de mejorar el rendimiento del personal de la Cooperativa.**

### **3. CAPACITACIÓN FORMAL**

En cuanto a la capacitación formal, se pudo observar que no se ha planificado una capacitación en base a las necesidades de cada cargo, sino más bien se han realizado algunos seminarios generales de Cooperativismo para todo el personal.

**Se recomienda realizar una adecuada planificación de la capacitación a proporcionar tanto a empleados como a Directivos de la institución, la misma que se definirá en base a la necesidad de cada funcionario o empleado y en relación con las funciones que debe realizar cada uno de ellos al interior de la Cooperativa.**

### **PERFIL DE LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA**

<b><u>GERENTE</u></b>	
Juan Merizalde	
<b>Edad:</b> 69 años	<b>Educación:</b> CPA
<b>Experiencia:</b> Veinte años trabajando en el manejo de la cooperativa	
<b>¿Se ajusta a los socios y tipo de servicio?:</b> Tiene relación directa con los socios, y a nuestro criterio ha significado un aporte valioso a la institución.	
<b>Actividades Principales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administración en General</li></ul>	

<b><u>CONTADOR</u></b>	
Guillermo Morales	
<b>Edad:</b> 51 años	<b>Educación:</b> Economista
<b>Experiencia:</b> 4 años de experiencia	
<b>¿Se ajusta a los socios y tipo de servicio?</b> No tiene relación directa con los socios, se debe mencionar que cumple su labor adecuadamente.	
<b>Actividades Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de Contabilidad</li> <li>• Declaraciones al Fisco</li> <li>• Firma de Balances</li> </ul>	

### **Remuneraciones**

Se han establecido de acuerdo al mínimo sectorial, a criterio de Gerencia son adecuadas.

### **Rotación de Personal**

No ha existido rotación de personal y el ambiente de trabajo, así como las relaciones laborales han sido buenas.

### **DEPENDENCIA DE CONSULTORES EXTERNOS Y DE PERSONAL A CONTRATO**

No

### **PRIORIDAD QUE EL GERENTE GENERAL Y LOS DIRECTIVOS OTORGAN AL DESARROLLO DEL PERSONAL**

No se observa que este aspecto sea una prioridad para los directivos o para la Gerencia.

## **OBSERVACIONES ESPECIALES**

**Consideramos que es importante la Capacitación del recurso humano y la incorporación de las políticas de personal ya mencionadas.**

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL HARDWARE Y SOFTWARE**

#### **1.1 HARDWARE**

Cuentan con siete Computadores Pentium IV conectadas en red a un servidor Master, además de las impresoras, las mismas que tienen las siguientes características:

- Dos impresoras matriciales Marca EPSON 11-80
- Dos impresoras matriciales LX .300
- Una impresora EPSON matricial FX 890
- Una impresora HP Láser 1022

**Los equipos con los que cuentan actualmente permiten un funcionamiento adecuado, en concordancia con los niveles de operación que se mantienen en la actualidad.**

#### **1.2 SOFTWARE**

El Programa de Computación fue diseñado específicamente para la Cooperativa, por el Ingeniero Francisco Villavicencio, profesor de la Facultad de Sistemas de la Escuela Politécnica Nacional, por lo que no tiene un nombre específico, en cuanto a la utilidad del mismo se pudo observar que el sistema se adecua a las características y a los requerimientos de la institución; sin embargo no contempla la impresión de libretas de ahorro de los socios, sino solamente Estados de Cuenta.



El mantenimiento del sistema lo realiza el mismo técnico que se encargó del diseño e implementación del mismo.

**Al ser un programa que abastece las necesidades actuales de la Cooperativa, únicamente se recomienda que se de un buen mantenimiento al mismo; de ser posible se recomienda que se lo adecue de manera que pueda imprimir libretas de ahorro de los socios; aspecto que es sumamente importante para cooperativas de ahorro y crédito.**

## **2. REPORTE OBTENIDOS DEL SISTEMA**

<b>REPORTES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DESTINATARIO</b>
Estados Financieros	Cada mes	Gerencia y Consejos
Detalle de Asientos de diario	Diario	Gerente
Estados de cuenta individuales por socio de Ahorros, Certificados de Aportación, Ahorro Plan y Ahorro Navidad	Solamente se imprimen a pedido de los socios	Socios en general
Comprobantes de Ingreso, Egreso y Diario	Diario	Contabilidad, Gerencia
Estado de Cartera Total	Semestral	Gerencia
Anexo de Ahorro	Semestral	Gerencia
Anexo de Préstamos	Semestral	Gerencia
Anexo Certificados de Aportación	Semestral	Gerencia

Los reportes que se mencionan son los necesarios para el manejo institucional. **Es importante que el resumen de los anexos para la realización de estadísticas de los socios, sea conocido por los Directivos, a fin de tomar decisiones;** otro aspecto fundamental es que puedan obtener reportes de cartera por antigüedad (**cartera vencida**)

### **3. USO**

**El uso de los reportes actuales para el manejo institucional es el adecuado, el acceso al sistema solamente lo tienen el contador, asistente de contabilidad, cajera y el oficial de crédito;** es necesario que el acceso se de al Gerente de la Cooperativa, a fin de que pueda obtener información que le permita optimizar su gestión.

### **4. PERSONAL**

Se incorporó en los últimos meses un técnico en sistemas, para que se encargue de dar el mantenimiento adecuado a la red, la inclusión del técnico en sistemas se dio por que las fallas en la red eran continuas.

El personal con que cuenta actualmente la Cooperativa es el necesario para un adecuado manejo del hardware y software institucional.

### **5. SEGURIDAD**

Los respaldos se obtienen diariamente, en el disco duro; en forma mensual se obtiene un respaldo en un CD. Un respaldo adicional es obtenido en el computador portátil. Un CD se guarda fuera de la Cooperativa.

Considero que las seguridades implementadas a fin de salvaguardar la información son adecuadas para la Cooperativa.

# **CAPÍTULO III**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

A fin de presentar la situación económico-financiera actual de la Cooperativa, se realizó un Diagnóstico de la misma, el resultado del cual se lo presenta en forma detallada, en el Capítulo II de la presente Tesis.

### **3. ANÁLISIS FODA**

El ambiente interno y externo: reconocimiento de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para un mejoramiento continuo.

#### **FORTALEZAS**

Al determinar las fortalezas institucionales, nos permite que podamos aprovecharlas y potenciarlas para mejorar el manejo institucional.

##### **Área Administrativa - Dirigencial**

- Dirigentes comprometidos.
- Respeto de las funciones de cada organismo interno de la Cooperativa.
- Honestidad del personal
- Directivos con experiencia dirigencial.
- Personal con conocimientos del área
- Compromiso del personal con la institución

##### **Área de Servicios financieros**

###### **Servicio de Captaciones**

- Imagen institucional positiva que brinda confianza
- Carácter cerrado, es la única institución dentro de la Escuela Politécnica Nacional.

- Costos operativos - cero: no existen costos por manejo de cuentas.

### **Servicio de Crédito**

- Claridad en las condiciones del servicio de crédito que contribuye en la credibilidad del producto y de la cooperativa.
- Tasa de interés competitiva en el mercado.
- Condiciones muy favorables para los socios en cuanto a montos, plazo y garantías.

### **Área Financiera**

- La Cooperativa presenta buenos índices financieros
- Se paga dividendos adecuados a los certificados de aportación.

## **DEBILIDADES**

En cuanto a las debilidades, es importante conocerlas, para adoptar medidas correctivas que nos permitan disminuir riesgos dentro de la institución.

### **Área Administrativa – dirigencial**

- Debilidades en la calidad de atención al público
- Falta de capacitación a Directivos y empleados
- No hay apertura hacia una modernización o implementación de nuevos servicios

## **Área de Servicios financieros**

### **Servicio de Captaciones**

- Falta de incorporación de nuevos esquemas de manejo de cuentas, como oportunidad en la entrega de retiros de ahorros
- Tasas de interés inadecuadas, lo cual no incentiva a los socios a ahorrar, sino únicamente los valores correspondientes a los encajes para créditos.
- No se realizan campañas de publicidad de los servicios de ahorro de la Cooperativa.

### **Servicio de Crédito**

- Largo tiempo de espera para la obtención de un crédito, por problemas de liquidez.
- Los préstamos no tienen seguro de desgravámen

## **Área Normativa / Reglamentaria**

- No se ha revisado, actualizado la Reglamentación Interna de la Cooperativa.
- Falta de difusión de la Reglamentación Vigente.
- No cuentan con un instrumento de vital importancia para regular el servicio de Crédito, como es un Manual de Crédito y Cobranzas.

## **Área Financiera**

- No cuentan con mecanismos de control de la ejecución Presupuestaria
- No se preparan flujos de Caja, que eviten afrontar procesos de iliquidez
- No hay buena aplicación de cuentas

## **Tecnología / Infraestructura**

- Estructura física detiene el crecimiento de la cooperativa.
- Sistema informático detiene el crecimiento de la cooperativa, no permite la impresión de libretas de ahorros de los socios.

## **OPORTUNIDADES**

Es importante aprovechar las oportunidades que tenemos como institución, las cuáles nos permiten identificar en qué sector del mercado nos encontramos y qué opciones de crecimiento tenemos dentro de éste mercado.

- Hay potencialidad de crecimiento dentro de su mercado objetivo, la Escuela Politécnica Nacional (pueden afiliarse, profesores, empleados, estudiantes y sus familias).
- Incremento de la demanda de servicio de crédito dentro de la EPN.
- La existencia de líneas de crédito flexibles, permiten brindar un servicio de crédito en mejores condiciones de plazo y montos.

## **AMENAZAS**

Si no conocemos las amenazas que tenemos como institución, no podemos adoptar mecanismos oportunos y adecuados que nos permitan neutralizarlas a fin de que no afecten el manejo institucional.

- La inestabilidad actual del país, por los cambios que está realizando el Gobierno en varios ámbitos.

- La crisis económica que atraviesa la economía mundial, sobre todo en el sistema financiero de los Estados Unidos y en estos días, la disminución del precio del petróleo.
- La tendencia al alza de la inflación y tasas de interés.
- Como efecto de la baja del precio del petróleo, los empleados y profesores de la Politécnica, pueden verse afectados en la oportunidad del pago de sus sueldos con sus efectos en una disminución de los ingresos y por tanto de la capacidad de pago de los socios.
- Intensa competencia, por el alto número de entidades financieras localizadas que existen al momento.

### **3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación<sup>10</sup>

### **3.2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente siguientes componentes: la misión, visión, los objetivos, las estrategias. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>



### **3.2.1 MISIÓN**

La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo. Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización.

Los elementos importantes para elaborar la misión son:

1. Naturaleza del Negocio
2. Razón para existir
3. Mercado al que se sirve
4. Características generales del servicio
5. Posición deseada en el mercado
6. Principios y valores

Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

### **MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “POLITÉCNICA LTDA.”**

#### **ELEMENTOS TÉCNICOS CONSIDERADOS:**

1. Naturaleza del Negocio: Cooperativa de Ahorro y Crédito.
2. Razón para existir: facilitar la captación y colocación de recursos financieros para promover la intermediación de recursos financieros entre sus socios.
3. Segmento de Mercado al que se sirve: Profesores, empleados, estudiantes y sus familias que tengan capacidad de ahorro y necesidad de crédito.
4. Características generales del servicio: servicios confiables, a precio justo y en forma oportuna.
5. Posición deseada en el Mercado: Líder.
6. Principios y valores: Buen servicio y confiabilidad.

## MISIÓN INSTITUCIONAL

SOMOS UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, PROACTIVA E INNOVADORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR PERMANENTEMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS SOCIOS, A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN TRANSPARENTE, PRODUCTIVA Y RENTABLE, QUE NOS PERMITE TENER LA CONFIANZA DE NUESTROS MIEMBROS.

### 3.2.2 VISIÓN

La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, es como debería ser y actuar la institución en el futuro, basada en los valores y convicciones de la gente que la integra. Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- a) Definir el Marco Referencial para definir y formalizar la Misión, la cual establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la entidad.

Los elementos fundamentales para establecer la visión de una empresa son:

1. Posición en el Mercado
2. Tiempo
3. Ámbito del Mercado
4. Servicios o Productos
5. Valores
6. Principio Organizacional

## **VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “POLITÉCNICA LTDA.”**

### **ELEMENTOS TÉCNICOS CONSIDERADOS:**

1. Posición en el Mercado: Líder
2. Tiempo: 3 años
3. Ámbito del Mercado: Local
4. Servicios o Productos: Servicios de Ahorro, Crédito y Sociales
5. Valores: honestidad, confianza
6. Principio Organizacional: mejoramiento continuo

### **VISIÓN INSTITUCIONAL**

EN CINCO AÑOS SER UNA INSTITUCIÓN QUE RESPONDA COMPETITIVAMENTE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO, FORTALECIENDO SU POSICIÓN DE ENTIDAD COOPERATIVA LÍDER EN LA INSTITUCIÓN EN LA QUE FUNCIONA, LOGRANDO:

- Ampliar el número de sus socios dentro de la Escuela Politécnica Nacional.
- Promocionar las captaciones, a fin de mejorar el nivel de liquidez institucional.
- Ampliar su cobertura dentro de su mercado objetivo, con el propósito de mejorar el servicio a sus clientes primarios y proyectar mayor crecimiento, a través de promocionar los servicios a los familiares de los empleados, profesores y estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional.
- Ofrecer un servicio integral a sus asociados, renovando ampliando e incorporando nuevos productos y servicios.

## 3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

### 3.3.1 VALORES

Son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.

La institución se basará en valores significativos que regirán las actividades de la misma y al ponerlos en práctica, se podrá obtener un ambiente agradable y motivador que impulse a dar lo mejor de cada trabajador.

Los principales valores en los que se basa la Cooperativa son los siguientes:

- **SOLIDARIDAD.-** Los socios que tienen capacidad de ahorro, depositan en la Cooperativa, para que los que requieren créditos, puedan obtenerlos
- **HONESTIDAD.-** Este valor se aplica en todas las acciones que realizan los Directivos, empleados y socios, procurando salvaguardar los intereses institucionales.
- **CONFIANZA.-** A través del otorgamiento de servicios ágiles y oportunos, ha generado confianza en sus socios y en la comunidad Politécnica en general.
- **RESPONSABILIDAD.-** Manejar con honestidad y transparencia, los recursos de la Cooperativa<sup>11</sup>.

### 3.3.3 PRINCIPIOS

Son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma

- Buscamos eficiencia, a través del trabajo en equipo, calidad y honradez en el manejo de recursos.
- Enfatizamos los valores tradicionales de disciplina, justicia, y respeto, en la solución de los problemas por medio del diálogo y la razón.
- Los socios son la responsabilidad fundamental de la Cooperativa; a ellos se debe su razón de ser, por lo cual es necesario lograr su satisfacción.

---

<sup>11</sup> SALAZAR, Francis, Administración Estratégica, Apuntes de Clase, p. 2

### 3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Éstos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados

Los objetivos son fines importantes, a los que se dirigen las actividades organizacionales. Son de gran importancia para la administración. Pues le dan sentido, objeto y dirección a los esfuerzos aplicados, y deben estar perfectamente definidos y conocidos de modo que sirvan como medida del éxito o fracaso.

Los objetivos pueden ser:

- **Específicos.-** Claros, bien definidos y comprensibles
- **Mesurables.-** Pueden ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Asignables .-** Puede designarse a un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- **Reales.-** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles en la actualidad.
- **Tiempo asignado.-** Deben tener un inicio y un final concreto.

#### 3.4.1 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA “POLITÉCNICA” LTDA.

En la perspectiva de corto plazo, la Cooperativa ha delineado sus objetivos institucionales en los siguientes enunciados:

- En el primer año, mejorar y modernizar el sistema de computación de la Cooperativa, a fin de que se puedan imprimir y entregar libretas de ahorro a los socios.
- Durante el segundo año, implementar un servicio de cajeros automáticos, a fin de mejorar la calidad de atención a sus socios.

- A finales del primer año, se habrá incrementado la participación de las captaciones y colocaciones de la cooperativa en su mercado objetivo.
- Los primeros seis meses, se dará Capacitación a los Directivos y Empleados de la Cooperativa.
- En el segundo año se readecuará la normatividad interna, estatutos y reglamentos.
- Procurar mantener la estructura financiera dentro de parámetros de solvencia, prudencia y rentabilidad, alcanzados en los últimos períodos.
- Mejorar la infraestructura física de la institución, a inicios del tercer año, con el fin de brindar un mejor servicio a sus socios.
- Implementar el Manual de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa, que se incluye en el Capítulo IV de la presente Tesis.
- Implementar en el segundo año, un proceso de mejoramiento de los servicios financieros y creación de nuevos productos acorde a las necesidades de los socios.

### **3.4.2 ACCIONES ESTRATEGICAS**

#### **3.4.2.1 ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS**

Expresan como la empresa puede superar las debilidades y como contrarrestar las amenazas existentes

Acciones estratégicas defensivas 1

**Estrategia**

Instalar un software especializado para trabajar en red lo que facilitará y permitirá la realización de las operaciones diarias de una manera más eficiente

Acciones estratégicas defensivas 2

**Estrategia**

Estimular al personal para que inicien o retomen su carrera universitaria ya que esto permitirá su crecimiento profesional dentro de la institución.

Acciones estratégicas defensivas 3

**Estrategia**

Crear alianzas estratégicas para mejorar los servicios que ofrece la institución actualmente.

### **3.4.2.2 ESTRATÉGIAS OFENSIVAS**

Expresan como la empresa puede aprovechar de mejor manera las oportunidades y como potencializar las fortalezas existentes.

Acciones estratégicas ofensivas 1

**Estrategia**

Aprovechar las nuevas tecnologías para implementar los servicios que los socios desean tener.

Acciones estratégicas ofensivas 2

**Estrategia**

Optimizar el servicio de crédito a fin de que se entregue montos acordes a la demanda de los socios y con la oportunidad que se requiere.

Acciones estratégicas ofensivas 3

**Estrategia**

Impulsar el lanzamiento de nuevos productos /servicios que estén acorde a las necesidades de los socios.



