



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

EXTENSIÓN LATACUNGA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA., C.P.A

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA,
CONTADOR PUBLICO – AUDITOR**

AUTOR: MARÍA MERCEDES PÉREZ SILVA

**TEMA: “ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN LAS
NORMATIVAS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL SISTEMA
FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA., EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PRIMER
TRIMESTRE DEL AÑO 2013”**

**DIRECTORA: Econ. Alisva Cárdenas
CODIRECTOR: Econ. Francisco Mosquera**

LATACUNGA, JULIO 2013

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. María Mercedes Pérez Silva bajo la supervisión

Econ. Alisva Cárdenas
DIRECTORA DEL PROYECTO

Econ. Francisco Mosquera
CODIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Xavier Fabara
DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca Corrales
SECRETARIO ACADEMICO

Certificado de tutoría

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Econ. Alisva Cárdenas y Econ. Francisco Mosquera.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN LAS NORMATIVAS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA., EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2013”** realizado por María Mercedes Pérez Silva, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se cumplieron con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo de la tesis de grado, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de 1 documento empastado y 1 disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Mercedes Pérez Silva lo entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga 11 de julio del 2013.

Econ. Alisva Cárdenas
DIRECTORA

Econ. Francisco Mosquera
CODIRECTOR

Declaración de Responsabilidad

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSIÓN LATACUNGA**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y ADITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Mercedes Pérez Silva

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN LAS NORMATIVAS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA., EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2013”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos Intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 11 de julio del 2013.

María Mercedes Pérez Silva

C.C 050161291

Autorización de publicación

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
EXTENSION LATACUNGA**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, María Mercedes Pérez Silva

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN LAS NORMATIVAS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA., EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2013”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 11 de julio del 2013.

María Mercedes Pere Silva
C.C 0503161291

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA _____	i
CERTIFICACIÓN _____	ii
CERTIFICADO DE TUTORÍA _____	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD _____	iv
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN _____	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS _____	vi
ÍNDICE DE TABLAS _____	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS _____	x
DEDICATORIA _____	xii
AGRADECIMIENTO _____	xi
RESUMEN _____	xiii
SUMMARY _____	xiv
 <i>CAPÍTULO I</i>	
1. GENERALIDADES _____	1
1.1 Tema _____	1
1.2 Introducción _____	1
1.3 Justificación e Importancia _____	2
1.4 Objetivos _____	3
1.4.1 Objetivo General _____	3
1.4.2 Objetivos Específicos _____	3
 <i>CAPÍTULO II</i>	
2. MARCO TEÓRICO _____	4
ANTECEDENTES _____	4
MARCO LEGAL _____	4
2.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO _____	12
2.1.1 Antecedentes del cooperativismo _____	12
2.1.2 Concepto _____	13
2.1.3 Importancia del cooperativismo _____	14
2.1.4 Problemas actuales _____	15
2.1.5 Doctrinario _____	16
2.1.6 Administrativo _____	18

2.1.7	Financiero _____	19
2.1.8	Control y Supervisión _____	21
2.1.9	Historia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador. _____	23
2.2	GESTIÓN DE COOPERATIVAS _____	25
2.2.1	Concepto _____	25
2.2.2	Objetivo Principal de las Políticas de Gestión Bancaria _____	26
2.2.3	Características _____	26
2.2.4	Crédito _____	30
2.2.4.1	Concepto _____	30
2.2.4.2	Principios _____	30
2.2.4.3	Alcance _____	31
2.2.4.4	Entidades y grupos a los cuales está dirigido el crédito _____	31
2.2.4.5	Efectos _____	32
2.2.5	Gestión en las cooperativas _____	33
2.2.6	Requisitos de las COAC de la ciudad de Latacunga para efectuar un crédito. _____	34
2.2.7	Gestión de Riesgos en Cooperativas _____	35

CAPÍTULO III

3.	ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ____	42
3.1	Generalidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito _____	42
3.1.1	Fines de las Cooperativas _____	43
3.1.2	Cómo y quiénes pueden organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito ____	44
3.1.3	Requisitos para ser socio de la cooperativa _____	45
3.1.4	Organismos de Administración y control. _____	45
3.1.5	Asamblea General _____	45
3.1.5.1	Atribuciones _____	46
3.1.6	Consejo de Administración _____	47
3.1.6.1	Atribuciones _____	47
3.1.7	Consejo de Vigilancia _____	48
3.1.7.1	Atribuciones _____	48
3.1.8	Gerencia _____	49
3.1.8.1	Atribuciones _____	50
3.2	Beneficios cooperativos _____	50
3.3	Operaciones _____	51
3.3.1	Captaciones _____	51
3.3.2	Préstamos _____	51
3.3.3	Otros Servicios _____	53
3.4	Distribución de excedentes _____	54

CAPÍTULO IV

4. COACS CONTROLADAS POR LAS SEPS	56
4.1 Base Legal para el funcionamiento de las Cooperativas	56
4.1.1 Generalidades	61
4.2 Evolución de las cooperativas controladas por la SEPS.	62
4.2.1 Problemas Legales	63
4.2.2 Control y Supervisión.	64
4.2.3 Medición de las influencias ejercidas por la SEPS.	65

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA	67
5.1 Análisis situacional	67
5.1.1 Análisis Externo	69
5.1.1.1 Macroambiente	69
5.1.1.2 Microambiente	70
5.1.2 Análisis Interno	71
5.1.3 Aspectos organizacionales	73
5.1.3.1 Análisis legal	73
5.1.3.2 Análisis administrativo	75
5.1.3.3 Análisis técnico y operativo	80
5.1.3.4 Matriz de Evaluación de Impacto	82
5.1.3.5 Diseño de propuestas de mejora.	129

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.	144
6.1 Conclusiones:	144
6.2 Recomendaciones:	145
6.3 Bibliografía	146
6.3 Linckografía	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA GERENCIA	85
Tabla N° 2.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS GERENCIA	88
Tabla N° 3.- MATRIZ DE ENTREVISTA VENTANILLAS	89
Tabla N° 4.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS VENTANILLAS	92
Tabla N° 5.- MATRIZ DE ENTREVISTA SERVICIO AL CLIENTE.....	93
Tabla N° 5.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS SERVICIO AL CLIENTE	96
Tabla N° 7.- MATRIZ DE ENTREVISTA OPERACIONES	97
Tabla N° 8.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS OPERACIONES	100
Tabla N° 9.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA CRÉDITO.....	101
Tabla N° 10.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FI CRÉDITO	104
Tabla N° 11.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA TECNOLOGÍA	105
Tabla N° 12.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS TECNOLOGÍA	108
Tabla N° 13.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA AUDITORÍA	109
Tabla N° 14.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS AUDITORÍA.....	112
Tabla N° 15.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA SEGURIDAD	113
Tabla N° 16.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS SEGURIDAD.....	116
Tabla N° 17.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA TALENTO HUMANO.....	117
Tabla N° 18.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS TALENTO HUMANO	120
Tabla N° 19.- MATRIZ DE DEPARTAMENTO MÉDICO.....	121
Tabla N° 20 .- MATRIZ DE F.I. DEPARTAMENTO MÉDICO.....	124
Tabla N° 21.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA MARKETING.....	125
Tabla N° 22.- MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS MARKETING.....	128
Tabla N° 23.- DEBILIDADES DEL PROCESO	133
Tabla N° 24.- MATRIZ DE CORRELACIÓN	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
GRAFICO N° 2.- LOGOTIPO DE LA COOPERATIVA “EL SAGRARIO”	80
GRAFICO N° 3.- MATRIZ PCI GERENCIAL.....	87
GRAFICO N° 4.- MATRIZ PCI VENTANILLAS.....	91
GRAFICO N° 5.- MATRIZ PCI SSCC	95
GRAFICO N° 6.- MATRIZ PCI OPERACIONES	99
GRAFICO N° 7.- MATRIZ PCI CRÉDITO.....	103
GRAFICO N° 8.- MATRIZ PCI TECNOLIGÍA	107
GRAFICO N° 9.- MATRIZ PCI AUDITORÍA	111
GRAFICO N° 10.- MATRIZ PCI SEGURIDAD	115
GRÁFICO N° 11.- MATRIZ PCI RRHH.....	119
GRÁFICO N° 12.- MATRIZ PCI MÉDICO	123
GRÁFICO N° 13.- MATRIZ PCI MARKETING	127
GRÁFICO N° 14.- PASOS PARA EL PLAN DE MEJORA.....	129
GRÁFICO N° 15.- ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	130
GRÁFICO N° 16.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS MARKETING	131
GRAFICO N° 17.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO ...	131
GRÁFICO N° 18.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DE SEGURIDAD	132
GRÁFICO N° 19.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO...	132