# MAPA ESTRATÉGICO

## COOPERATIVA “POLITÉCNICA” LTDA.

### VALORES

- ❖ Solidaridad
- ❖ Honestidad
- ❖ Confianza
- ❖ Responsabilidad

### PRINCIPIOS

- Eficiencia y Agilidad
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Mejoramiento continuo

### MISIÓN

SOMOS UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, PROACTIVA E INNOVADORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR PERMANENTEMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS SOCIOS, A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN TRANSPARENTE, PRODUCTIVA Y RENTABLE, QUE NOS PERMITE TENER LA CONFIANZA DE NUESTROS MIEMBROS.

Objetivos Estratégicos

### OBJETIVO A MEDIANO PLAZO

Incorporar nuevos productos, realizar procesos de capacitación y mejoramiento de la infraestructura.

### OBJETIVO A CORTO PLAZO

Mejorar la calidad en el servicio e implementar el Manual de Crédito y Cobranzas

### VISIÓN INSTITUCIONAL

EN CINCO AÑOS SER UNA INSTITUCIÓN QUE RESPONDA COMPETITIVAMENTE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO, FORTALECIENDO SU POSICIÓN DE ENTIDAD COOPERATIVA LIDER EN LA INSTITUCIÓN EN LA QUE FUNCIONA.

### ACCIONES ESTRATEGICAS

- ❖ Instalar un software especializado para trabajar en red lo que facilitará y permitirá la realización de las operaciones diarias de una manera más eficiente
- ❖ Diseñar e implementar un plan de capacitación para el cuerpo directivo dirigido a: fortalecer su conocimiento sobre gestión directiva de cooperativas de ahorro y crédito y su compromiso con la institución.
- ❖ Capacitar en Atención al cliente a los funcionarios de las Áreas de Caja y Crédito.
- ❖ Poner en marcha el Manual de Crédito a fin de mejorar la gestión crediticia.
- ❖ Poner en funcionamiento el Cajero automático, de manera que se brinde mayor tiempo de atención a los asociados.
- ❖ Estimular al personal para que inicien o retomen su carrera universitaria ya que esto permitirá su crecimiento profesional dentro de la institución.
- ❖ Crear alianzas estratégicas para mejorar los servicios que ofrece la institución actualmente.
- ❖ Aprovechar las nuevas tecnologías para implementar los servicios que los socios desean tener
- ❖ Optimizar el servicio de crédito a fin de que se entregue montos acordes a la demanda de los socios y con la oportunidad que se requiere.
- ❖ Impulsar el lanzamiento de nuevos productos/servicios que estén acorde a las necesidades de los socios.
- ❖ Lanzar una promoción de incremento de Certificados de aportación, a fin de mejorar el Patrimonio de la Cooperativa.

# **CAPÍTULO IV**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

## **4.1 INTRODUCCIÓN**

El Consejo de Administración y Gerencia, con la finalidad de hacer más efectivo y productivo el servicio crediticio en el marco de calidad, necesita de un Manual Operativo de Crédito y Cobranzas, el cual constituye una herramienta operativa de apoyo a los funcionarios comprometidos en el proceso de crédito, a través de la administración de la cartera.

Este instrumento operacional permitirá administrar los servicios de crédito con acierto, calidad y eficiencia tendiendo a lograr una cartera sana, que dé mayor solvencia y solidez institucional.

El reglamento de crédito es norma fundamental para la concesión de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica LTDA.; todas las operaciones crediticias deberán estar enmarcadas dentro del ámbito y reglas que explica la norma señalada.

## **4.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **CRÉDITO:**

En el negocio bancario-financiero, el crédito es una operación corriente; sin embargo encierra preceptos y criterios que son considerados con rigurosidad profesional, ubicándose en el escenario donde se desarrolla la entidad; así mismo, en cuanto al comportamiento del cliente-usuario: la confianza, reciprocidad, identidad, rentabilidad, riesgo-garantías, entre otros importantes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica LTDA, en su calidad de intermediaria financiera, capta recursos monetarios de sus socios superavitarios a un costo determinado, constituyendo éstas, la fuente de recursos de la cooperativa; tales recursos son orientados a los socios inversionistas-demandantes, a una tasa de interés capaz que cubra los costos financieros, operacionales y que produzca renta patrimonial.

Como se observa, crédito significa la administración adecuada y eficiente de los recursos propios y ajenos; ello exige definir e implementar reglas claras; es decir, ser cuidadosos en todo el proceso del crédito, hasta su recuperación en el tiempo convenido.

El crédito debe cumplir una finalidad real al usuario; es por ello la necesidad de evaluar la solicitud, sensibilizar el producto a financiar y, definir las garantías que cubran eventuales riesgos.

### **TASA DE INTERÉS COMPENSATORIA:**

Tasa de interés es el precio compensatorio, que se paga por el uso del dinero ajeno. La tasa de interés compensatoria en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica LTDA, es el precio del dinero que ésta, ha establecido cobrar a sus socios demandantes de crédito. La tasa de interés debe ser adecuadamente calculada y determinada; es necesario tomar en consideración las condiciones del mercado, los costos financieros y operacionales internos y los niveles de rentabilidad patrimonial que se prevé.

### **INTERÉS DE MORA:**

Constituye la penalidad que se aplica sobre el crédito incurrido en mora y es adicional al interés compensatorio.

La tasa de interés moratoria está regulada por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

### **GARANTÍAS:**

Todo crédito antes de concederse debe ser cuidadosamente analizado, que asegure el retorno oportuno del capital e intereses; sin embargo, hay un factor “temporal” que por circunstancias exógenas o desviación interna, pueden hacer incumplir las condiciones convenidas. Es ante estas eventualidades que la cooperativa tiene que

protegerse con garantías que aseguren, a través de su ejecución, la recuperación de los adeudos.

La cooperativa, tiene el derecho de establecer las garantías que mejor aseguren eventuales riesgos; es decir, deben ser a satisfacción. Las garantías pueden ser consideradas opcionales o complementarias de la negociación que se realicen con el socio, entre las consideradas por la Cooperativa tenemos:

- a) **Avales Personales.-** Denominados también solidarios quirografarios, constituidas por la garantía de personas naturales, socio o no de la Cooperativa. Estas personas deben acreditar solvencia moral y económica. Ante un eventual incumplimiento del deudor, el aval responderá frente a la cooperativa con sus depósitos que tuviera en ésta y/o con sus bienes.
  
- b) **Hipotecaria.-** Se refieren a bienes inmuebles, terreno y/o casa, departamento, edificio, finca, etc. El bien a hipotecar debe acreditar debidamente la propiedad y debe encontrarse libre de todo gravamen.

Se materializa la hipoteca con la firma del contrato de garantía e inscripción ante el Registro de la Propiedad.

**PLAZO:**

El plazo de repago, es determinado en la negociación por el funcionario de crédito con el socio prestatario, se tomará en consideración: La actividad a financiar, capacidad de pago y garantías; en el plazo que convenga el socio se obliga a devolver capital e intereses.

En ningún caso debe exceder al plazo máximo establecido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

## **PAGARÉ:**

Es un título valor, documento de crédito que ampara al préstamo otorgado; en el constan las obligaciones pactadas. El pagaré para que goce de todo valor debe ser suscrito por el prestatario o deudor, su cónyuge y los avales personales si los hubiera.

Es un título que puede ser negociable o transferible por endoso. Este documento puede ser protestado a su vencimiento o al incumplimiento de alguna de sus cláusulas contractuales, de haberse convenido con esas opciones. Luego del protesto tirar mérito ejecutivo para su cobranza por la vía judicial.

## **CONTRATO DE GARANTÍA:**

El Contrato de Mutuo o Contrato de Garantía es un documento que celebra, la Cooperativa con el prestatario en la que constará el bien o bienes que da en garantía por el crédito a obtener, las características y valores del bien o bienes dados en garantía por el prestatario y representante legal de la Cooperativa, se procederá inmediatamente a inscribir ante los Registros Públicos respectivos, a fin que la garantía sea eficaz.

Si no se cumple en inscribir la garantía en el Registro Público de la propiedad, la garantía se convierte en insubsistente.

Cuando otra persona distinta al deudor garantiza la deuda con sus bienes, esta tercera persona, necesariamente intervendrá en el contrato de garantía.

## **REFINANCIACIÓN:**

El refinanciamiento de una deuda se produce generalmente por incumplimiento de pagos, o por imposibilidad transitoria, consiste en reconvenir la obligación; es decir, a fijar nuevas condiciones que le permita al prestatario cumplir con devolver el capital prestado con sus respectivos intereses.

La refinanciación implica firmar un nuevo pagaré y, contrato de garantía si se tratase de bienes. En ningún caso una operación de refinanciación debe desmejorar las garantías inicialmente convenidas, por el contrario deberá procurar su mejora.

Toda operación crediticia se inicia con la solicitud del socio, la cooperativa tendrá un formulario adhoc, denominado solicitud de crédito la misma que será llenada por el socio solicitante y/o asesorado por funcionarios de la Cooperativa.

### **AMORTIZACIÓN:**

Es el pago que el socio o cliente hace a la Cooperativa para rembolsar el dinero prestado en un cierto plazo, satisfaciendo además el interés que se estipule.

### **CAPACIDAD DE PAGO:**

Dinero con el que dispone el socio o cliente para cancelar sus amortizaciones

### **ENCAJE:**

Dinero de que es bloqueado como garantía del crédito

### **GRAVÁMEN:**

Derecho real o carga impuesta sobre un bien inmueble

### **MONTO:**

Valor que es concedido como crédito

### **4.3 SOLICITUD DE CRÉDITO**

La solicitud de crédito debe prever la información suficiente que el socio esta obligado a proporcionar, a fin de que se le practique la evaluación y calificación previa a la decisión de concesión.

La información básica que debe constar el la solicitud de crédito, es como sigue:

- a) Datos generales del socio solicitante y su cónyuge
- b) Monto del crédito que solicita
- c) Objeto del crédito y plazo de repago propuesto
- d) Centro laboral y cargo que desempeña y/o actividad independiente que realice
- e) Patrimonio personal y/o de su negocio
- f) Pasivo u obligaciones bajo su responsabilidad
- g) Ingresos personales y su cónyuge y/o del negocio
- h) Gasto y/o egresos del hogar y/o de su negocio independiente
- i) Garantías que ofrece por el préstamo

El aval personal; así mismo deberá proporcionar información referida a su persona, actividad, entre otros; según el formulario establecido para el efecto.

La solicitud debidamente llenada y suscrita por el prestatario debe acompañar la documentación sustentatoria que acredite la información referida en la solicitud.

### **ANÁLISIS Y CALIFICACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO**

Toda solicitud de crédito está sujeta a, análisis, evaluación y calificación: el funcionario de crédito realizará la revisión de la información proporcionada por el solicitante y contrastará con la documentación acreditada.

El analista evaluara la experiencia crediticia en la cooperativa de haberlo tenido; así mismo, determinará la capacidad de pago del socio, y/o viabilidad del producto a financiar; de considerarlo conveniente realizará una visita al centro de operaciones o



actividades del socio, levantando la información necesaria, para su mejor análisis y opinión.

Las referencias bancarias y/o comerciales, constituyen un elemento importante que permita conocer sus experiencias crediticias en otras entidades, la cual sugerirá su comportamiento conductual, y será tomada en consideración por el analista para la decisión del crédito.

El analista de crédito con la información evaluada procederá a negociar con el socio, sobre las condiciones del crédito; es decir, según la capacidad de pago y/o viabilidad del producto, monto del crédito, plazos y garantías con lo cual concluye su calificación y emite opinión técnica.

El paso inmediato siguiente es, elevar el expediente al estamento inmediato superior para la resolución respectiva. En caso de no ser viable el producto o no acreditar capacidad de crédito el solicitante, en su instancia, el funcionario a denegarlo y explicará al socio las razones.

## **RESOLUCIÓN DEL EXPEDIENTE DE CRÉDITO**

Los expedientes de crédito calificados, con la respectiva opinión técnica, pasarán al jefe de crédito para su revisión final y posterior traslado al estamento resolutorio respectivo.

El Comité o estamento resolutorio, revisará el expediente y con las deliberaciones y opiniones de sus integrantes podrá: aprobar con modificaciones, condiciones, o denegar la solicitud.

## **FORMALIZACIÓN Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO**

Una vez aprobada una solicitud, el expediente retornará a la unidad de crédito, a fin que proceda a su formalización, tomando en cuenta la resolución del Comité o estamento resolutorio. La formalización, consiste en:

- Llenar el pagaré.
  
- Llenar el contrato de garantía de tratarse de hipoteca y/o prenda.  
Hacer firmar el pagaré al prestatario, cónyuge y avales personales

#### **4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO.**

Una vez concedido el préstamo al usuario, corresponde al funcionario de crédito hacer el control y seguimiento con el propósito que utilice al fin para el que fue solicitado; así mismo prever un comportamiento razonable en el cumplimiento de sus obligaciones contraídas.

Es muy importante que el funcionario de crédito, haga un adecuado ordenamiento de su portafolio de usuarios y realice visitas y/o utilice otros medios de comunicación periódica de los deudores; debe preverse resultados eficaces en cuanto a mantener una cartera sana.

Es importante tener permanentemente presente que el servicio crediticio que presta la Cooperativa; debe constituir una verdadera ayuda al socio; para tal efecto es conveniente y necesario el control y seguimiento. El binomio socio-cooperativa, debe ser indesligable en términos reales, de fidelidad en sus compromisos.

#### **4.5 LA CARPETA DE CRÉDITO.**

Con el propósito de llevar un adecuado ordenamiento y control de los créditos que otorga la Cooperativa; se instituye la carpeta de crédito la cuál será individual por socio prestatario; esta contendrá secuencialmente lo siguiente:

##### **Del Socio Prestatario**

- Copia de la cedula y papeleta de votación (cónyuge)

- Rol de pagos
- Pago de servicios básicos
- Documentos patrimoniales (pago del Impuesto Predial, Copia matrícula Vehículo)
- Solicitud de crédito

#### **Del Garante**

- Copia de la cedula y papeleta de votación (cónyuge)
- Rol de pagos
- Pago de servicios básicos
- Documentos patrimoniales (pago del Impuesto Predial, Copia matrícula Vehículo)
- Solicitud de crédito

### **4.6 GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda, se propone brindar servicios financieros de calidad, en este marco, define su propósito de mantener una cartera sana y productiva, habiendo definido políticas, dispuesto normas e implementando nuevos criterios, técnicas y métodos de evaluación y calificación de la solicitud de crédito. Apareja a su fase de concesión, acciones de control y seguimiento hasta lograr la total recuperación del crédito.

Ante eventualidades que se presentare y, que hagan al socio prestatario incurrir en mora o pongan en riesgo la recuperación del crédito, se prevé, lineamientos a seguir a fin de contrarrestarlos; las cuales se describen como sigue:

#### **4.6.1 LINEAMIENTOS DE POLÍTICAS.**

- a) El socio que incurra en mora debe ser notificados conjuntamente con sus avales personales, concediéndole plazo perentorio para que regularice su situación de mora.
- b) El socio prestatario que haya incurrido en más de 3 cuotas y/o más de 90 días en mora, podrá ser suspendido de sus derechos o excluido como socio e iniciarle acción judicial de cobranza.
- c) La Cooperativa a través de sus funcionarios de la unidad de crédito y cobranzas, tiene el derecho de ejercer control seguimiento de los préstamos concedidos a sus socios, mediante el asesoramiento sobre el mejor uso del crédito conforme a su solicitud.
- d) La desviación del crédito a un fin distinto para el que fue solicitado y aprobado, de poner en riesgo su recuperación, la Cooperativa podrá declarar vencido los plazos y requerir su inmediata cancelación, por la vía administrativa o judicial.
- e) El socio que incurra en mora debe ser notificados conjuntamente con sus avales personales, concediéndole plazo perentorio para que regularice su situación de mora.
- f) El socio prestatario que haya incurrido en más de 3 cuotas y/o más de 90 días en mora, podrá ser suspendido de sus derechos o excluido como socio e iniciarle acción judicial de cobranza.

#### **4.6.2 FASES DE COBRANZA**

Con el propósito de llevar un adecuado control de la cartera, e implementar mecanismos eficaces de recuperación, se utilizará los medios computacionales como

soporte informativo, contable y de control; estableciéndose en el desarrollo operacional, las siguientes fases:

#### **A. COBRANZA ADMINISTRATIVA**

El socio prestatario que incurra en una cuota atrasada o 15 días de mora, saldrá del control del funcionario de crédito y pasará al asistente de cobranzas, quien inmediatamente procederá:

1. Cursarle notificación y visitarlo a su domicilio o centro de operaciones, requiriéndolo el pago a fin de que se ponga al día.
2. Si el prestatario acumulare 2 cuotas o 30 días de atraso, se le causará la segunda notificación a él y a sus garantes, requiriéndolo el pago; con visita al domicilio del prestatario y avales. Se le dará el plazo perentorio de arreglo.
3. Si a pesar de las visitas y notificaciones al prestatario y avales, no se obtuvieran resultados positivos; es decir, se resistiese a regularizar sus obligaciones, acumulando 3 cuotas o 60 días de mora, se le causará la última notificación PRE-judicial, con plazo perentorio bajo apercibimiento de iniciar acciones judiciales, tanto al prestatario como a los avales.

Durante la gestión de cobranza administrativa puede llegarse a arreglos con los usuarios, incluso la refinanciación. De no obtenerse ningún resultado pasará a la siguiente fase.

#### **B. COBRANZA JUDICIAL**

El socio prestatario que hubiese incurrido en más de 3 cuotas o de 60 días de mora, será suspendido en sus derechos o excluido en su calidad de socio.

Cumpliendo el plazo precedente, se procederá a liquidar todos los derechos que pudiera tener en la Cooperativa, para amortizar su deuda e iniciar la acción judicial

de recuperación de los saldos insolutos, sus intereses, gastos administrativos y judiciales.

En concordancia a lo que prevé los Estatutos y Reglamento de crédito, el Consejo de Administración podrá proceder a la exclusión de los socios por mora.

La demanda judicial se iniciará contra el deudor y sus garantes personales. De tener garantías reales, se procederá como prioridad a ejecutar las garantías, llegándose hasta el remate de ser necesario para recuperar la obligación, más los intereses y los gastos de cobranzas.