DEDICATORIA

Con la singular emoción que invade mi alma y mi corazón quiero dedicar la presente tesis:

A Dios, mi verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi hermano, el incondicional abrazo que me motiva y recuerda que detrás de cada detalle existe el suficiente alivio para empezar nuevas búsquedas.

A mi abuelito, a mi adorado Cesítar quien me mostró que la nobleza es el mejor escudo del ser humano y que la lucha es el único camino de la vida.

A mi amado novio Fabián, quien ha sido fiel amigo y compañero, con su amor, paciencia y cariño fue fundamental en mi faceta estudiantil apoyándome en cada logro y siendo mi pilar en las caídas.

A mis familiares, mis tíos y mis amados primos gracias por hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo.

MARÍA MERCEDES

AGRADECIMIENTO

Es un placer para mí expresar mi más sincero agradecimiento con honra y gran respeto:

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Gladys y Paúl, a mi amada abuelita Meche por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, pero sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes.

Especial agradecimiento a mi Directora Econ. Alisva Cárdenas y Codirector Econ. Francisco Mosquera, muchas gracias por su comprensión, consejos y amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

MARÍA MERCEDES

RESUMEN

El presente estudio, medirá el impacto que tiene la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario en la ciudad de Latacunga. Para esta investigación se ha visto necesario realizar un estudio que abarque las áreas completas de la cooperativa, la cual permitirá determinar el cumplimiento de los procesos administrativos y técnicos específicamente en las áreas operativas; la investigación podrá demostrar si los procesos que se realizan cumplen correcta o incorrectamente para su funcionamiento financiero. Es importante mencionar que para la investigación se utilizó el (PCI) Perfil de Capacidad para lo que es necesaria la colaboración de estrategas y de esta manera poder determinar los indicadores de éxito que nos permitan relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con los requerimientos minuciosos que demanda la Ley que rige al sistema cooperativo actualmente. El Perfil de Capacidad Interna es una herramienta muy importante para la intervención en los procesos organizacionales, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una institución involucrando en él todos los factores que afectan su operación institucional. Los resultados de esta encuesta se analizaron en grupos por áreas funcionales. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico.

Palabras claves: cooperativismo, cooperativa de ahorro y crédito, perfil de capacidades internas (PCI), superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS) y plan estratégico

SUMMARY

This study will measure the impact that the Superintendent of Popular and Solidarity Economy has on the credit union “El Sagrario” in Latacunga city. For this investigation it has been necessary to do a study that covers all areas of the credit union, which it will allow us to determine the accomplishment of the administrative and technical processes specifically in the operative areas; the investigation will prove if the processes performed fulfill correctly or incorrectly for its operation. It is important to mention that the investigation of this work it will be done in PCI, therefore is necessary the collaboration of strategists and in this manner determine the indicators of success that let us relate the strengths and flaws of the company with all the meticulous requirements that the law demands with the credit union system nowadays. The profile of the internal capacity is a very important tool for the intervention in the organizational processes, since it let us evaluate the strengths and flaws of the organization in relation to the opportunities and threats that the external environment presents. It is a way of making a strategic diagnostic of the institution involved in all the factors that affects its institutional operation. The results of this poll were analyzed in groups by the functional areas. The experience shows the more the participation is, the more is the integration and the compromise with the strategic plan.

Keywords: cooperative, credit union, profile internal capabilities, superintendent of popular and solidarity economy and strategic plan

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Tema

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN LAS NORMATIVAS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL SAGRARIO” LTDA., EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.

1.2 Introducción

La presente investigación es un Trabajo Profesional de fin de Carrera, para la obtención del título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría, C.P.A, de quien lo suscribe.

Su iniciativa fundamental está basada en conocer si la aplicación de los procesos básicos en la normativa de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mejorarán el sistema financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” en la ciudad de Latacunga. Para el fin dispone de la colaboración y apertura de la institución financiera, sus directivos, jefes direccionales y talento humano en general, quienes pondrán en evidencia sus experiencias, capacitación y los procesos que ejecutan. El presente trabajo busca presentar en forma clara y coherente la estructura de la Cooperativa “El Sagrario” Ltda., de la ciudad de Latacunga como un sistema de gestión basado en estándares de calidad que aseguren la prestación de sus productos y servicios mediante la interacción de los procesos que deben apoyar de manera fundamental a las actividades financieras de la Institución.

Es imprescindible dentro de esta investigación la formulación de una propuesta mediante un plan de mejoras en los aspectos que se consideren una debilidad. Su sistema administrativo, legal y operativo debe estar debidamente vinculado con las normativas vigentes establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; manteniendo su imagen como institución financiera sólida, y capaz de enfrentar los cambios a los cuales es vulnerable el sistema financiero en el Ecuador.

1.3 Justificación e Importancia

El análisis de la autoridad o influencia que ejerce la vigente Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) sobre el sistema financiero de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional adquiere relevancia; en este caso a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” a quien va dirigida la presente investigación, por lo tanto es importante realizar este estudio el cual permitirá determinar el cumplimiento de los procesos administrativos y técnicos específicamente en las áreas operativas; la investigación podrá demostrar si los procesos que se realizan cumplen correcta o incorrectamente para su funcionamiento financiero.

Además el estudio permitirá sugerir las mejoras necesarias en pro del cumplimiento de estos procesos, enmarcados en la transparencia y la confiabilidad, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general, manteniendo o mejorando el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, evitando así una crisis cooperativista.

Bajo este contexto también resulta importante el análisis que se desarrollará sobre la competitividad del personal que presta sus servicios en la Institución, pues indudablemente los beneficios señalados anteriormente resultan más eficientes dependiendo de la ética, inteligencia,

responsabilidad y dedicación de todas las personas que laboran en la Cooperativa.

Finalmente es necesario señalar que los aspectos más trascendentales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” no están dados únicamente en el hecho de mejorar internamente las actividades que se desarrollan en la misma, sino que su importancia recae además en la optimización y mejoramiento de los servicios que se otorga a los socios, manteniendo su imagen como institución financiera sólida y capaz de enfrentar los cambios a los cuales es vulnerable el sistema financiero en el Ecuador.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar un estudio de la influencia que ejercen las normativas de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el sistema financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” en la ciudad de Latacunga.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar si los procesos administrativos, legales, técnicos, operativos y sociales se sujetan a las normativas de control establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Determinar el grado de influencia de la SEPS en el sistema financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”.
- Fortalecer las competencias de desarrollo profesionales del Talento Humano de la Cooperativa ofreciéndoles abordar oportunidades de mejora en sus niveles bajos de conocimientos.
- Establecer propuestas de mejoramiento, a través de un análisis FODA.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

El cooperativismo nace como una de las posibles soluciones a las necesidades económico-sociales, el mismo que juega un papel importante dentro del desarrollo del país, constituyéndose en la base fundamental del progreso de grandes sectores humanos, ya que cada cooperativa creada agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos, que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que de otra manera no podría disponer. Con el propósito de fundamentar legal y teóricamente el presente trabajo de investigación se procede a recoger conceptos bibliográficos y referentes legales de diferentes autores y especialistas en el tema, pues ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización, considerando que el investigador que se plantea un problema, no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales.