Ejecutada o realizada la garantía, de ser el monto recuperado insuficiente para cubrir la deuda, intereses y gastos de cobranza, deberá ampliar inmediatamente la demanda solicitando mejora de embargo, trabándose sobre otros bienes del deudor y/o garantes.

Cumpliendo el plazo precedente, de no cubrir la obligación, se procederá a requerir el embargo, sobre los bienes de los garantes, hasta cubrir totalmente la deuda, intereses y gastos, inmediatamente la conformación del juez o sentencia se procederá al remate de los bienes.

El prestatario tiene la opción, a plantear arreglo extrajudicial durante el proceso de la litis; si conviene a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica LTDA puede llegarse a esta transacción, haciendo constar en el mismo proceso judicial y se mantendrá hasta su total cancelación, con lo cual la Cooperativa se desistirá del juicio por haberse superado la causa que le dio origen.

Los costos que demanden las gestiones de cobranza tanto administrativas como judiciales correrán por cuenta del deudor y se le debitará a su cuenta.

Los créditos que se hubieren otorgado con cuotas de amortización trimestral, semestral, o por la vigencia del ciclo productivo, se dará el mismo procedimiento de haber acumulado más de 90 días de atraso en una de sus cuotas o de su vencimiento.

### **4.6.3 NOTIFICACIONES DE COBRANZA**

Las Notificaciones de cobranza, son instrumentos que nos permiten hacer conocer a nuestros socios que se encuentran retrasados en el pago de sus obligaciones, en éstas se les hace conocer el monto adeudado, el tiempo que tienen de retraso y el plazo que les otorga la Cooperativa, para que se acerque a cumplir con sus obligaciones.

Con el propósito de estandarizar los avisos de requerimiento de pago, se establecen algunos modelos de Notificaciones para su consideración y aplicación; estos modelos se encuentran especificados en el Anexo No. 8.

### **4.7 CALIFICACIÓN DE CARTERA**

Con el propósito de presentar adecuada y razonablemente la situación de los activos de la cooperativa, se hace necesario efectuar la calificación periódica, en cuanto a su calidad y grado de efectividad de los activos de riesgo; dándole mayor énfasis a la cartera, que constituye la actividad principal de la Cooperativa.

Como entidad de intermediación financiera bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, la Cooperativa, está sometida a cumplir las normas de prudencia financiera; así como las disposiciones de control y vigilancia que determine la entidad de control.

La Dirección Nacional de Cooperativas, ha dispuesto la normatividad para la calificación de los activos de riesgo y constitución de provisiones; en ella prevé se practiquen la calificación trimestralmente; dada la sensibilidad de los activos financieros a factores exógenos, se sugiere practicarla rigurosamente; a fin que permita la adopción de correctivos inmediatos, de presentarse desviaciones en la calidad de la cartera.

La evaluación tomará en cuenta la posición económica del deudor; su experiencia crediticia en la Cooperativa, capacidad de pago, el eventual valor de realización de las garantías reales. El análisis en conjunto de estos factores debidamente ponderados

permitirá clasificar las obligaciones del deudor, según prevé la resolución antes indicada, en las siguientes categorías:

#### **4.7.1 CRÉDITO CON RIESGO NORMAL**

Están considerados en esta categoría los deudores que se encuentran al día en sus obligaciones y, no ofrezcan deudas a cerca del cobro del capital prestado, intereses y otros adeudos concomitantes. En esta categoría se tolera hasta una cuota de atraso (un mes).

Se consideran en esta categoría aquellos créditos que acumulan 9 o más cuotas o meses vencidos las pérdidas previstas oscilan entre el 80% y 100%.

#### **4.7.2 CRÉDITO CON RIESGO POTENCIAL**

Están considerados los usuarios que han incumplido las condiciones pactadas en la concesión del crédito, generalmente originadas por causas transitorias, que no afectan de modo importante la recuperación de los adeudos.

A fin de prever eventuales insuficiencias de fondos del deudor que haga incurrir en más moras, debe revisarse las garantías reales ante su eventual realización y conversión en líquidas, previendo que cubra totalmente la obligación e intereses respectivos.

Los créditos calificados en esta categoría, requieren se efectúe u seguimiento puntual a fin de evitar su deterioro. Son tolerados en esta categoría, los créditos que acusen atraso de hasta tres cuotas, previendo pérdidas, de hasta un 5%.



### **4.7.3 CRÉDITO DEFICIENTE**

Corresponden a esta categoría los deudores que tienen fuertes debilidades financieras; sus ingresos disponibles son insuficientes para cubrir las obligaciones pactadas; estas se reflejan en atrasos continuos y/o pagos parciales, forzando a refinanciaciones.

Presentan limitaciones en las garantías reales debido a que su valor comercial es insuficiente, o por que su eventual realización en un plazo prudencial se hace difícil. Son tolerados en esta categoría los créditos que acumulen mora entre 3 y 6 cuotas o meses, el rango de pérdidas esperadas para esta categoría es desde el 5% al 40%.

### **4.7.4 CRÉDITO DE DUDOSO RECAUDO**

En esta categoría se ubican los deudores que son muy impuntuales, ocasionados generalmente por insuficiencia de ingresos, sin que muestre posibilidades de mejora, lo que hace dudosa la recuperación del crédito; además las garantías son insuficientes, que ubica en mayor incertidumbre la posibilidad de recuperar los valores prestados.

Son créditos que generalmente está siendo gestionada su recuperación por la vía judicial. Se ubican en esta categoría, aquellos que tienen entre 6 y 9 cuotas o meses vencidos, el rango de pérdidas que se esperan en esta categoría están ubicados entre el 40% 80%.

### **4.7.5 CRÉDITO PÉRDIDA**

En esta categoría están ubicados los deudores cuyos créditos son considerados irrecuperables; deudores que sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y, cuyas garantías son de escaso o nulo valor.

Así mismo se encuentran ubicados los créditos otorgados a deudores cuya capacidad de generar recursos dependen de otros, los que a su vez se encuentran muy debilitados en su posición financiera, existiendo alta incertidumbre sobre su permanencia como negocio en marcha.

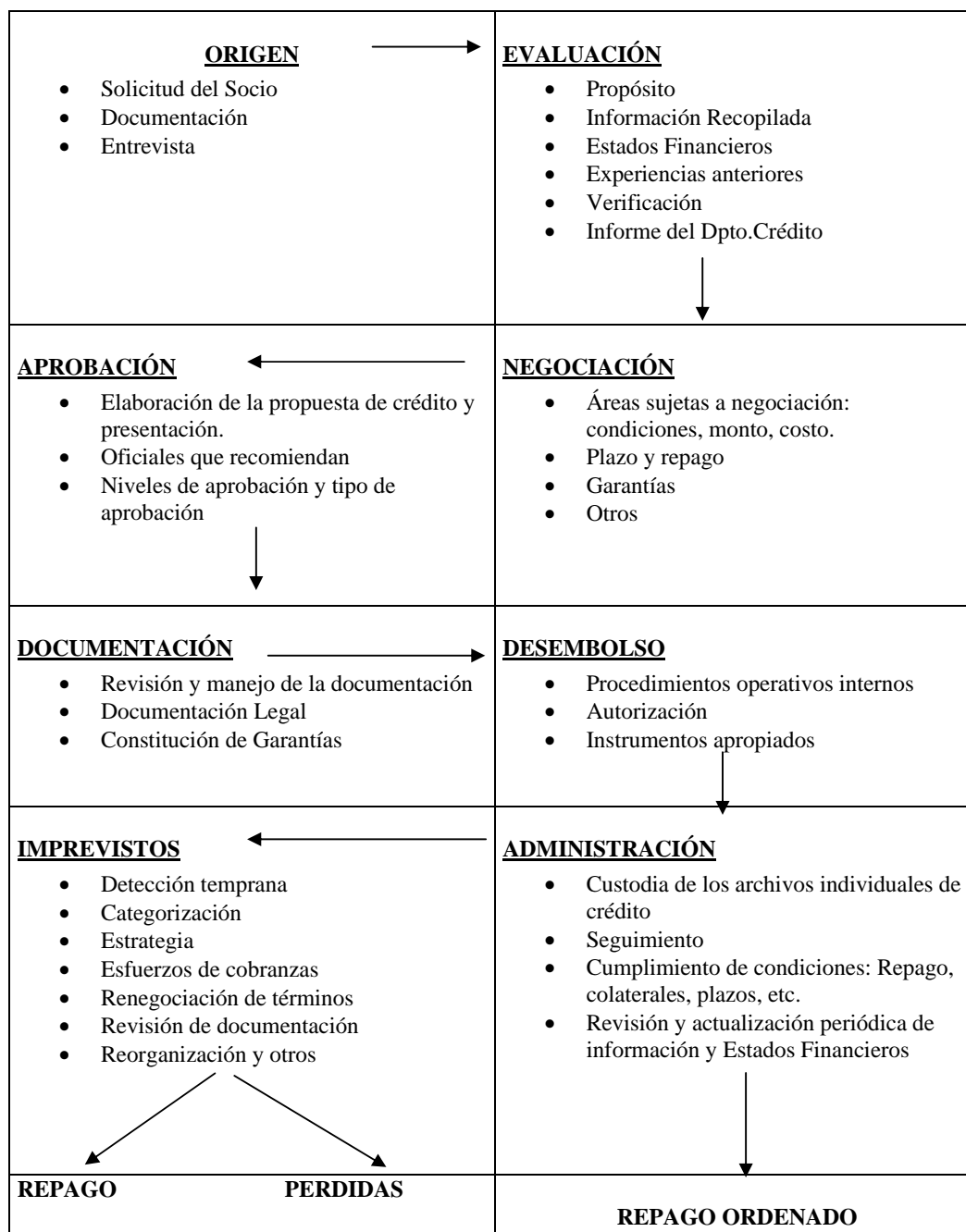
#### **4.8 CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES SOBRE CARTERA**

Las provisiones deberán reflejar el riesgo de irrecuperabilidad, asociado a la responsabilidad total del deudor a la fecha de calificación; es decir, no sólo comprenderá la fracción vencida del crédito, sino el total de la deuda. Es recomendable en cada período de calificación actualizar el avalúo de las garantías.

Es importante que se tome en cuenta los alcances de la resolución emitida por la Dirección Nacional de Cooperativas

## 4.9 MAPA DEL PROCESO DEL CRÉDITO

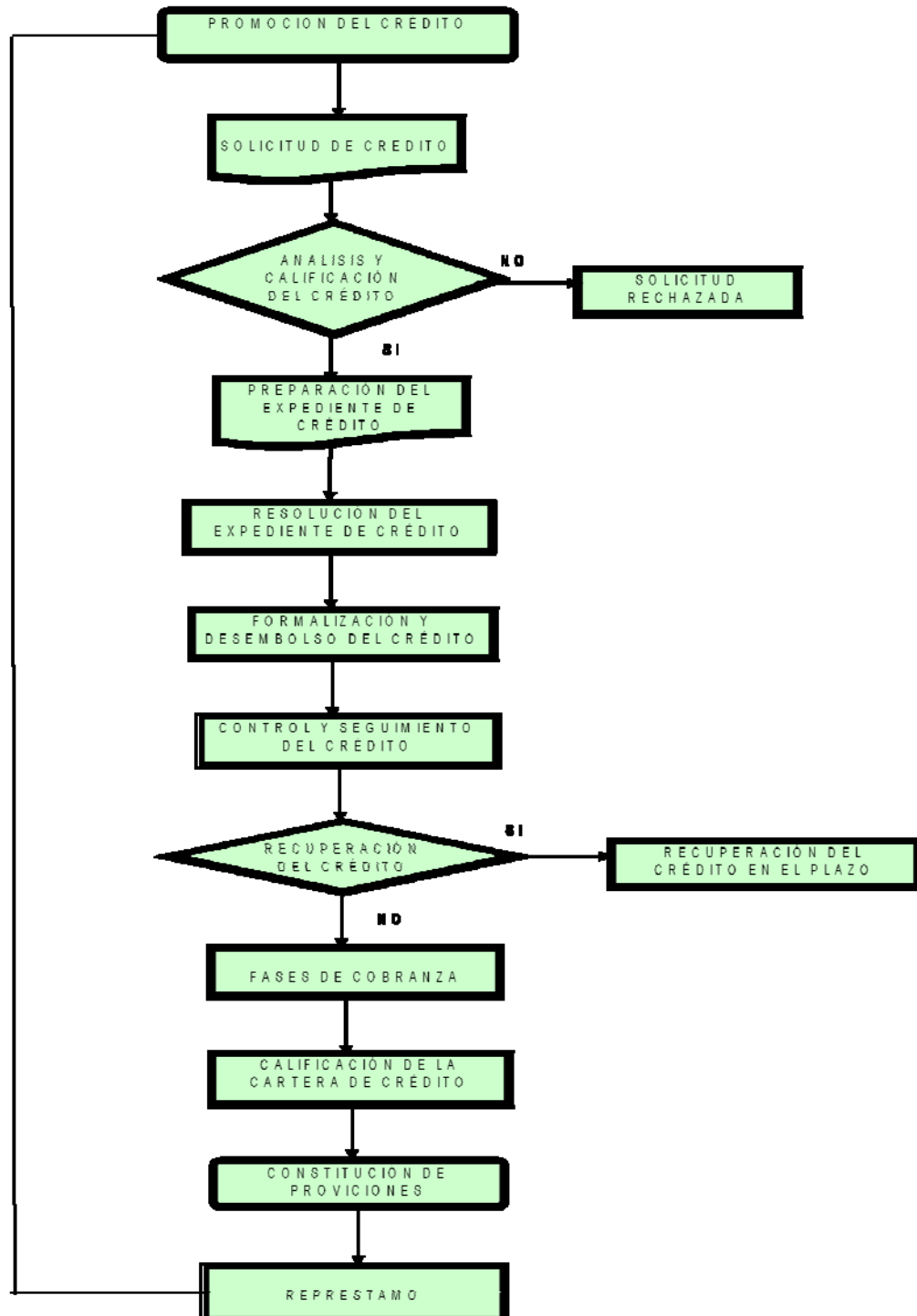
**CUADRO 5**



Fuente: El Autor  
Elaboración: El Autor, Año 2009

## 4.10 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO

GRÁFICO 4



Fuente: El Autor  
Elaboración: El Autor, Año 2009

# CAPÍTULO V

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis realizado corresponde a los ejercicios económicos de Junio del 2005 y Junio del 2006, por lo que a continuación se presenta el resultado del mencionado estudio:

## I. ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>
<b>POLITÉCNICA LTDA</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>

(expresados en dólares)

		<b>JUNIO 2.008</b>	<b>JUNIO 2.009</b>
<b>100.00.00000</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>2.181.266,80</b>	<b>3.195.769,55</b>
111.00.00000	Fondos Disponibles	129.411,49	14.101,86
122.00.00000	Inversiones	0,00	0,00
<b>14</b>	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>1.897.572,02</b>	<b>3.163.393,02</b>
112	Créditos por Vencer	1.902.092,10	3.169.113,10
1402	Créditos Vencidos	0,00	0,00
1405	Créditos no dev.interés	0,00	0,00
1499	Provisión Créditos Incobrables	-4.520,08	-5.720,08
16	Cuentas por Cobrar	141.131,73	6.316,68
18	Activo Fijo	6.931,67	7.108,82
19	Otros Activos	6.219,89	4.849,17
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>1.896.037,24</b>	<b>2.899.291,34</b>
21	Depósitos a la Vista	791.663,83	546.326,50
24	Depósitos a Plazo	1.000.195,66	2.004.555,77
26	Cuentas por Pagar	53.267,58	273.400,15
27	Créditos Externos	0,00	0,00
29	Otros Pasivos	50.910,17	75.008,92
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>285.229,56</b>	<b>296.478,21</b>
32	Reservas	3.187,14	2.874,57
33	Capital Social	262.151,39	251.952,00
35	Otros	0,00	1.679,91
<b>38</b>	<b>Resultados</b>	<b>19.891,03</b>	<b>39.971,73</b>
3801	Acumulados	0,00	224,98
3802	Del Ejercicio	19.891,03	39.746,75
39	Reexpresión Monetaria	0,00	0,00
	Control		
	Total de Activos	2.181.266,80	3.195.769,55
	Total de Pasivos+Patrimonio	2.181.266,80	3.195.769,55
	Diferencia	0,00	0,00

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**POLITÉCNICA LTDA.**  
**EVOLUCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS**

(expresados en dólares)

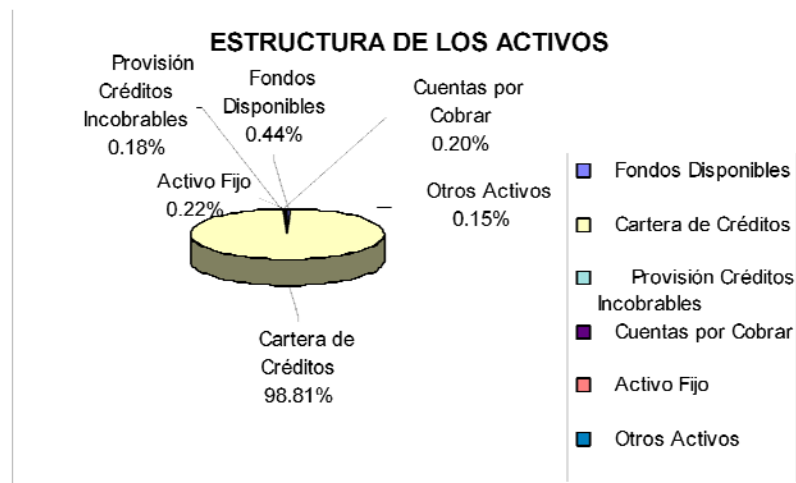
		<b>JUNIO 2.008</b>	<b>JUNIO 2.009</b>
<b>51</b>	<b>Intereses Ganados</b>	<b>107.869</b>	<b>147.067</b>
5103	Depósitos	0	0
5104	Créditos(*)	107.869	147.067
<b>52</b>	<b>Comisiones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Operaciones de crédito	0	0
<b>41</b>	<b>Intereses Pagados-Causados</b>	<b>46.103</b>	<b>62.921</b>
4102	Depósitos	34.499	47.447
4104	Otros	11.604	15.474
	<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>61.766</b>	<b>84.146</b>
	% de los Ingresos	57,3%	57,2%
<b>43</b>	<b>Gastos de Personal</b>	<b>23.295</b>	<b>27.898</b>
4301	Remuneraciones	16.917	16.197
4302	Honorarios a Directivos	0	0
4308	Otros Gastos de Personal	6.377	11.700
<b>44</b>	<b>Gastos de Operación</b>	<b>35.879</b>	<b>39.909</b>
4401	Servicios de Terceros	8.474	13.935
4402	Impuestos y Contribuciones	300	0
4403	Otros Egresos	27.104	25.974
<b>45</b>	<b>Prov., Depreciaciones y Amort.</b>	<b>2.465</b>	<b>2.914</b>
4501	Provisiones	600	600
4502	Depreciaciones	1.203	1.652
4503	Amortizaciones	662	662
<b>53</b>	<b>Ingresos por Servicios</b>	<b>291</b>	<b>41</b>
5307	Servicios Cooperativos	291	41
	<b>Ingresos (Egresos) Operacionales</b>	<b>-61.348</b>	<b>-70.679</b>
	% de los Ingresos	56,9%	48,06%
	<b>GANANCIA (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>418</b>	<b>13.467</b>
	% de los Ingresos	0,4%	9,2%
57	Otros ingresos ordinarios	19.473	26.280
58	Otros ingresos extraordinarios	0	0
48	Egresos extraordinarios	0	0
<b>59</b>	<b>GANANCIA (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>19.891</b>	<b>39.747</b>
15%	Participación Trabajadores	2.984	5.962
	<b>GANANCIA (PERDIDA) EJERCICIO</b>	<b>16.907</b>	<b>33.785</b>
	% de los Ingresos	15,7%	23,0%

## II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### 1. COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS

En el siguiente cuadro se presenta la estructura de la Cooperativa al 30 de junio del 2008, los resultados obtenidos, se puede observar que el 99% del activo se encuentra concentrado en créditos concedidos a los socios lo cual refleja que la cooperativa no tiene liquidez.

GRAFICO 5



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

Se recomienda mejorar la estructura de los Activos, a través de la desconcentración de la cuenta CARTERA DE CRÉDITOS, de manera que la institución pueda tener mayores niveles de liquidez que le permitan cumplir oportunamente con sus obligaciones a corto plazo, se recomienda además la realización de flujos de caja mensuales.

Una estructura adecuada dentro de una cooperativa de ahorro y crédito es la siguiente:



## ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS EN PORCENTAJES

CUADRO 6

CUENTAS	PORCENTAJE
Caja y Bancos	4%
Inversiones	15%
Cartera de Créditos	75%
Activos Fijos	5%
Otros activos	1%

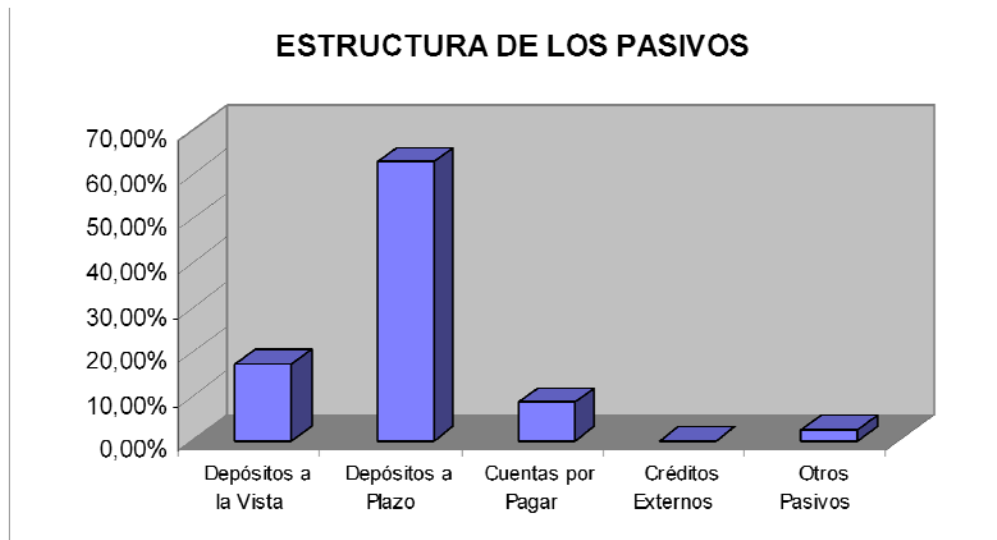
Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

## 2. COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS

Como se observa en el siguiente cuadro el 62,73% de los recursos obtenidos por la cooperativa provienen de depósitos de ahorro a plazo fijo, por lo que constituyen recursos de mayor costo, en tanto que los depósitos a la vista corresponden apenas al 17,10%.

GRAFICO 6



Fuente: Balance General de la Cooperativa

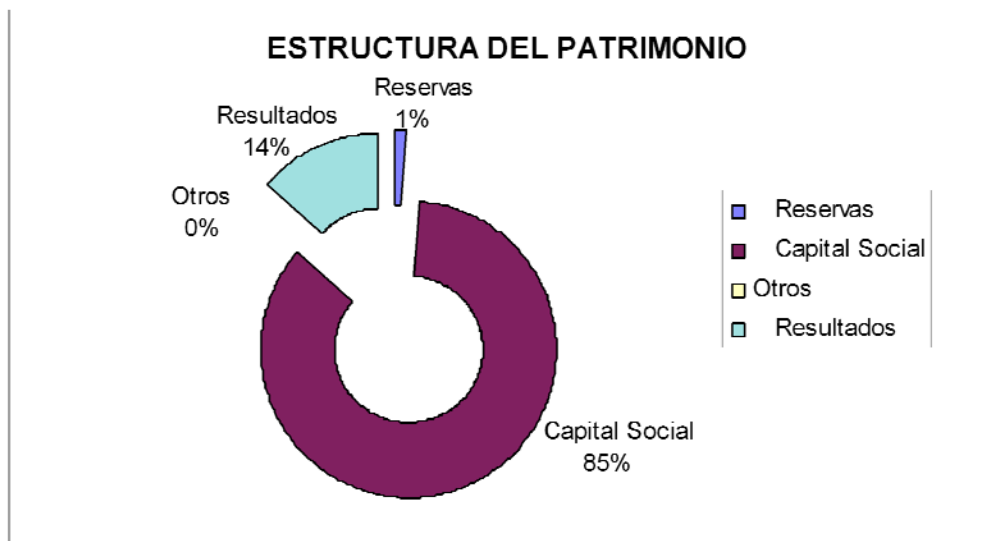
Elaboración: El Autor Año 2009

Se recomienda que se fortalezcan las captaciones de menor costo, como son los depósitos a la vista, para lo cual se deberá emprender en una campaña de promoción con los socios y además tomar las acciones tendientes a que el manejo de estas cuentas sea de libre disponibilidad de los socios, (los recursos que no corresponden a encajes), lo cual se podrá lograr mediante un cambio en las condiciones de atención de los depósitos y retiros y en general del manejo de las cuentas de ahorro.

### 3. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO

El 85% del patrimonio total está constituido por el capital social de la cooperativa al 30 de junio del 2008, además cuentan con un 14% que corresponden a resultados y tan solo el 1% del patrimonio corresponde a reservas propias de la cooperativa, lo que nos permite concluir que la institución no ha buscado la rentabilidad adecuada que le permita tener mayores niveles de reservas y por tanto se presenta una debilidad en el Patrimonio.

**GRAFICO 7**



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

Se recomienda revisar los niveles de gastos, así como los ingresos que se encuentra percibiendo la institución, éstos últimos a través del análisis de las tasas de interés activas y las comisiones que se encuentren en vigencia, a fin de que se puedan obtener mayores niveles de rentabilidad que les permita el incremento de sus reservas institucionales, a fin de mejorar su estructura patrimonial.

### III. CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES CUENTAS

A continuación se presenta un análisis detallado del comportamiento tanto de la Cartera de Crédito como de los Activos y Pasivos de la Cooperativa, así como de su Patrimonio institucional.

#### CUADRO 7

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		
<b>POLITÉCNICA LTDA.</b>		
<b>ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES CUENTAS</b>		

(expresados en dólares)

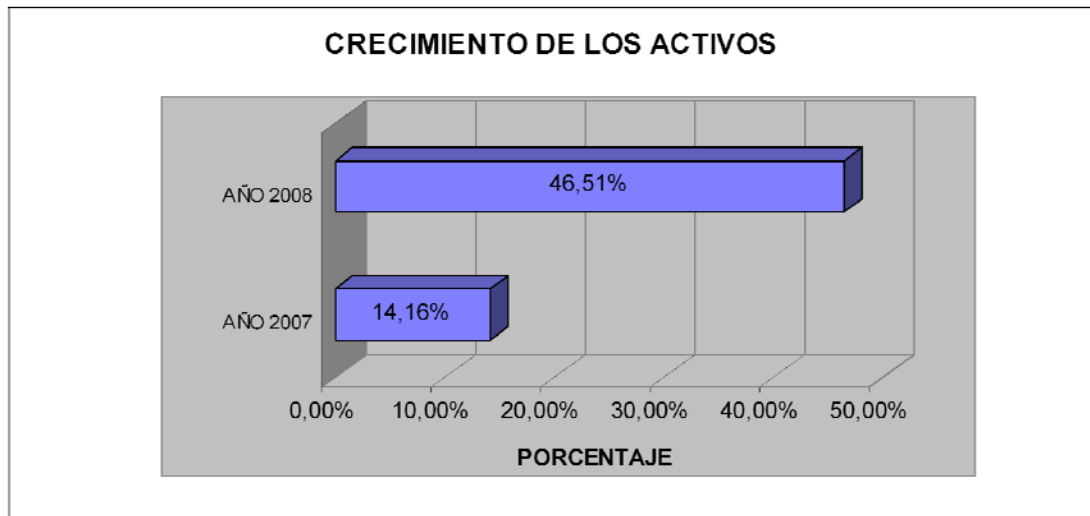
	<b>JUNIO 2.008</b>	<b>JUNIO 2.009</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>14,16%</b>
14	Cartera de Créditos	66,71%
1401	Créditos por Vencer	66,61%
1402	Créditos Vencidos	0,00%
1499	Provisión Créditos Incobrables	26,55%
18	Activo Fijo	2,56%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>15,75%</b>
21	Depósitos a la Vista	-30,99%
24	Depósitos a Plazo	100,42%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4,59%</b>
32	Reservas	-9,81%
33	Capital Social	-3,89%

Fuente: El Autor  
Elaboración: El Autor, Año 2009

## 1. CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES

Del gráfico que se presenta a continuación se desprende que en el año 2007 el crecimiento de los Activos Totales fue poco significativo, pues ascendió al 14,16%, porcentaje que es muy inferior al obtenido al junio de 2008 en el cual el crecimiento de esta cuenta fue del 46,51%, el mismo que a nuestro criterio es importante para el desarrollo institucional.

**GRAFICO 8**



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

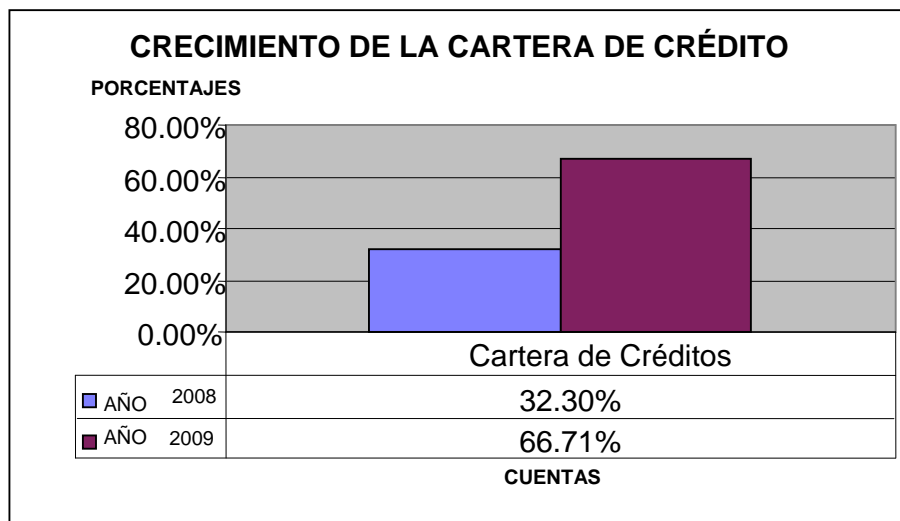
**Se recomienda mantener los mismos niveles de crecimiento en cuanto a los Activos Totales, lo cual apoya al mejoramiento institucional.**

## 2. CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITO

En primer lugar se realizó un análisis del comportamiento durante el período de la Cartera de Crédito y observamos que a junio del 2007 creció en 32,30%, en tanto que al 30 de junio de 2008, esta cuenta tuvo un crecimiento que alcanzó el 66,71%; si analizamos los dos porcentajes podemos concluir que al 2006 se produjo un

crecimiento muy significativo de esta cuenta lo cual es beneficioso para la institución, por los ingresos que ello genera, sin embargo lo mencionado pudo haber producido etapas de iliquidez a la Cooperativa; de otro lado cabe mencionar que no se pudo realizar el análisis de crecimiento de la Cartera Vencida, por cuanto por las características de la institución casi no existe Cartera Vencida y de otro lado la Cooperativa no realiza la reclasificación a esa cuenta.

**GRAFICO 9**



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

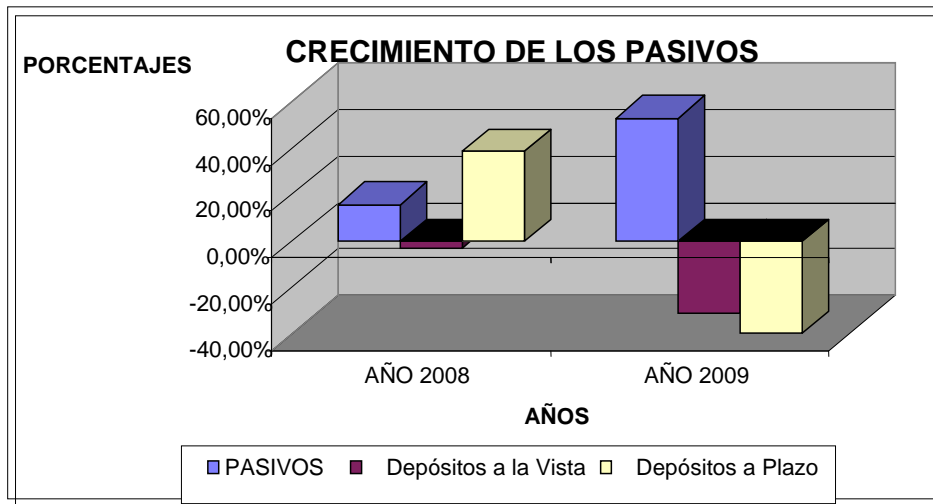
**Es importante mencionar que el crecimiento de esta cuenta es fundamental para la generación de ingresos y por tanto ha sido muy significativo en el período analizado por lo que se recomienda que se mantenga el mismo nivel de crecimiento, pero con un monitoreo constante de la liquidez institucional y la disponibilidad de recursos para la concesión de créditos.**

### 3. CRECIMIENTO DE LOS PASIVOS

De acuerdo al grafico podemos observar que al 30 de junio de 2007, los depósitos a la vista han tenido un crecimiento muy poco significativo, en tanto que los depósitos

a plazo que son recursos de mayor costo han tenido un crecimiento bastante considerable; en relación con los pasivos totales tiene un crecimiento moderado. A junio de 2008 en cambio se puede determinar que ha existido un decrecimiento de las captaciones recibidas por la Cooperativa, tanto a la vista como a plazo fijo en tanto que los pasivos totales han crecido en mayor proporción, lo cual nos permite pensar que los otros pasivos han tenido un mayor crecimiento.

**GRAFICO 10**



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

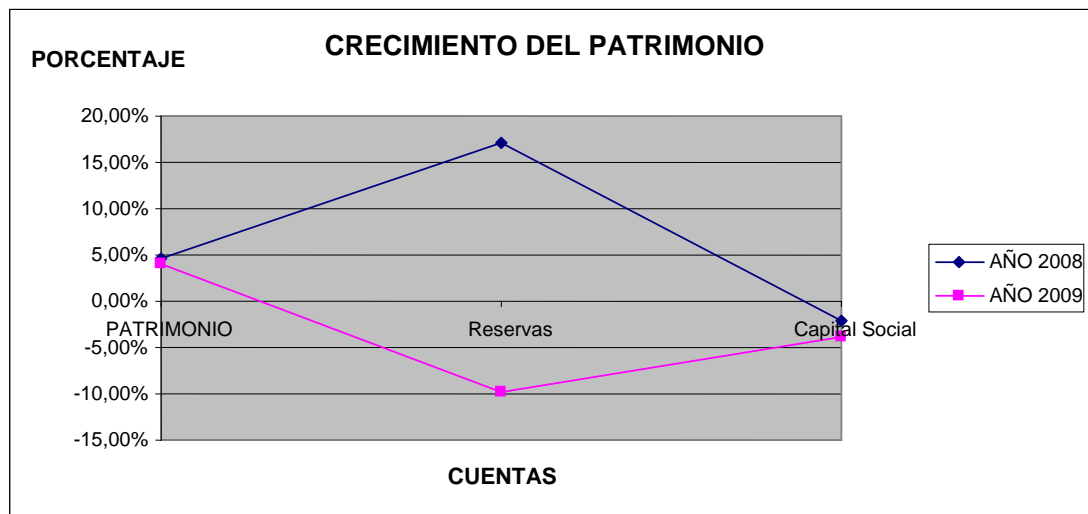
**Por las características de la Cooperativa, de ser una institución cerrada tiene muchas posibilidades de crecimiento, por lo que se recomienda el fortalecimiento de las captaciones a través de la determinación de tasas de interés y condiciones competitivas para los productos de captaciones que sirvan de estímulo a los socios para fomentar el ahorro.**

#### **4. CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO**

Como se observa en el siguiente gráfico, en los dos períodos analizados, la cuenta de Patrimonio ha venido experimentando un leve crecimiento que es más significativo en el 2007 con un porcentaje del 4,59%, en tanto que para el 2008 creció en apenas el 3,94%. En relación con la cuenta de Reservas para el año 2007 creció en un 17,14%

y en el 2008 tuvo un decrecimiento de -9,81%. El Capital Social ha venido presentando un deterioro que en el año 2007 fue de -2,18% y en el 2008 fue de -3,89%, comportamiento éste que se ha originado en la ausencia de rentabilidad, producto de las operaciones de la Cooperativa.