MARCO LEGAL

Esta investigación tiene su sustento legal en los Derechos del Buen Vivir (BV), expresados en la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario (FPS).

La Constitución de la República del Ecuador, en el capítulo segundo “Derechos del Buen Vivir”, sección octava, Trabajo y Seguridad Social, Art. 33, establece que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su

dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”¹

El Título IV, “Régimen de Desarrollo”, capítulo primero: principios generales, dice:

Art. 275 dice: “El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kausay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 283, dice: El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la

¹ Constitución de la República del Ecuador (2008)

Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 312.- Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley”.²

En este sentido, para garantizar el efectivo cumplimiento de los Derechos del Buen Vivir expresados en la Constitución, ha sido deber

²http://www.movimientoecuador.co.uk/TITULO_VI_-_REGIMEN_DE_DESARROLLO-t-80.html

del Estado planificar el desarrollo del país, fundamentando en principios participativos, de descentralización y desconcentración del poder público y la transparencia, la misma que tendrá como eje central la consecución de la equidad social y territorial y la concentración ciudadana, expresada entre otros en los siguientes objetivos:³

“La estructura del Plan para el Buen Vivir 2009 – 2013, señala objetivos para el plan nacional el cual constituye la hoja de ruta de las acciones y decisiones en el ámbito de política pública fundamentado en el paradigma del Buen Vivir . El plan articula los objetivos estratégicos con las políticas, los lineamientos y las metas nacionales. Es así como los objetivos constituyen el horizonte de logro de la planificación nacional, dentro de la investigación se utilizaran los siguientes:

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. La Constitución reconoce el trabajo como derecho y deber social. Como derecho económico, se constituye como fuente de realización personal y de bienestar general. Adicionalmente, la Constitución consagra el respeto de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral. Para esto es indispensable reconocer y apoyar las distintas formas de organización de la producción; comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, así como las diversas formas de trabajo, las formas autónomas de auto-sustento y cuidado humano, al igual que las formas de reproducción y sobrevivencia familiar y vecinal.

³ Manual de Gobernabilidad y Ciudadanía SECAP, Principios Básicos de Legislación Pública.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

- 11.1 Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.
- 11.2 Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.
- 11.3 Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.
- 11.4 Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.
- 11.5 Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.
- 11.6 Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.
- 11.7 Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida.

- 11.8 Identificar controlar y sancionar las prácticas de competencia desleales, y toda violación a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos para fomentar la igualdad de condiciones y oportunidades en los mercados.
- 11.9 Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.
- 11.10 Promover cambios en los patrones de consumo, a fin de reducir su componente importado y suntuario, generalizar hábitos saludables y prácticas solidarias, social y ambientalmente responsables.
- 11.11 Promover la sostenibilidad ecosistémica de la economía a través la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.
- 11.12 Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regulación y control.
- 11.13 Promover el ahorro y la inversión nacionales, consolidando el sistema financiero como servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre sus sectores públicos, privados y populares solidarios”.

“La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones económicas, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital; dichas organizaciones tendrán personalidad jurídica de derecho público y

autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.⁴

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, institución que responde al cumplimiento de las atribuciones que la Ley le otorga, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), que son:

Según el Artículo 147.- Atribuciones. La Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley;
- b) Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control;
- c) Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro;
- d) Fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades del sector financiero popular y solidario;
- e) Autorizar las actividades financieras de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario;
- f) Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta Ley;
- g) Imponer sanciones; y,
- h) Las demás previstas en la Ley y su Reglamento”.

Según el Artículo 154.- De las normas jurídicas –legales organismos oficiales de la inspección, control y vigilancia de la educación y de carácter institucional, dice:⁵

⁴Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Adicionalmente, el Reglamento señala las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;
2. Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;
3. Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;
4. Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;
5. Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y,
6. Revisar informes de auditoría de las organizaciones.