**GRAFICO 11**



Fuente: Balance General de la Cooperativa

Elaboración: El Autor Año 2009

**Se sugiere mejorar la rentabilidad, a fin de obtener Utilidades a través de las cuáles se pueden incrementar las reservas y por tanto mejorar la situación patrimonial.**

**COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO**

**"POLITÉCNICA  
LTDA."**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA SIN PROPUESTA  
ESTRATÉGICA**

<b>PROYECCION DEPOSITOS AHORROS</b>	
<i>Código de cuenta</i>	210135

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	4%	4%	4%	4%	4%
<i>% Depósitos</i>	3%	3%	3%	3%	3%
<i>%Retiros</i>	0%	0%	0%	0%	0%

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Saldo inicial	546.327	582.470	621.005	662.089	705.892
+Depósitos	16.390	17.474	18.630	19.863	21.177
- Retiros	0	0	0	0	0
+ Capitalización interés	19.754	21.061	22.454	23.940	25.523
<b>SALDO FINAL</b>	<b>582.470</b>	<b>621.005</b>	<b>662.089</b>	<b>705.892</b>	<b>752.592</b>

<b>PROYECCION DEPOSITOS PLAZO FIJO</b>	
<i>Código de cuenta</i>	2103

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<i>% Incrementos</i>	2%	2%	2%	2%	2%
<i>% Retiros</i>	0%	0%	0%	0%	0%

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Saldo inicial	2.004.556	2.044.647	2.085.540	2.127.251	2.169.796
+Depósitos	40.091	40.893	41.711	42.545	43.396
- Retiros	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.044.647</b>	<b>2.085.540</b>	<b>2.127.251</b>	<b>2.169.796</b>	<b>2.213.192</b>

<b>PROYECCION DE AHORRO CESANTIA</b>	
<i>Código de cuenta</i>	21013530

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>% Incrementos</i>	9%	9%	9%	9%	9%
<i>% Retiros</i>	1%	1%	1%	1%	1%

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
----------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------



Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Depósitos	0	0	0	0	0
- Retiros	0	0	0	0	0
+ Capitalización Interés	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PROYECCION CUENTAS POR PAGAR**  
Código de cuenta 25

% Incrementos 0% 0% 0% 0% 0%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	273.400	302.992	327.036	346.813	370.426
+Incrementos	0	0	0	0	0
+ Participación trabajad.	11.097	9.017	7.416	8.855	10.116
+Impuesto a la Renta	18.495	15.028	12.361	14.758	16.861
<b>SALDO FINAL</b>	<b>302.992</b>	<b>327.036</b>	<b>346.813</b>	<b>370.426</b>	<b>397.403</b>

**PROYECCION OBLIGACIONES FINANCIERAS**  
Código de cuenta 26

Tasa de interés 5,71%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Pagos	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PROYECCION CERTIFICADOS APORTACION**  
Código de cuenta 3103

**Datos relevantes y de entrada:**

Rendimiento promedio 6,0%  
Dividendo adicional esperado 0,0%  
% Incrementos 0,5% 0,5% 0,5% 0,5% 0,5%  
% Retiros 0,00% 0,00% 0,00% 0,00% 0,00%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	251.952	253.212	254.478	255.750	257.029
+Depósitos	1.260	1.266	1.272	1.279	1.285
- Retiros	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>253.212</b>	<b>254.478</b>	<b>255.750</b>	<b>257.029</b>	<b>258.314</b>

**PROYECCION OTROS APORTES PATRIMONIALES**  
Código de cuenta 3490

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Pagos	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680

**PROYECCION FONDOS DISPONIBLES E INVERSIONES**  
Código de cuenta 11 Fondos disponibles  
Código de cuenta 13 Inversiones

**Datos relevantes y de entrada:**

Índice de liquidez mínimo (Super.Bancos)	15%
Relación (Fond.Disp.+ Invers.)/Captac. a mantener	15%
Relación Fond.Disp./(Fond.Disp.+ Invers.) a mantener	40%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	14.102	459.613	569.600	606.236	632.566
Variación	445.511	109.987	36.636	26.330	25.512
<b>SALDO FINAL</b>	459.613	569.600	606.236	632.566	658.077

**ESTRUCTURA**

Fondos Disponibles (11)	183.845	227.840	242.494	253.026	263.231
Inversiones (13)	260.518	300.087	297.649	290.552	281.449

**PROYECCION DE CARTERA DE CREDITO**  
Código de cuenta 14

**CARTERA POR VENCER**  
Código de cuenta 1401

**Datos relevantes y de entrada:**

Plazo promedio	18	meses
Recuperación promedio	15%	
Tasa activa promedio	11,0%	11,0%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	3.169.113	2.890.383	2.947.681	3.069.033	3.212.316
+Prestamos concedidos	196.637	490.855	563.504	603.638	639.630
+Valor para ap.pat	0	0	0	0	0
-Recuperación prestamos	-475.367	-433.557	-442.152	-460.355	-481.847
-Reclasif.Cartera Venc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL</b>	2.890.383	2.947.681	3.069.033	3.212.316	3.370.098

**VOLUMEN ANUAL DE CREDITO OTORGADO 2.494.264**

**CARTERA VENCIDA**

Código de cuenta 1423

**Datos relevantes y de entrada:**

Nivel de morosidad 0,0% 0,0% 0,0% 0,0% 0,0%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Incrementos	0	0	0	0	0
-Recuperación					
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PROYECCION CUENTAS POR COBRAR**

Código de cuenta 16

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Cobros					
<b>SALDO FINAL</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>

**PROYECCION DE MOVIMIENTOS DE PROPIEDADES Y EQUIPO**

Código de cuenta 18

DETALLE	Saldo inicial	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
01 Terrenos	0	0	0	0	0	0
02 Edificios	0	0	0	0	0	0
<b>05 Mobiliario y Equipo</b>	<b>7.108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
0501 Muebles de oficina	1.936	0	0	0	0	0
0502 Equipo de oficina	829	0	0	0	0	0
06 Equipo de computación	4.344	0	0	0	0	0
07 Unidades de Transporte	0	0	0	0	0	0
Biblioteca	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>7.108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO-Costo</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>

%	DEPRECIACION	Saldo inicial	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
5%	Edificios	0	0	0	0	0	0
	<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>
10%	Muebles de oficina	0	-16	-16	-16	-16	-16
10%	Equipo de oficina	0	-7	-7	-7	-7	-7
20%	Equipo de computación	0	-72	-72	-72	-72	-72
10%	Unidades de Transporte	0	0	0	0	0	0
10%	Biblioteca	0	0	0	0	0	0
	<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>	<b>-95</b>
	<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-191</b>	<b>-286</b>	<b>-382</b>	<b>-477</b>

**PLAN DE ADQUISICIONES**

Terrenos 0 0 0 0 0  
Edificios 0 0 0 0 0

Muebles de Oficina	0	0	0	0	0
					<b>0</b>
Equipos de oficina	0	0	0	0	0
					<b>0</b>
Vehículos	0	0	0	0	0
					<b>0</b>
Equipo de Computación	0	0	0	0	0
					<b>0</b>
Biblioteca	0	0	0	0	0

<b>PROYECCION OTROS ACTIVOS</b>	
<i>Código de cuenta</i>	19

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	4.849	4.849	4.849	4.849	4.849
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Reducciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>4.849</b>	<b>4.849</b>	<b>4.849</b>	<b>4.849</b>	<b>4.849</b>
<b>COMPRA DE UN NUEVO SISTEMA DE COMPUTACIÓN</b>			<b>0</b>		
<b>ADECUACIONES DE LA OFICINA</b>			<b>0</b>		
<b>INGRESOS</b>					

<b>PROYECCION INTERESES GANADOS</b>	
<i>Código de cuenta</i>	51

<b>INTERESES POR DEPOSITOS E INVERSIONES</b>	
<i>Código de cuenta</i>	5101

**Datos relevantes y de entrada**

*Tasa interés promedio*

<i>Depósitos</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Inversiones</i>	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Depósitos	0	0	0	0	0
Inversiones	16.673	19.206	19.050	18.595	18.013
Total mensual	<b>16.673</b>	<b>19.206</b>	<b>19.050</b>	<b>18.595</b>	<b>18.013</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>16.673</b>	<b>19.206</b>	<b>19.050</b>	<b>18.595</b>	<b>18.013</b>

*Resumen Ingresos*

Depósitos	<b>0</b>
Inversiones	<b>91.536</b>
<b>Total</b>	<b>91.536</b>

<b>INTERESES POR CREDITOS</b>	
<i>Código de cuenta</i>	5104

**Datos relevantes y de entrada**

<i>Tasa activa promedio</i>	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Relación *Interés mora/Interés normal* 0%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Interés crédito	333.272	321.094	330.919	345.474	362.033
Interés mora	0	0	0	0	0
Comisiones	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>333.272</b>	<b>321.094</b>	<b>330.919</b>	<b>345.474</b>	<b>362.033</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>333.272</b>	<b>321.094</b>	<b>330.919</b>	<b>345.474</b>	<b>362.033</b>

**Resumen Ingresos**

Interés crédito	1.692.792
Interés mora	0
Comisiones	0
<b>Total</b>	<b>1.692.792</b>

**PROYECCION COMISIONES GANADAS**

Código de cuenta	52
------------------	----

% Comisión: 3,34%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Costo por retiro de cajero	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Otros	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>3.840</b>	<b>3.840</b>	<b>3.888</b>	<b>3.888</b>	<b>3.936</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>3.840</b>	<b>3.840</b>	<b>3.888</b>	<b>3.888</b>	<b>3.936</b>

**PROYECCION INGRESOS POR SERVICIOS**

Código de cuenta	5403
------------------	------

Ingreso nuevos socios	10	10	10	10	10
-----------------------	----	----	----	----	----

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Costo apertura libreta	25	25	30	30	35
Otros	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>

**EGRESOS**

**PROYECCION INTERESES PAGADOS-CAUSADOS**

Código de cuenta	4101
------------------	------

**Datos relevantes y de entrada**

Tasa pasiva ahorros	4%	4%	4%	4%	4%
Tasa pasiva DPF	7%	7%	7%	7%	7%
Tasa ahorro cesantía	0%	0%	0%	0%	0%
Tasa Certificados Aport.	6,0%				

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
---------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

## INTERESES PAGADOS CAUSADOS

Ahorros	19.754	21.061	22.454	23.940	25.523
DPF	141.722	144.557	147.448	150.397	153.405
Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Certificados Aportación	15.155	15.231	15.307	15.383	15.460
<b>Total mensual</b>	<b>176.631</b>	<b>180.848</b>	<b>185.209</b>	<b>189.720</b>	<b>194.388</b>

<b>TOTAL ACUMULADO</b>	176.631	180.848	185.209	189.720	194.388
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

### Resumen de intereses pagados

<b>Total Intereses causados</b>					<b>926.796</b>
Ahorros			112.732		
DPF			737.527		
Ahorro Cesantía			0		
Certificados			76.536		

## PROYECCION INTERESES CREDITOS EXTERNOS

Código de cuenta 4103

### Datos relevantes y de entrada

Tasa de interés promedio

8%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Interés a pagar	0	0	7.000	7.000	6.000
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	0	0	7.000	7.000	6.000

## PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>Gastos de Personal</b>	<b>94.398</b>	<b>94.398</b>	<b>103.426</b>	<b>103.426</b>	<b>107.375</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>90.288</b>	<b>90.288</b>	<b>99.316</b>	<b>99.316</b>	<b>103.265</b>
Sueldos	28.680	28.680	31.548	31.548	34.703
Horas Extras	0	0	0	0	0
Décimo Tercer Sueldo	28.680	28.680	31.548	31.548	31.548
Décimo Cuarto Sueldo	763	763	839	839	1.250
Fondo de Reserva	28.680	28.680	31.548	31.548	31.548
Aportes IESS	3.484,62	3.484,62	3.833,08	3.833,08	4.216,39
<b>Viáticos y Movil.Directivos</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>
Movil. Consejo Administración	960	960	960	960	960
Movilización Cons. Vigilancia	600	600	600	600	600
Viáticos Directivos	0	0	0	0	0
<b>Otros Gastos de Personal</b>	<b>2.550</b>	<b>2.550</b>	<b>2.550</b>	<b>2.550</b>	<b>2.550</b>
Trabajos eventuales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Capacitación Directivos	0	0	0	0	0
Viáticos y Movilización	700	700	700	700	700
Refrigerios	650	650	650	650	650
Uniformes	0	0	0	0	0
Agasajo navideño	0	0	0	0	0
<b>Gastos de Operación</b>	<b>8.650</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>
Monitoreo de seguridad	0	0	0	0	0
Publicidad y Propaganda	0	0	0	0	0
Energía, agua, teléfono	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400

Comunicaciones	0	0	0	0	0
Internet	0	0	0	0	0
Gasolina y Mantenimiento	0	0	0	0	0
<b>Honorarios a Profesionales (Consultoría)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Servicios ocasionales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Seguros vehículos	0	0	0	0	0
Asambleas y eventos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	<b>300</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>
Fiscales	0	0	0	0	0
Municipales	0	0	0	0	0
Cuotas FECOAC	300	300	300	300	300
RED FINANCIERA RURAL	0	0	0	0	0
UCACNOR	0	0	0	0	0
Otros	0	5	5	5	5
<b>Otros Egresos</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>
Arriendos	0	0	0	0	0
Suministros de Oficina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Judiciales y Notariales	0	0	0	0	0
Suscripciones	250	250	250	250	250
Mantenimiento de Equipos	600	600	600	600	600
<b>Mantenimiento Sistema</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos Bancarios	720	720	720	720	720
Útiles de Aseo	240	240	240	240	240
Varios	240	240	240	240	240
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>103.048</b>	<b>103.053</b>	<b>112.081</b>	<b>112.081</b>	<b>116.030</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>103.048</b>	<b>103.048</b>	<b>112.081</b>	<b>112.081</b>	<b>116.030</b>

#### PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES

##### TOTAL ANUAL

<b>Gastos de Personal</b>	<b>503.023</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>482.473</b>
Sueldos	155.159
Horas Extras	0
Décimo Tercer Sueldo	152.004
Décimo Cuarto Sueldo	4.455
Fondo de Reserva	152.004
Aportes IESS	18.852
<b>Viáticos y Movil. Directivos</b>	<b>7.800</b>
Movil. Consejo Administración	4.800
Movilización Cons. Vigilancia	3.000
Viáticos Directivos	0
<b>Otros Gastos de Personal</b>	<b>12.750</b>
Trabajos eventuales	6.000
Capacitación	0
Viáticos y Movilización	3.500
Refrigerios	3.250
Uniformes	0
Agasajo navideño	0
<b>Gastos de Operación</b>	<b>43.270</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>25.500</b>
Monitoreo de seguridad	0
Publicidad y Propaganda	0
Energía, agua, teléfono	12.000
Comunicaciones	0
Gasolina y Mantenimiento	0
Honorarios a Profesionales (Consultoría)	0
Servicios ocasionales	6.000

Seguros vehículos	0
Asambleas y eventos	7.500
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	<b>1.520</b>
Fiscales	0
Municipales	0
Cuotas FECOAC	1.500
RED FINANCIERA RURAL	0
UCACNOR	0
Otros	20
<b>Otros Egresos</b>	<b>16.250</b>
Arriendos	0
Suministros de Oficina	6.000
Judiciales y Notariales	0
Suscripciones	1.250
Mantenimiento de Equipos	3.000
Mantenimiento Sistema	0
Gastos Bancarios	3.600
Útiles de Aseo	1.200
Varios	1.200
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>546.293</b>

#### PROYECCION PROVISIONES DE CREDITOS INCOBRABLES

Código de cuenta 1499

#### Datos relevantes y de entrada:

Relación Provisión/Cartera vencida

Provisión mensual

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	5.720	5.777	5.835	5.893	5.952
Variación	57	58	58	59	60
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.777</b>	<b>5.835</b>	<b>5.893</b>	<b>5.952</b>	<b>6.012</b>

#### PROYECCION FLUJO DE FONDOS

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>14.102</b>	<b>459.613</b>	<b>569.600</b>	<b>606.236</b>	<b>632.566</b>
(Fond.Disponibles+Inversiones)					
<b>+ FUENTES DE CAPITAL</b>	<b>886.918</b>	<b>848.452</b>	<b>866.669</b>	<b>899.445</b>	<b>940.577</b>
Depósito ahorros	16.390	17.474	18.630	19.863	21.177
Depósitos DPF	40.091	40.893	41.711	42.545	43.396
Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Interés inversiones/depósitos	16.673	19.206	19.050	18.595	18.013
Certificados Aportación	1.260	1.266	1.272	1.279	1.285
Recuperación Prestamos	475.367	433.557	442.152	460.355	481.847
Intereses prestamos	333.272	321.094	330.919	345.474	362.033
Ingresos por comisiones	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Ingresos por servicios	25	25	30	30	35
Cuentas por Pagar	0	11.097	9.017	7.416	8.855
Créditos externos	0	0	0	0	0
<b>- USOS DE CAPITAL</b>	<b>-244.770</b>	<b>-247.609</b>	<b>-266.529</b>	<b>-269.478</b>	<b>-275.435</b>
Retiro de ahorros	0	0	0	0	0
Retiro DPF	0	0	0	0	0
Retiro Certificados Apo.	0	0	0	0	0