2.1 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

2.1.1 Antecedentes del cooperativismo

Desde muy temprano en la historia de la humanidad los valores de solidaridad, colectivismo y acción común han estado presentes en la organización económica de las sociedades, aunque no es hasta el siglo XIX cuando con la formulación de unos principios y una filosofía surge la doctrina del cooperativismo. El cooperativismo es democrático y promueve el uso de la propiedad sobre bases comunitarias y colectivas de servicio social y no personal. La práctica del cooperativismo no es otra cosa que la práctica de la igualdad, la justicia, ayuda mutua, esfuerzo propio, honestidad, responsabilidad social, democracia, constructividad, sacrificio y solidaridad. Las cooperativas han alcanzado grandes logros para la sociedad.

Conforme el hombre fue evolucionando sintió la necesidad de agruparse para de esta manera conformar una fuerza común y así afrontar los problemas que la vida les deparaba como un medio de supervivencia. Fue así que con el transcurso del tiempo fueron formando organizaciones

⁵Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

sociales y económicas de acuerdo a las necesidades que se les presentaren, entre estas organizaciones tenemos a las tribus, clanes los cuales bajo el lema de ayuda mutua y con sus propios esfuerzos lograban obtener un bien común. En la época precolombina también encontramos organizaciones como el COMBITE, RANDINPAC, LA JOCHA, y LA MINGA que es una manifestación propia de los pueblos aborígenes.

El problema más grande que surgió con la Revolución Industrial fue la desocupación de millones de personas de escasos recursos económicos encontrándose en el desamparo y hundiéndose conjuntamente con su familia más en la pobreza, teniendo como resultado un lamentable caos social. Ante esto se vieron en la necesidad de agruparse formando masas obreras, para así tratar de solucionar los problemas que se les presentaren. Como consecuencia de esto tenemos el surgimiento del sindicalismo y de la empresa COOPERATIVA partiendo de las necesidades de la clase trabajadora para la obtención de un objetivo común.

El origen de las Cooperativas se da por la aspiración de la clase trabajadora y de las familias pobres, de salvar las funciones económicas y volver a tener una parte de la independencia perdida, por esta razón los fundadores de las cooperativas mezclaron sus ideas generales de transformación social, y de esta manera obtener una justa remuneración para el trabajo, adquirir un precio justo para los artículos de consumo y dar a cada quien lo que en justicia le pertenece elevando el nivel social de las personas.

2.1.2 Concepto

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y

culturales comunes por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.”⁶

“La Cooperativa es una sociedad organizada voluntariamente por un grupo de personas cuyos intereses afines y comunes la disponen para rendirse a sí mismos y a la comunidad un buen servicio social y económico a través de la creación de bienes y servicios de calidad. Sus asociados tienen la oportunidad de conocer en la práctica las virtudes de la acción conjunta a través de la participación democrática”⁷

El concepto de Cooperativa de Ahorro y Crédito según la Ley de Economía Popular y Solidaria, Sección 1, Artículo 81.

“Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley”.⁸

2.1.3 Importancia del cooperativismo

“Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil.”⁹

Podemos decir que el cooperativismo nace como una posible solución para mejorar la situación económica, social y cultural de las personas y a

⁶ Herramientas para emprendedores. Diana Fontanez, Capítulo XII, Pág 131

⁷ Introducción a las Cooperativas de Ahorro y Crédito Dr. Sadi Orsini Luiggi, Cap XII, Pág 98

⁸ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento

⁹ Aspectos del Cooperativismo. <http://www.webscolar.com/aspectos-del-cooperativismo>

través de ellas, el desarrollo del país en el que viven por medio del esfuerzo mancomunado. El desarrollo del movimiento cooperativo de Ahorro y Crédito a pesar de permanecer relegado por los gobiernos de turno, se ha ido incrementando según las diversas necesidades de las grandes masas, que uniendo sus esfuerzos han logrado formar un gran movimiento, como es el cooperativismo para así aliviar en parte sus problemas.

El cooperativismo como sistema económico con contenido social constituye una fuerza de progreso que se está utilizando en la mayor parte de los países del mundo como una forma eficiente y democrática para corregir mucho de los males causados por la extrema pobreza y por la desigual distribución de la riqueza, pero debemos tomar en cuenta que, la solución a estos problemas no es formar una cooperativa sino aplicar correctamente la doctrina cooperativa.