Retiro Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Intereses DPF	-141.722	-144.557	-147.448	-150.397	-153.405
Intereses Créditos	0	0	-7.000	-7.000	-6.000
Gastos Personal	-94.398	-94.398	-103.426	-103.426	-107.375
Gastos de Operación	-8.650	-8.655	-8.655	-8.655	-8.655
Adquisición activos fijos	0	0	0	0	0
Créditos externos	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
<b>- RESERVAS REQUERIDAS</b>	<b>394.068</b>	<b>405.982</b>	<b>418.401</b>	<b>431.353</b>	<b>444.868</b>
(Fond.Disponibles+Inversiones)					
DISPONIBLE PARA PRESTAMOS	262.183	654.474	751.339	804.850	852.840
PRESTAMOS CONCEDIDOS	<b>196.637</b>	<b>490.855</b>	<b>563.504</b>	<b>603.638</b>	<b>639.630</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>459.613</b>	<b>569.600</b>	<b>606.236</b>	<b>632.566</b>	<b>658.077</b>
(Fond.Disponibles+Inversiones)					

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>							
<b>"POLITÉCNICA LTDA."</b>							
<b>OFICINA :</b>			<b>MATRIZ</b>				
<b>ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS</b>							

**SITUACION FINANCIERA**

DETALLE	Saldo inicial	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	ESTRUCTURA
<b>1 ACTIVOS</b>	<b>3.195.770</b>	<b>3.347.243</b>	<b>3.488.047</b>	<b>3.621.558</b>	<b>3.768.216</b>	<b>3.927.041</b>	
11 Fondos Disponibles	14.102	183.845	227.840	242.494	253.026	263.231	6,70%
13 Inversiones	0	260.518	300.087	297.649	290.552	281.449	7,17%
14 Cartera de Créditos	3.163.393	2.884.606	2.941.846	3.063.140	3.206.364	3.364.086	85,66%
1401 Créditos por Vencer	3.169.113	2.890.383	2.947.681	3.069.033	3.212.316	3.370.098	85,82%
1423 Créditos Vencidos	0	0	0	0	0	0	0,00%
1404 Cartera que no Dev. Int.	0	0	0	0	0	0	0,00%
1499 Provisión Créditos Incobrables	-5.720	-5.777	-5.835	-5.893	-5.952	-6.012	-0,15%
16 Cuentas por Cobrar	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317	0,16%
18 Propiedades y Equipo	7.109	7.108	7.108	7.108	7.108	7.108	0,18%
19 Otros Activos	4.849	4.849	4.849	4.849	4.849	4.849	0,12%
<b>2 PASIVOS</b>	<b>2.899.291</b>	<b>3.005.118</b>	<b>3.108.590</b>	<b>3.211.162</b>	<b>3.321.122</b>	<b>3.438.196</b>	
2101 Depósitos a la Vista	546.327	582.470	621.005	662.089	705.892	752.592	21,89%
2103 Depósitos a Plazo	2.004.556	2.044.647	2.085.540	2.127.251	2.169.796	2.213.192	64,37%
21013530 Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0	0	0,00%
25 Cuentas por Pagar	273.400	302.992	327.036	346.813	370.426	397.403	11,56%
26 Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0	0,00%
29 Otros Pasivos	75.009	75.009	75.009	75.009	75.009	75.009	2,18%
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>296.478</b>	<b>342.126</b>	<b>379.458</b>	<b>410.396</b>	<b>447.094</b>	<b>488.845</b>	
31 Capital Social	251.952	253.212	254.478	255.750	257.029	258.314	52,84%
33 Reservas	2.875	2.875	2.875	2.875	2.875	2.875	0,59%
34 Otros aportes patrimoniales	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	0,34%
36 Resultados	39.972	84.359	120.425	150.091	185.511	225.976	46,23%
3601 Acumulados	225	39.972	84.359	120.425	150.091	185.511	37,95%
3603 Del Ejercicio	39.747	44.388	36.066	29.666	35.419	40.466	8,28%
39 Reexpresión Monetaria							

**CONTROL**

<b>Total de Activos</b>	3.195.770	3.347.243	3.488.047	3.621.558	3.768.216	3.927.041	
<b>Total de Pasivos+Patrimonio</b>	3.195.770	3.347.243	3.488.048	3.621.558	3.768.216	3.927.040	
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**ESTADO DE RESULTADOS**

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>Intereses Ganados</b>	<b>349.945</b>	<b>340.299</b>	<b>349.969</b>	<b>364.070</b>	<b>380.046</b>
Inversiones	16.673	19.206	19.050	18.595	18.013
Créditos	333.272	321.094	330.919	345.474	362.033
<b>Intereses Pagados-Causados</b>	<b>176.631</b>	<b>180.848</b>	<b>192.209</b>	<b>196.720</b>	<b>200.388</b>
Depósitos	176.631	180.848	185.209	189.720	194.388
Créditos Otras Inst. Financieras	0	0	7.000	7.000	6.000
<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>173.314</b>	<b>159.451</b>	<b>157.760</b>	<b>167.350</b>	<b>179.657</b>
% de los Ingresos					
<b>Gastos de Personal</b>	<b>94.398</b>	<b>94.398</b>	<b>103.426</b>	<b>103.426</b>	<b>107.375</b>
Remuneraciones	90.288	90.288	99.316	99.316	103.265
Honorarios a Directivos	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Otros Gastos de Personal	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
<b>Gastos de Operación</b>	<b>8.650</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>	<b>8.655</b>
Servicios de Terceros	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Impuestos y Contribuciones	300	305	305	305	305
Otros Egresos	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
<b>Prov., Depreciaciones y Amort.</b>	<b>153</b>	<b>153</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>155</b>
Provisiones	57	58	58	59	60
Depreciaciones	95	95	95	95	95
Amortizaciones					
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>3.865</b>	<b>3.865</b>	<b>3.918</b>	<b>3.918</b>	<b>3.971</b>
Tramitación crédito	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Ingresos por servicios	25	25	30	30	35
<b>Ingresos (Egresos) Operacionales</b>	<b>-99.335</b>	<b>-99.341</b>	<b>-108.317</b>	<b>-108.318</b>	<b>-112.214</b>
% de los Ingresos					
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>73.979</b>	<b>60.110</b>	<b>49.443</b>	<b>59.032</b>	<b>67.443</b>
% de los Ingresos					
<b>DEDUCCIONES LEGALES</b>					
15% Participación Trabajadores	11.097	9.017	7.416	8.855	10.116
25% Impuesto a la Renta	18.495	15.028	12.361	14.758	16.861
<b>EXCEDENTE LIQUIDO</b>	<b>44.388</b>	<b>36.066</b>	<b>29.666</b>	<b>35.419</b>	<b>40.466</b>
% de los Ingresos					

## INDICES FINANCIEROS

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>1) RIESGO CREDITICIO</b>					
1.1) Cartera Vencida / (Por Vencer + Vencida + No dev.int.)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.2) Provisiones / (Por Vencer + Vencida + No dev.int.)	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<b>2) RENTABILIDAD</b>					
2.1) Resultados / (Capital + Reservas propias)	28,9%	23,4%	19,1%	22,7%	25,8%
2.2) Resultados / Total de Activos	2,2%	1,7%	1,4%	1,6%	1,7%
<b>3) LIQUIDEZ</b>					
3.1) Fondos Disponibles+inversiones / Depósitos Corto Plazo	17%	20%	19%	19%	18%
<b>4) EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>					
4.1) Gastos Operacionales / (Activo+Contingentes)	3,1%	3,0%	3,1%	3,0%	3,0%
4.2) Gastos Operacionales / Recursos Captados	3,9%	3,8%	4,0%	3,9%	3,9%
4.3) Gastos Personal / Activos	2,8%	2,7%	2,9%	2,7%	2,7%
4.4) Margen Financiero / Activos	5,2%	4,6%	4,4%	4,4%	4,6%
<b>5) EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
5.1) Activos Productivos / Pasivos con Costo	119,9%	120,0%	120,7%	121,8%	123,1%

**COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO**

**"POLITÉCNICA  
LTDA."**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA CON PROPUESTA  
ESTRATÉGICA**

<b>PROYECCION DEPOSITOS AHORROS</b>	
<i>Código de cuenta</i>	210135

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	4%	4%	4%	4%	4%
<i>% Depósitos</i>	8%	8%	8%	8%	8%
<i>%Retiros</i>	0%	0%	0%	0%	0%

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Saldo inicial	546.327	610.273	681.705	761.497	850.629
+Depósitos	43.706	48.822	54.536	60.920	68.050
- Retiros	0	0	0	0	0
+ Capitalización interés	20.240	22.610	25.256	28.212	31.514
<b>SALDO FINAL</b>	<b>610.273</b>	<b>681.705</b>	<b>761.497</b>	<b>850.629</b>	<b>950.194</b>

<b>PROYECCION DEPOSITOS PLAZO FIJO</b>	
<i>Código de cuenta</i>	2103

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<i>% Incrementos</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>% Retiros</i>	0%	0%	0%	0%	0%

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
Saldo inicial	2.004.556	2.104.784	2.210.023	2.320.524	2.436.550
+Depósitos	100.228	105.239	110.501	116.026	121.828
- Retiros	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.104.784</b>	<b>2.210.023</b>	<b>2.320.524</b>	<b>2.436.550</b>	<b>2.558.378</b>

<b>PROYECCION DE AHORRO CESANTIA</b>	
<i>Código de cuenta</i>	21013530

**Datos relevantes y de entrada:**

<i>Tasa de interés</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>% Incrementos</i>	9%	9%	9%	9%	9%
<i>% Retiros</i>	1%	1%	1%	1%	1%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Depósitos	0	0	0	0	0
- Retiros	0	0	0	0	0
+ Capitalización Interés	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PROYECCION CUENTAS POR PAGAR	
Código de cuenta	25

% Incrementos	0%	0%	0%	0%	0%
---------------	----	----	----	----	----

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	273.400	302.963	327.713	349.065	374.816
+Incrementos	0	0	0	0	0
+ Participación trabajad.	11.086	9.281	8.007	9.656	12.166
+Impuesto a la Renta	18.477	15.469	13.345	16.094	20.276
<b>SALDO FINAL</b>	<b>302.963</b>	<b>327.713</b>	<b>349.065</b>	<b>374.816</b>	<b>407.257</b>

PROYECCION OBLIGACIONES FINANCIERAS	
Código de cuenta	26

Tasa de interés	5,71%
-----------------	-------

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Pagos	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PROYECCION CERTIFICADOS APORTACION	
Código de cuenta	3103

**Datos relevantes y de entrada:**

Rendimiento promedio		6,0%			
Dividendo adicional esperado		0,0%			
% Incrementos	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
% Retiros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	251.952	254.472	257.016	259.586	262.182
+Depósitos	2.520	2.545	2.570	2.596	2.622
- Retiros	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>254.472</b>	<b>257.016</b>	<b>259.586</b>	<b>262.182</b>	<b>264.804</b>

**PROYECCION OTROS APORTES PATRIMONIALES**  
Código de cuenta 3490

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Pagos	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.680</b>	<b>1.680</b>	<b>1.680</b>	<b>1.680</b>	<b>1.680</b>

**PROYECCION FONDOS DISPONIBLES E INVERSIONES**  
Código de cuenta 11 Fondos disponibles  
Código de cuenta 13 Inversiones

**Datos relevantes y de entrada:**

Índice de liquidez mínimo (Super.Bancos)	15%
Relación $(Fond.Disp. + Invers.) / Captac.$ a mantener	15%
Relación $Fond.Disp. / (Fond.Disp. + Invers.)$ a mantener	40%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	14.102	488.798	623.200	683.335	737.261
Variación	474.696	134.402	60.135	53.926	53.675
<b>SALDO FINAL</b>	<b>488.798</b>	<b>623.200</b>	<b>683.335</b>	<b>737.261</b>	<b>790.936</b>

**ESTRUCTURA**

Fondos Disponibles (11)	195.519	249.280	273.334	294.904	316.374
Inversiones (13)	277.991	332.010	343.052	351.490	357.944

**PROYECCION DE CARTERA DE CREDITO**  
Código de cuenta 14

**CARTERA POR VENCER**  
Código de cuenta 1401

**Datos relevantes y de entrada:**

Plazo promedio	18	Meses
Recuperación promedio	15%	
Tasa activa promedio	11,0%	11,0%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	3.169.113	2.938.364	3.065.932	3.269.138	3.511.320
+Préstamos concedidos	244.618	568.323	663.096	732.553	793.950
+Valor para ap.pat	0	0	0	0	0
-Recuperación préstamos	-475.367	-440.755	-459.890	-490.371	-526.698
-Reclasif.Cartera Venc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.938.364</b>	<b>3.065.932</b>	<b>3.269.138</b>	<b>3.511.320</b>	<b>3.778.573</b>

**VOLUMEN ANUAL DE CREDITO OTORGADO 3.002.540**

<b>CARTERA VENCIDA</b>	
Código de cuenta	1423

**Datos relevantes y de entrada:**

Nivel de morosidad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
--------------------	------	------	------	------	------

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	0	0	0	0	0
+Incrementos	0	0	0	0	0
-Recuperación					
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>PROYECCION CUENTAS POR COBRAR</b>	
Código de cuenta	16

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317
+Incrementos	0	0	0	0	0
- Cobros					
<b>SALDO FINAL</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>	<b>6.317</b>

<b>PROYECCION DE MOVIMIENTOS DE PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	
Código de cuenta	18

DETALLE	Saldo inicial	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
01 Terrenos	0	0	0	0	0	0
02 Edificios	0	0	0	0	0	0
<b>05 Mobiliario y Equipo</b>	<b>7.108</b>	<b>0</b>	<b>5.800</b>	<b>8.000</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>
0501 Muebles de oficina	1.936	0	0	0	0	3.000
0502 Equipo de oficina	829	0	0	8.000	0	0
06 Equipo de computación	4.344	0	5.800	0	0	0
07 Unidades de Transporte	0	0	0	0	0	0
Biblioteca	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>7.108</b>	<b>0</b>	<b>5.800</b>	<b>8.000</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO-Costo</b>	<b>7.108</b>	<b>7.108</b>	<b>12.908</b>	<b>20.908</b>	<b>20.908</b>	<b>23.908</b>
% DEPRECIACION	Saldo inicial	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
5% Edificios	0	0	0	0	0	0
<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-192</b>	<b>-259</b>	<b>-259</b>	<b>-284</b>
10% Muebles de oficina	0	-16	-16	-16	-16	-41
10% Equipo de oficina	0	-7	-7	-74	-74	-74
20% Equipo de computación	0	-72	-169	-169	-169	-169
10% Unidades de Transporte	0	0	0	0	0	0
10% Biblioteca	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-192</b>	<b>-259</b>	<b>-259</b>	<b>-284</b>
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>	<b>0</b>	<b>-95</b>	<b>-288</b>	<b>-546</b>	<b>-805</b>	<b>-1.089</b>

**PLAN DE ADQUISICIONES**

Terrenos	0	0	0	0	0
Edificios	0	0	0	0	0
Muebles de Oficina	0	0	0	0	3.000
Mobiliario para 10 personas					3.000



<b>Equipos de oficina</b>	0	0	8.000	0	0
1 Cajero Automático	0		8.000	0	0
<b>Vehículos</b>	0	0	0	0	0
<b>Equipo de Computación</b>	0	5.800	0	0	0
5 Computadores (\$1.000 c/u)		5.000			
2 Impresoras Epson matriciales (\$400 c/u)	0	800	0	0	0
<b>Biblioteca</b>	0	0	0	0	0

<b>PROYECCION OTROS ACTIVOS</b>	
Código de cuenta	19

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	4.849	16.849	16.849	16.849	16.849
+Incrementos	12.000	0	0	0	7.000
- Reducciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>16.849</b>	<b>16.849</b>	<b>16.849</b>	<b>16.849</b>	<b>23.849</b>

<b>COMPRA DE UN NUEVO SISTEMA DE COMPUTACIÓN</b>	<b>12.000</b>
<b>ADECUACIONES DE LA OFICINA</b>	<b>7.000</b>

**INGRESOS**

<b>PROYECCION INTERESES GANADOS</b>	
Código de cuenta	51

<b>INTERESES POR DEPOSITOS E INVERSIONES</b>	
Código de cuenta	5101

**Datos relevantes y de entrada**

*Tasa interés promedio*

<i>Depósitos</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Inversiones</i>	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%	6,40%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Depósitos	0	0	0	0	0
Inversiones	17.791	21.249	21.955	22.495	22.908
Total mensual	<b>17.791</b>	<b>21.249</b>	<b>21.955</b>	<b>22.495</b>	<b>22.908</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>17.791</b>	<b>21.249</b>	<b>21.955</b>	<b>22.495</b>	<b>22.908</b>

**Resumen Ingresos**

Depósitos	<b>0</b>
Inversiones	<b>106.399</b>
<b>Total</b>	<b>106.399</b>

<b>INTERESES POR CREDITOS</b>	
Código de cuenta	5104

**Datos relevantes y de entrada**

Tasa activa promedio	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%
Relación Interés mora/Interés normal		0%			

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Interés crédito	335.911	330.236	348.429	372.925	400.944
Interés mora	0	0	0	0	0
Comisiones	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>335.911</b>	<b>330.236</b>	<b>348.429</b>	<b>372.925</b>	<b>400.944</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>335.911</b>	<b>330.236</b>	<b>348.429</b>	<b>372.925</b>	<b>400.944</b>

**Resumen Ingresos**

Interés crédito	1.788.446
Interés mora	0
Comisiones	0
<b>Total</b>	<b>1.788.446</b>

<b>PROYECCION COMISIONES GANADAS</b>	
Código de cuenta	52

% Comisión: 3,34%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Costo por retiro de cajero	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Otros	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>3.840</b>	<b>3.840</b>	<b>3.888</b>	<b>3.888</b>	<b>3.936</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>3.840</b>	<b>3.840</b>	<b>3.888</b>	<b>3.888</b>	<b>3.936</b>

<b>PROYECCION INGRESOS POR SERVICIOS</b>	
Código de cuenta	5403

Ingreso nuevos socios 10 10 10 10 10

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Costo apertura libreta	25	25	30	30	35
Otros	0	0	0	0	0
<b>Total mensual</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>

**EGRESOS****PROYECCION INTERESES PAGADOS-CAUSADOS**

Código de cuenta 4101

**Datos relevantes y de entrada**

Tasa pasiva ahorros	4%	4%	4%	4%	4%
Tasa pasiva DPF	7%	7%	7%	7%	7%
Tasa ahorro cesantía	0%	0%	0%	0%	0%
Tasa Certificados Aport.	6,0%				