En nuestro país, el cooperativismo de Ahorro y Crédito se ha convertido en el sector de mayor importancia ya que agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que, de otra manera no podrían disponer, es decir, acceder fácilmente a través de su ahorro a un crédito para solventar alguna de sus necesidades más urgentes y por otro lado también a otros beneficios que dichas cooperativas ofrecen a sus asociados, hoy ajustados estos ideales en atención a las normas establecidas en el sistema económico social, popular y solidario.

2.1.4 Problemas actuales

En nuestro país los problemas del sistema cooperativo son muy complejos y por ende difíciles en su mayoría de resolverlos, la realidad del futuro de las instituciones financieras que serán reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) no se la conoce

en su totalidad, el cooperativismo como sistema económico con contenido social, constituye una fuerza de progreso que está siendo utilizado en todos los países del mundo como una forma eficiente y democrática de corregir muchos de los males causados por la extrema pobreza y por la desigual distribución de la riqueza, pero siempre hay que tomar en cuenta que la solución a todo no está en formar una cooperativa, sino en saber aplicar correctamente el concepto de cooperativismo. Cada cooperativa creada debe mantener la ideología de los integrantes en común, para así dar lugar a la solidez de su formación, de su administración y a la ejecución de sus objetivos, contribuyendo de esta manera a la edificación de una sociedad más justa y solidaria.

Dentro de los principales factores que incide en los problemas podemos mencionar a los siguientes: doctrinario, que se refiere al conocimiento del sistema cooperativo. Administrativo al manejo de la misma. Financiero al campo en donde se desenvuelve el sistema cooperativo y por último tenemos al de Control y Supervisión que es el más complejo de ser tratado.

2.1.5 Doctrinario

En nuestro país la Doctrina Cooperativa es desconocida para muchos y los pocos que la conocen no tienen la oportunidad de aplicarla o socializarla con su equipo de trabajo acerca del verdadero significado de cooperativismo.

Establecer las necesidades de formación profesional de por lo menos un porcentaje de la dirigencia cooperativa para propinar el éxito empresarial de la misma y lograr que los dirigentes que no son profesionales vayan adquiriendo conocimientos obligatorios y experiencia para así evitar que las cooperativas se vean obligadas a contratar profesionales que no estén inmersos dentro de la doctrina cooperativa. Por esto la necesidad urgente de educar y formar a los socios de las cooperativas, a los representantes

elegidos, a los directivos y a los empleados para obtener mejores resultados

Dentro de los problemas que se han detectado podemos mencionar:

- Falta de Capacitación de las personas que están inmersas en el sistema Cooperativo, posiblemente debido a la poca tarea de investigación que se realiza dentro del cooperativismo y que por ende hace que la planificación sea prácticamente inexistente.
- Restringida preparación profesional de los directivos y empleados, no están acorde con las exigencias del sistema cooperativo, ante lo cual se hace necesaria la inmediata participación en estudios superiores de directivos y personal en las área específicas a su función.
- La incorporación de temas cooperativos en los planes de estudios de las escuelas, institutos y universidades que servirían para informar sobre la esencia de lo que es una cooperativa y los beneficios que pueden obtener los futuros administradores y socios de las instituciones financieras.
- El desconocimiento del verdadero sentido de cooperativismo en los socios y socias de la institución.

La ausencia de estos aspectos fundamentales dentro de la vida cooperativa causa en muchos casos la falta de motivación en los grupos de interés, ya que muchas cooperativas se encuentran aisladas cada una en su rama y de esta manera no se puede lograr una verdadera integración para hablar de la verdadera Doctrina Cooperativa que es la que debe unir las entre sí, porque cada una de ellas persiguen un fin en común y unidas podrían conseguir objetivos mucho más específicos.

2.1.6 Administrativo

En lo administrativo en estos tiempos de cambios rápidos tanto en el orden político y económico, el ámbito de aplicación de los Principios Cooperativos alcanza dimensiones nuevas aún más cuando el escenario ecuatoriano está viviendo una problemática bancaria y monetaria que ha desajustado de manera crítica la economía nacional, y es aquí donde debemos basar los principales retos y oportunidades que se presentarán en los próximos años.

La creación de las condiciones favorables para el desarrollo cooperativo no debe quedar reducido a esfuerzos de carácter interno, el movimiento cooperativo con sus organizaciones que participan directamente en las actividades económicas pueden influir también en las condiciones de su entorno para beneficio propio.

El éxito de una buena Administración de la Cooperativa depende de las normas y leyes que se apliquen dentro de ella por las personas que dirigen una cooperativa, por esta razón es también importante la cooperación entre cooperativas para enfrentar la competitividad que es la razón para que la identidad cooperativa sea la base para que las cooperativas, se mantengan en el medio en el que vivimos, como entidades independientes que actúan muy cerca de sus socios.

Las estrategias o programas de desarrollo que se adopten a nivel cooperativo dependerán del compromiso, esfuerzo y liderazgo de sus miembros (directivos, ejecutivos y personal operativo) que laboran, participan e influyen dentro de las actividades y resultados de la cooperativa.

Las nuevas tendencias de la administración moderna han sido asimiladas en forma parcial por las cooperativas como el planeamiento

estratégico, la primacía del cliente sobre la organización, el rediseño institucional y la calidad total.

La gestión cooperativa no ha previsto en dimensión suficiente el problema de la imagen pública en un medio social de acuerdo a la situación en que vivimos.

Por último podemos mencionar a la autocomplacencia de ciertas cúpulas dirigenciales respecto a los logros alcanzados y a su escasa solidaridad con el resto del movimiento cooperativo, para compartir los medios y estrategias utilizados, esto es un fenómeno importante que impide alcanzar la unidad del movimiento.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito al igual que las demás empresas ecuatorianas que desean sobrevivir en este medio, tienen la obligación moral y social de adoptar sus estructuras administrativas, económicas, tecnológicas, ante todo cambiar la forma de pensar para competir y entender que la crisis no se originó de un día para el otro sino que esto es consecuencia de la mala administración de los gobiernos de turno, que con el pasar de los años se ha ido incrementando, solo así se puede poner en marcha mecanismos funciones y planes estratégicos que les faculte dar servicios de calidad a sus socios, ya que los cooperativistas ecuatorianos deben tomar conciencia de su papel transformador y reorientador de la economía.

2.1.7 Financiero

El impacto de la dolarización en la economía ecuatoriana desarrolló un conjunto de ventajas y desventajas que tienen incidencia directa o indirecta en todas las instituciones financieras y agentes económicas del país.

Si consideramos el sector financiero, podemos ver los efectos directos que este proceso tiene sobre las tasas de interés a través de una deducción drástica, ya que esto afecta notablemente en el margen financiero, obligándolos a tomar nuevas estrategias que les permita mantenerse competitivos, de esta manera las empresas cooperativas puedan crecer y no desaparecer ante la nueva realidad económica del país, tomando en cuenta los planes que su competencia implementa para captar un mayor número de socios en el sector financiero.

En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito estas estrategias están orientadas a la creación de nuevos productos y servicios que generen tanto rentabilidad como lealtad de los socios a su institución, para esto se deben establecer que los objetivos y políticas se desarrollen en el orden individual o en el conjunto de cooperativas. Muchas veces el crecimiento de las cooperativas es fruto del azar y no unas adecuadas precisiones, esto contribuye a no tener una posición firme y definida frente a cambiantes situaciones políticas y gubernamentales que tiene el país, también frente a planes o programas de asistencia técnica o financiera externa, todo esto trae como resultado el malgaste de recursos de la cooperativa.

La participación de las cooperativas en el desarrollo y en su planificación es un tema que solamente a partir de la toma de conciencia del propio movimiento se puede abordar posibilidades de éxito.

La constitución de las cooperativas con recursos propios frente a los estragos de la situación actual del país es una de las ventajas que tienen, ya que pueden de esta manera mantenerse dentro del sistema con una