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>INTERESES PAGADOS CAUSADOS</b>					
Ahorros	20.240	22.610	25.256	28.212	31.514
DPF	143.827	151.018	158.569	166.498	174.822
Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Certificados Aportación	15.193	15.345	15.498	15.653	15.810
<b>Total mensual</b>	<b>179.260</b>	<b>188.972</b>	<b>199.323</b>	<b>210.363</b>	<b>222.146</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>179.260</b>	<b>188.972</b>	<b>199.323</b>	<b>210.363</b>	<b>222.146</b>

**Resumen de intereses pagados**

<b>Total Intereses causados</b>				<b>1.000.065</b>	
Ahorros			127.833		
DPF			794.734		
Ahorro Cesantía			0		
Certificados			77.498		

**PROYECCION INTERESES CREDITOS EXTERNOS**

Código de cuenta 4103

**Datos relevantes y de entrada**

Tasa de interés promedio 8%

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Interés a pagar	0	0	7.000	7.000	6.000
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>	<b>6.000</b>

**PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES**

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>Gastos de Personal</b>	<b>94.398</b>	<b>94.398</b>	<b>104.426</b>	<b>103.426</b>	<b>108.375</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>90.288</b>	<b>90.288</b>	<b>99.316</b>	<b>99.316</b>	<b>103.265</b>
Sueldos	28.680	28.680	31.548	31.548	34.703
Horas Extras	0	0	0	0	0
Décimo Tercer Sueldo	28.680	28.680	31.548	31.548	31.548
Décimo Cuarto Sueldo	763	763	839	839	1.250
Fondo de Reserva	28.680	28.680	31.548	31.548	31.548
Aportes IESS	3.484,62	3.484,62	3.833,08	3.833,08	4.216,39
<b>Viáticos y Movil.Directivos</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>	<b>1.560</b>
Movil. Consejo Administración	960	960	960	960	960
Movilización Cons. Vigilancia	600	600	600	600	600

Viáticos Directivos	0	0	0	0	0
<b>Otros Gastos de Personal</b>	<b>2.550</b>	<b>2.550</b>	<b>3.550</b>	<b>2.550</b>	<b>3.550</b>
Trabajos eventuales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Capacitación Directivos	0	0	1.000	0	1.000
Viáticos y Movilización	700	700	700	700	700
Refrigerios	650	650	650	650	650
Uniformes	0	0	0	0	0
Agasajo navideño	0	0	0	0	0
<b>Gastos de Operación</b>	<b>9.850</b>	<b>9.855</b>	<b>9.855</b>	<b>13.855</b>	<b>9.855</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>5.100</b>	<b>9.100</b>	<b>5.100</b>
Monitoreo de seguridad	0	0	0	0	0
Publicidad y Propaganda	0	0	0	0	0
Energía, agua, teléfono	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Comunicaciones	0	0	0	0	0
Internet	0	0	0	0	0
Gasolina y Mantenimiento	0	0	0	0	0
Honorarios a Profesionales (Consultoría)	0	0	0	4.000	0
Servicios ocasionales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Seguros vehículos	0	0	0	0	0
Asambleas y eventos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	<b>300</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>305</b>
Fiscales	0	0	0	0	0
Municipales	0	0	0	0	0
Cuotas FECOAC	300	300	300	300	300
RED FINANCIERA RURAL	0	0	0	0	0
UCACNOR	0	0	0	0	0
Otros	0	5	5	5	5
<b>Otros Egresos</b>	<b>4.450</b>	<b>4.450</b>	<b>4.450</b>	<b>4.450</b>	<b>4.450</b>
Arriendos	0	0	0	0	0
Suministros de Oficina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Judiciales y Notariales	0	0	0	0	0
Suscripciones	250	250	250	250	250
Mantenimiento de Equipos	600	600	600	600	600
Mantenimiento Sistema	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos Bancarios	720	720	720	720	720
Útiles de Aseo	240	240	240	240	240
Varios	240	240	240	240	240
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>104.248</b>	<b>104.253</b>	<b>114.281</b>	<b>117.281</b>	<b>118.230</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>104.248</b>	<b>104.248</b>	<b>114.281</b>	<b>117.281</b>	<b>118.230</b>

#### PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES

##### TOTAL ANUAL

<b>Gastos de Personal</b>	<b>505.023</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>482.473</b>
Sueldos	155.159
Horas Extras	0
Décimo Tercer Sueldo	152.004
Décimo Cuarto Sueldo	4.455
Fondo de Reserva	152.004
Aportes IESS	18.852
<b>Viáticos y Movil. Directivos</b>	<b>7.800</b>
Movil. Consejo Administración	4.800
Movilización Cons. Vigilancia	3.000
Viáticos Directivos	0
<b>Otros Gastos de Personal</b>	<b>14.750</b>
Trabajos eventuales	6.000
Capacitación	2.000
Viáticos y Movilización	3.500

Refrigerios	3.250
Uniformes	0
Agasajo navideño	0
<b>Gastos de Operación</b>	<b>53.270</b>
<b>Servicios de Terceros</b>	<b>29.500</b>
Monitoreo de seguridad	0
Publicidad y Propaganda	0
Energía, agua, teléfono	12.000
Comunicaciones	0
Gasolina y Mantenimiento	0
Honorarios a Profesionales (Consultoría)	4.000
Servicios ocasionales	6.000
Seguros vehículos	0
Asambleas y eventos	7.500
<b>Impuestos y Contribuciones</b>	<b>1.520</b>
Fiscales	0
Municipales	0
Cuotas FECOAC	1.500
RED FINANCIERA RURAL	0
UCACNOR	0
Otros	20
<b>Otros Egresos</b>	<b>22.250</b>
Arriendos	0
Suministros de Oficina	6.000
Judiciales y Notariales	0
Suscripciones	1.250
Mantenimiento de Equipos	3.000
Mantenimiento Sistema	6.000
Gastos Bancarios	3.600
Útiles de Aseo	1.200
Varios	1.200
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>558.293</b>

**PROYECCION PROVISIONES DE CREDITOS INCOBRABLES**

Código de cuenta 1499

**Datos relevantes y de entrada:**

Relación *Provisión/Cartera vencida*

*Provisión mensual*

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo inicial	5.720	5.777	5.835	5.893	5.952
Variación	57	58	58	59	60
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.777</b>	<b>5.835</b>	<b>5.893</b>	<b>5.952</b>	<b>6.012</b>

**PROYECCION FLUJO DE FONDOS**

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	14.102	488.798	623.200	683.335	737.261
(Fond.Disponibles+Inversiones)					
<b>+ FUENTES DE CAPITAL</b>	<b>979.388</b>	<b>963.796</b>	<b>1.011.081</b>	<b>1.077.258</b>	<b>1.156.678</b>
Depósito ahorros	43.706	48.822	54.536	60.920	68.050
Depósitos DPF	100.228	105.239	110.501	116.026	121.828
Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Interés inversiones/depósitos	17.791	21.249	21.955	22.495	22.908
Certificados Aportación	2.520	2.545	2.570	2.596	2.622
Recuperación Prestamos	475.367	440.755	459.890	490.371	526.698
Intereses prestamos	335.911	330.236	348.429	372.925	400.944
Ingresos por comisiones	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Ingresos por servicios	25	25	30	30	35
Cuentas por Pagar	0	11.086	9.281	8.007	9.656
Créditos externos	0	0	0	0	0
<b>- USOS DE CAPITAL</b>	<b>-260.074</b>	<b>-261.071</b>	<b>-287.851</b>	<b>-290.779</b>	<b>-309.053</b>
Retiro de ahorros	0	0	0	0	0
Retiro DPF	0	0	0	0	0
Retiro Certificados Apo.	0	0	0	0	0
Retiro Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0
Intereses DPF	-143.827	-151.018	-158.569	-166.498	-174.822
Intereses Créditos	0	0	-7.000	-7.000	-6.000
Gastos Personal	-94.398	-94.398	-104.426	-103.426	-108.375
Gastos de Operación	-9.850	-9.855	-9.855	-13.855	-9.855
Adquisición activos fijos	0	-5.800	-8.000	0	-3.000
Créditos externos	0	0	0	0	0
Otros Activos	-12.000	0	0	0	-7.000
<b>- RESERVAS REQUERIDAS</b>	<b>407.259</b>	<b>433.759</b>	<b>462.303</b>	<b>493.077</b>	<b>526.286</b>
(Fond.Disponibles+Inversiones)					
<b>DISPONIBLE PARA PRESTAMOS</b>	326.157	757.764	884.127	976.737	1.058.600
<b>PRESTAMOS CONCEDIDOS</b>	<b>244.618</b>	<b>568.323</b>	<b>663.096</b>	<b>732.553</b>	<b>793.950</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>488.798</b>	<b>623.200</b>	<b>683.335</b>	<b>737.261</b>	<b>790.936</b>
(Fond.Disponibles+Inversiones)					

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"POLITÉCNICA LTDA."**

**OFICINA :**

**MATRIZ**

**AÑOS:**

**ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

**SITUACION FINANCIERA**

	<b>DETALLE</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>ESTRUCTURA</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>3.195.770</b>	<b>3.436.370</b>	<b>3.677.462</b>	<b>3.923.705</b>	<b>4.195.836</b>	<b>4.500.954</b>	
11	Fondos Disponibles	14.102	195.519	249.280	273.334	294.904	316.374	7,03%
13	Inversiones	0	277.991	332.010	343.052	351.490	357.944	7,95%
14	Cartera de Créditos	3.163.393	2.932.587	3.060.097	3.263.245	3.505.368	3.772.561	83,82%
1401	Créditos por Vencer	3.169.113	2.938.364	3.065.932	3.269.138	3.511.320	3.778.573	83,95%
1423	Créditos Vencidos	0	0	0	0	0	0	0,00%
1404	Cartera que no Dev. Int.	0	0	0	0	0	0	0,00%
1499	Provisión Créditos Incobrables	-5.720	-5.777	-5.835	-5.893	-5.952	-6.012	-0,13%
16	Cuentas por Cobrar	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317	6.317	0,14%
18	Propiedades y Equipo	7.109	7.108	12.908	20.908	20.908	23.908	0,53%
19	Otros Activos	4.849	16.849	16.849	16.849	16.849	23.849	0,53%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>2.899.291</b>	<b>3.093.029</b>	<b>3.294.449</b>	<b>3.506.095</b>	<b>3.737.004</b>	<b>3.990.837</b>	
2101	Depósitos a la Vista	546.327	610.273	681.705	761.497	850.629	950.194	23,81%
2103	Depósitos a Plazo	2.004.556	2.104.784	2.210.023	2.320.524	2.436.550	2.558.378	64,11%
21013	Ahorro Cesantía	0	0	0	0	0	0	0,00%
530								
25	Cuentas por Pagar	273.400	302.963	327.713	349.065	374.816	407.257	10,20%
26	Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0	0,00%
29	Otros Pasivos	75.009	75.009	75.009	75.009	75.009	75.009	1,88%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>296.478</b>	<b>343.342</b>	<b>383.012</b>	<b>417.610</b>	<b>458.832</b>	<b>510.116</b>	
31	Capital Social	251.952	254.472	257.016	259.586	262.182	264.804	51,91%
33	Reservas	2.875	2.875	2.875	2.875	2.875	2.875	0,56%
34	Otros aportes patrimoniales	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	0,33%
36	Resultados	39.972	84.316	121.441	153.469	192.095	240.757	47,20%
3601	Acumulados	225	39.972	84.316	121.441	153.469	192.095	37,66%
3603	Del Ejercicio	39.747	44.344	37.125	32.028	38.626	48.662	9,54%
39	Reexpresión Monetaria							
<b>CONTROL</b>								
	<b>Total de Activos</b>	3.195.770	3.436.370	3.677.462	3.923.705	4.195.836	4.500.954	
	<b>Total de Pasivos+Patrimonio</b>	3.195.770	3.436.371	3.677.461	3.923.705	4.195.836	4.500.953	
	<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>Intereses Ganados</b>	<b>353.703</b>	<b>351.485</b>	<b>370.384</b>	<b>395.421</b>	<b>423.853</b>
Inversiones	17.791	21.249	21.955	22.495	22.908
Créditos	335.911	330.236	348.429	372.925	400.944
<b>Intereses Pagados-Causados</b>	<b>179.260</b>	<b>188.972</b>	<b>206.323</b>	<b>217.363</b>	<b>228.146</b>
Depósitos	179.260	188.972	199.323	210.363	222.146
Créditos Otras Inst. Financieras	0	0	7.000	7.000	6.000
<b>Margen Bruto Financiero</b>	<b>174.443</b>	<b>162.512</b>	<b>164.061</b>	<b>178.058</b>	<b>195.706</b>
% de los Ingresos					
<b>Gastos de Personal</b>	<b>94.398</b>	<b>94.398</b>	<b>104.426</b>	<b>103.426</b>	<b>108.375</b>
Remuneraciones	90.288	90.288	99.316	99.316	103.265
Honorarios a Directivos	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Otros Gastos de Personal	2.550	2.550	3.550	2.550	3.550
<b>Gastos de Operación</b>	<b>9.850</b>	<b>9.855</b>	<b>9.855</b>	<b>13.855</b>	<b>9.855</b>
Servicios de Terceros	5.100	5.100	5.100	9.100	5.100
Impuestos y Contribuciones	300	305	305	305	305
Otros Egresos	4.450	4.450	4.450	4.450	4.450
<b>Prov., Depreciaciones y Amort.</b>	<b>153</b>	<b>250</b>	<b>317</b>	<b>318</b>	<b>343</b>
Provisiones	57	58	58	59	60
Depreciaciones	95	192	259	259	284
Amortizaciones					
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>3.865</b>	<b>3.865</b>	<b>3.918</b>	<b>3.918</b>	<b>3.971</b>
Tramitación crédito	3.840	3.840	3.888	3.888	3.936
Ingresos por servicios	25	25	30	30	35
<b>Ingresos (Egresos) Operacionales</b>	<b>-100.535</b>	<b>-100.637</b>	<b>-110.680</b>	<b>-113.681</b>	<b>-114.603</b>
% de los Ingresos					
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>73.907</b>	<b>61.875</b>	<b>53.380</b>	<b>64.377</b>	<b>81.103</b>
% de los Ingresos					
<b>DEDUCCIONES LEGALES</b>					
15% Participación Trabajadores	11.086	9.281	8.007	9.656	12.166
25% Impuesto a la Renta	18.477	15.469	13.345	16.094	20.276
<b>EXCEDENTE LIQUIDO</b>	<b>44.344</b>	<b>37.125</b>	<b>32.028</b>	<b>38.626</b>	<b>48.662</b>
% de los Ingresos					



## INDICES FINANCIEROS

DETALLE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>1) RIESGO CREDITICIO</b>					
1.1) Cartera Vencida / (Por Vencer + Vencida + No dev.int.)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.2) Provisiones / (Por Vencer + Vencida + No dev.int.)	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<b>2) RENTABILIDAD</b>					
2.1) Resultados / (Capital + Reservas propias)	28,7%	23,8%	20,3%	24,3%	30,3%
2.2) Resultados / Total de Activos	2,2%	1,7%	1,4%	1,5%	1,8%
<b>3) LIQUIDEZ</b>					
3.1) Fondos Disponibles+inversiones / Depósitos Corto Plazo	17%	20%	20%	20%	19%
<b>4) EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>					
4.1) Gastos Operacionales / (Activo+Contingentes)	3,0%	2,8%	2,9%	2,8%	2,6%
4.2) Gastos Operacionales / Recursos Captados	3,8%	3,6%	3,7%	3,6%	3,4%
4.3) Gastos Personal / Activos	2,7%	2,6%	2,7%	2,5%	2,4%
4.4) Margen Financiero / Activos	5,1%	4,4%	4,2%	4,2%	4,3%
<b>5) EFICIENCIA FINANCIERA</b>					
5.1) Activos Productivos / Pasivos con Costo	118,5%	117,5%	117,2%	117,5%	117,9%

# **CAPÍTULO VI**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada durante el desarrollo de la presente tesis, tanto de la recopilación de información de fuentes secundarias, así como del trabajo de campo se determinaron las siguientes conclusiones:

1. En el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Bancos son fuentes importantes de servicios financieros, aún cuando su posibilidad de prestación de servicios es menor y sus capacidades técnicas son más limitadas.
2. La Cooperativa Politécnica Ltda. Constituye una fuente importante de recursos para Profesores y Empleados de la Escuela Politécnica Nacional, a pesar de lo cual se ve importante el mejoramiento de sus servicios a fin de ampliar su cobertura y servicios financieros.
3. El financiamiento o crédito constituye para la población en general de nuestro país, una herramienta básica para generar desarrollo y producción. Mas aún en estos momentos de crisis que afronta nuestro país en la que existe una gran ausencia de financiamiento, lo cual es una oportunidad para las instituciones como la Cooperativa Politécnica Ltda., que se dedican al servicio financiero.
4. Del trabajo de investigación realizado, se determinó que la institución analizada presenta algunas deficiencias en cuanto al aspecto administrativo como:
  - a. Falta de capacitación a directivos y empleados, en temas relacionados a contabilidad y manejo administrativo de las Cooperativas;
  - b. No cuentan con un sistema de computación acorde a las necesidades actuales, ya que para un mayor crecimiento necesita un mejor sistema;

- c. Se observó que existe ausencia de un conocimiento mínimo de aspectos financieros por parte de los directivos;
  - d. No cuentan con una Reglamentación Interna adecuada, que permita mejorar su funcionamiento;
  - e. Dependencia de personal externo en algunos aspectos como el de sistemas principalmente.
5. La institución tiene posibilidades de crecimiento, por cuanto no tiene competencia directa dentro de la Escuela Politécnica Nacional.
  6. La Cooperativa no mantiene relaciones directas que la puedan apoyar para lograr un mayor fortalecimiento.
  7. No se observa la realización de estudios periódicos de la situación financiera de la Cooperativa.
  8. No se ha previsto la incorporación de tecnología como un Cajero Automático, que permita mejorar la atención a sus socios.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Una vez analizada la situación actual de la Cooperativa Politécnica Ltda. y después de determinadas las condiciones indispensables para su fortalecimiento y desarrollo, consideramos importante poner a consideración las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario que se mejore el servicio a los socios con una ampliación de su horario de atención, así como la posibilidad de retiros y depósitos de ahorros, el momento en que el socio lo requiera, con lo cual será más atractiva para sus socios y podrá ampliar su cobertura con productos y servicios acordes a sus necesidades, a fin de lograr su objetivo de crecimiento y desarrollo.

2. Proporcionar capacitación a las diferentes instancias administrativas (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, Gerente y empleados) de la Cooperativa, considerando el rol que cada una de ellas debe cumplir al interior de la institución; básicamente en aspectos contables y de interpretación de Estados Financieros, así como de sus principales funciones y responsabilidades.
3. Actualización de la Reglamentación Interna y de Crédito en la que se consideren los aspectos concernientes a los socios, las funciones de los diferentes organismos internos y los aspectos correspondientes a Crédito; éstos documentos se prepararán considerando la realidad propia de la Cooperativa, el crecimiento alcanzado y su perspectiva de desarrollo.
4. Procurar un acercamiento a instituciones que la puedan apoyar, como FECOAC, RED FINANCIERA RURAL, entre otras a fin de que se les proporcione apoyo en los diferentes aspectos financieros y administrativos.
5. Para optimizar la administración de la Cooperativa y procurar el mejoramiento del servicio es importante se implemente el nuevo sistema de computación, el cual permitirá un mayor control de las cuentas, así como la impresión de libretas de ahorro para los socios y obtener la información y reportes oportunos de la situación financiera de la entidad.
6. En el caso de la Cooperativa analizada, ésta se ha convertido en la única opción de financiamiento dentro de la EPN, por lo cual es importante se promocionen los servicios de la institución a fin de aumentar el número de socios.
7. Es importante el fortalecimiento patrimonial de la Cooperativa y mejorar la estructura de los Activos Totales a fin de contar con una situación adecuada que permita un manejo financiero acorde a una institución que realiza intermediación financiera formal.
8. Para la toma oportuna de decisiones institucionales, es importante se realice un análisis financiero periódico de los Balances de la Cooperativa.

9. Acorde al avance tecnológico es importante se implemente un Cajero automático que permita a los socios disponer de sus ahorros fuera del horario normal de atención, con lo cual se mejorará el servicio a los mismos.

# **ANEXOS**

Cooperativa Politécnica de Ahorro y Crédito  
Ltda.

## ANEXO 1

### COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO

#### 1. CONSTITUCIÓN Y RESPONSABILIDADES

La Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda. se constituyó 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 regirá por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General; por otras leyes que le fueren aplicables y por su Estatuto.

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.

La cooperativa tendrá una duración indefinida; si 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 Estatuto General de la cooperativa.

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 recurso como depósitos de ahorro, 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 auto administración;
- 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 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<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001 p. 5, 6



En el marco de los principios generales que rigen al sistema cooperativo, la Cooperativa Politécnica Ltda., ha definido como sus principios que la rigen, los siguientes:

- 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 de los socios a través de dividendos al Capital Social que mantengan los mismos;
- e) Neutralidad, política y religiosa;
- f) Fomento de la imagen cooperativa; y,
- g) Integración cooperativa.<sup>13</sup>

## **2. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

Podrán ser socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda. a más de los fundadores, las personas que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Pertenecer a la Escuela Politécnica Nacional como profesor, empleado administrativo y trabajador.
- b) Ser profesional titulado de 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<sup>14</sup>.

El Estatuto de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda., establece que no pueden ser socios de la misma, los que no cumplan con los siguientes requisitos:

- 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; y,

---

<sup>13</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 7

<sup>14</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 7, 8

- c) Quienes hayan incurrido en las demás prohibiciones que señala la Ley y Reglamento de Cooperativas<sup>15</sup>.

Los derechos de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda., se establecen el artículo 8 del Estatuto y son los siguientes:

- 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 elegidos para las diferentes dignidades de los Consejos, Comisiones Especiales y otras que por solución 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<sup>16</sup>.

Son obligaciones de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda. estipulados en el artículo 9 y son los siguientes:

- 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) Suscribir y pagar el valor mínimo de certificados de aportación que determine el Consejo de Administración.
- e) Cumplir con las resoluciones que dicte la Asamblea General de Socios y los organismos directivos de la Cooperativa<sup>17</sup>.

Se puede dejar de ser socio de la Cooperativa de ahorro y crédito Politécnica Ltda., por los siguientes motivos:

---

<sup>15</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. P.p 8

<sup>16</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. P.p 8, 9

<sup>17</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 9, 10

- a) Por retiro voluntario expresado en forma escrita por el socio ante el Presidente del Consejo de Administración;
- b) Por expulsión o exclusión resuelto por el Consejo de Administración o la Asamblea General de Socios; y,
- c) Por fallecimiento<sup>18</sup>.

El Estatuto de la Cooperativa, es la norma principal que rige el funcionamiento de la institución y en él se establecen además, algunas otras consideraciones a las que deben regirse los socios; éstas se transcriben a continuación:

En el 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.

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. 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.

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 fueren aplicables.

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 exista una resolución definitiva en su contra o no haya apelación en el tiempo reglamentario.

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 de manera reiterada las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y en le 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;

---

<sup>18</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 10

- f) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros;
- g) Por utilizar a la Cooperativa como forma de explotación o engaño.

El Consejo de Administración o la Asamblea General de Socios deberán resolver la expulsión de un socio, por las causales previstas en el artículo 149 de la Ley de Cooperativas. 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 estas y presente la apelación a la Asamblea General de Socios.

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, los socios que se retiraren voluntariamente, y los que sean excluidos o expulsados, no serán responsables de las obligaciones contraídas con la Cooperativa, con la posterioridad a la fecha de separación, exclusión o expulsión<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. P.p 10, 11, 12, 13

## **ANEXO 2**

A continuación se presenta la Matriz de Diagnóstico utilizada, la misma que se adaptó de Matriz utilizada por SWISSCONTACT.

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “”**

#### **ASPECTOS INSTITUCIONALES**

##### **1. UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

**PROVINCIA:**

**CANTON:**

**PARROQUIA:**

##### **4. NATURALEZA E IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

**4.1. NOMBRE DE LA COAC:**

**4.2. PERTENECE A UNA ORGANIZACIÓN:**

**4.3. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:**

**4.4. FECHA DE CONSTITUCIÓN:**

**4.5. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:**

**4.6. CARGO:**

**4.7. DIRECCIÓN OFICINA PRINCIPAL:**

**4.8. TELÉFONOS:**

### 3. HISTORIA

3.1. **BREVE RECUENTO DE LAS ETAPAS DE SU EVOLUCION:**

3.2. **FUENTES DE PATRIMONIO:**

### 4. SOCIOS / ORGANISMOS DIRECTIVOS

#### SOCIOS

4.2 **REQUISITOS PARA SER SOCIO:**

5. BASE LEGAL Y ESTATUTARIA

5. ASAMBLEA GENERAL

<u>Frecuencia de las reuniones:</u>	<u>Asistentes:</u>

#### **ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA**

6.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

No. Vocales:

Frecuencia de reuniones:

Listado de los Miembros:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>

**ATRIBUCIONES:**

## CONSEJO DE VIGILANCIA

Número de Vocales:

Frecuencia de  
reuniones:

Listado de los Miembros:

NOMBRE	CARGO

ATRIBUCIONES

### 6.3 COMISIÓN DE CRÉDITO

No. Vocales principales:

Frecuencia de  
reuniones:

Listado de los Miembros:

NOMBRE	CARGO

FUNCIONES

## 7 GOBERNABILIDAD

7.1 **Grado de Participación de los Socios**

7.2 **Experiencia Dirigencial**

7.3 **Cumplimiento de Roles**

7.4 **Interrelaciones**

## 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “**”** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

## 9. MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

### 9.1. RESÚMEN ESTADÍSTICO

### 9.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

### 9.3. CAPACITACIÓN FORMAL

### 9.4. PERFIL DE LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA

<u>GERENTE</u>	
Edad:	Educación:
Experiencia:	
¿Se ajusta a los socios y tipo de servicio?:	
Actividades Principales	

<u>CAJERA</u>	
Edad:	Educación:
Experiencia:	
¿Se ajustan a los socios y tipo de servicio?:	
Actividades Principales	

### 9.5. REMUNERACIONES

### 9.6. ROTACIÓN DE PERSONAL

### 9.7. DEPENDENCIA DE CONSULTORES EXTERNOS Y DE PERSONAL A CONTRATO



**9.8. PRIORIDAD QUE EL GERENTE GENERAL Y LOS DIRECTIVOS  
OTORGAN AL DESARROLLO DEL PERSONAL**

**OBSERVACIONES ESPECIALES**

**10. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN**

**1. DESCRIPCIÓN DEL HARDWARE Y SOFTWARE**

**1.1 HARDWARE**

**1.2 SOFTWARE**

**2. REPORTES QUE SE ELABORAN**

<b>REPORTES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DESTINATARIO</b>

**3. USO**

**4. PERSONAL**

**5. SEGURIDAD**

## ANEXO 3

### COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO

#### REQUISITOS PARA SER SOCIO

- a) Pertenecer 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; (formato proporcionado por la Cooperativa).
- 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.

Adicionalmente se solicitan los siguientes documentos:

- Copia de la cédula de identidad;
- Copia del Certificado de votación;
- Llenar un formato de solicitud de ingreso proporcionado por la Cooperativa
- Pagar USD 4.00 como cuota de ingreso<sup>20</sup>.

**Como se observa, los requisitos solicitados son adecuados y no requieren de mayores trámites en la Cooperativa, por lo que se recomienda simplemente una mayor promoción de la institución dentro de su mercado objetivo.**

---

<sup>20</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 7, 8

## ANEXO 4

### COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO

#### 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 los 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, 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 sí, o de estos 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<sup>21</sup>.

**De la revisión de las atribuciones mencionadas, se puede concluir que son adecuadas, pues constituyen las que este organismo interno debe realizar dentro de la institución.**

---

<sup>21</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 15, 16

## **ANEXO 5**

### **COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION**

- a) Designar al Presidente, así como a los miembros del Comité de Crédito y Comisiones Especiales;
- b) Autorizar al Gerente y Presidente, los montos máximos para la realización de contratos, adquisición de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa conforme lo establece el Reglamento Especial de concurso de Precios para las Organizaciones Cooperativas;
- c) Nombrar y remover con causa debidamente probada al Gerente 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 de 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 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;
- o) Someter a consideración de la Asamblea General de Socios, el proyecto de Reformas al Estatuto;
- p) Proponer al Consejo de Vigilancia la terna de empresas de Auditoria Externa<sup>22</sup>.

**Como se observa las atribuciones establecidas en el Estatuto para este organismo interno son las que se encuentran enmarcadas dentro de su ámbito y que no se contraponen con la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, por tanto es una norma que permite un funcionamiento adecuado de la Cooperativa.**

---

<sup>22</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 18, 19, 20

## ANEXO 6

### COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO

#### ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

- 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 Auditoria 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; y,
- k) Designar la empresa de Auditoria Externa de la terna propuesta por el Consejo de Administración<sup>23</sup>.

**Las atribuciones determinadas en la normatividad interna para el Consejo de Vigilancia son las adecuadas, por lo que a nuestro criterio no requieren cambios, sino simplemente una difusión de las normas a los directivos de los dos**

---

<sup>23</sup> ESTATUTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p. 24, 25, 26

**Consejos y un proceso de capacitación en temas administrativos-financieros que permitan realizar de mejor manera sus labores dentro de la institución y que tengan claridad respecto a sus roles.**

## **ANEXO 7**

### **COOPERATIVA POLITÉCNICA DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **REQUISITOS PARA SER DIRECTIVO**

- Podrán ser candidatos todos los socios de la Cooperativa que tengan su calidad de tales por lo menos durante un año;
- Para ser candidatos deberán manifestar por escrito su aceptación y estar respaldados, mediante firmas, del 4% del total de socios que tiene la Cooperativa;
- No podrán ser candidatos los socios cuyo parentesco esté dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, ni en los mismos grados en relación al Gerente<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> REGLAMENTOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., Septiembre 2001. p 5



**ANEXO 8**

**MODELOS DE DOCUMENTOS PARA GESTIÓN DE CARTERA**

**NOTIFICACIÓN No. 1**

**COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.  
NOTIFICACIÓN DE COBRANZA 1**

Señor(a).....Socio

No.....

Domiciliado

en.....

La presente notificación, es para recordarle que el crédito que tiene vigente con la Cooperativa, a la fecha acusa **UNA CUOTA VENCIDA** por \$.....; la misma que venció el día... del mes de..... de 200... a la cuál se adicionará los intereses y gastos respectivos.

El saldo de su crédito a la fecha es de \$.....

Le pedimos **se acerque a nuestras oficinas a ponerse al día**, a la mayor brevedad; así mismo le recomendamos, no desmejorar su record crediticio, el cual constituye una buena referencia para créditos futuros.

A la espera de su concurrencia a nuestras oficinas, nos suscribamos de Usted.

Quito,..... De..... De 200...

Atentamente

.....

Jefe de Cobranzas

**NOTIFICACIÓN No. 2**

**COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.**

**NOTIFICACIÓN DE COBRANZA 2**

Señor(a).....Socio

No.....

Domiciliado

en.....

En vista que, pese a nuestra notificación anterior, usted no se ha acercado a la Cooperativa a regularizar sus obligaciones, Le requerimos para que en el término de **8 días** de recibida esta notificación, cumpla con pagar sus cuotas atrasadas, más intereses y gasto, en las oficinas de la Cooperativa.

El saldo de su crédito a la fecha asciende a \$.....; y acusa DOS CUOTAS ATRASADAS por \$....., importante que deberá adicionarse interés y gastos de cobranza. Cada día que pasa los intereses y gastos se incrementan.

Le reiteramos acercarse a la cooperativa a regularizar su deuda y no perjudique a sus garantes. Una vez más recordamos que, el buen record crediticio, le abrirá las puertas para futuros préstamos en la Cooperativa.

Quito,..... De..... De 200...

Atentamente

.....

Jefe de Cobranzas

cc. Garantes:

Sr.

(a).....

Domicilio.....

Sr.

(a).....

Domicilio.....

**NOTIFICACIÓN No. 3**

**COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA.**

**NOTIFICACIÓN DE COBRANZA 3**

**PRE-JUDICIAL**

Señor(a).....Socio

No.....

Domiciliado

en.....

.....

...

En el presente requerimiento de pago, lo efectuamos en vista que Usted no se ha acercado a la Cooperativa a regularizar su deuda, pese a nuestras dos anteriores notificaciones habiéndose empeorado su situación de **MOROSO**

En tal sentido lo **REQUERIMOS**, a fin que, saldo de su crédito a la fecha asciende a \$.....; y acusa **DOS CUOTAS ATRASADAS** por \$....., importante que deberá adicionarse interés y gastos de cobranza. Cada día que pasa los intereses y gastos se incrementan.

Le reiteramos acercarse a la cooperativa a regularizar su deuda y no perjudique a sus garantes.

Una vez más recordamos que, el buen record crediticio, le abrirá las puertas para futuros préstamos en la Cooperativa.

Quito,..... De..... De 200...

Atentamente

.....

Jefe de Cobranzas

cc. Garantes:

Sr.

(a).....

Domicilio.....

Sr.

(a).....

Domicilio.....

## BIBLIOGRAFIA

- PAREJA  
González,  
Pedro  
MANUAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO  
Cuarta Edición  
Centro de Publicaciones FECOAC 1995  
114 Páginas
- CORPORACION, de  
Estudios y  
Publicaciones  
LEY DE COOPERATIVAS Y REGLAMENTO GENERAL  
Séptima Edición  
Corporación de Estudios y Publicaciones  
55 Páginas
- ALIANZA,  
Cooperativa  
Internacional  
PRINCIPIOS COOPERATIVOS GUIA DE BOLSILLO  
ACI Oficina para las Américas  
San José, Costa Rica 1995  
9 Páginas
- ARIAS  
Barriga,  
Gonzalo  
LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA  
FINANCIERO Y SU REGLAMENTO  
Ediciones EDI-GAB  
Primera Edición  
Quito, 2004  
191 Páginas
- ALARCON  
Rivera, Fabián  
Dr.  
REGISTRO OFICIAL No. 282  
Decreto Ejecutivo No1227  
Quito, 1998  
16 Páginas
- NOBOA  
Bejarano,  
Gustavo Dr.  
REGISTRO OFICIAL No. 467  
Decreto Ejecutivo No. 2132  
Quito, 2001  
14 Páginas
- NOBOA  
Bejarano,  
Gustavo Dr.  
REGISTRO OFICIAL No. 656  
Decreto Ejecutivo No. 3050  
Quito, Septiembre de 2002  
2 Páginas
- PALACIO  
González,  
Alfredo Dr.  
DECRETO EJECUTIVO No. 354  
Quito, Julio de 2005  
23 Páginas
- SOCIEDAD  
de Desarrollo  
Integral, Des  
Jardins  
GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
Volumen I: La Organización  
Primera Edición  
Ediciones Prometeo S.A.  
Costa Rica, 1994

48 Páginas

- CASTRO  
Chiriboga,  
Alfonso
- MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
Ediciones CEDECOOP  
Segunda Edición  
Quito, 2002  
229 Páginas
- COLAC,  
Confederación  
Latinoamerica  
na de  
Cooperativas
- DISCIPLINAS FINANCIERAS PARA COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CREDITO  
Ediciones COLAC  
Impresora Pacífico S.A.  
Panamá, 2002
- LOZADA  
Flores,  
Franklin
- Manual de Crédito Empresarial
- VASQUEZ R,  
Victor Hugo
- Organización Aplicada
- CONSULCO  
OP,  
Consultoría  
Empresarial  
Cooperativa  
Fundación  
SWISSCONT  
ACT
- Hoja Electrónica Excel – Presupuesto para Cooperativas  
Quito 1997
- Matriz de Diagnóstico para instituciones financieras  
Quito 2005
- Internet [www.siecan.org/informacion/guia\\_empresas/Cap3i.html](http://www.siecan.org/informacion/guia_empresas/Cap3i.html)
- Internet [www.google.com.ec/search?q=valores+del+cooperativismo&hl=es  
&lr=&start=20&sa](http://www.google.com.ec/search?q=valores+del+cooperativismo&hl=es&lr=&start=20&sa)
- Internet [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plan  
estraarvey.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm)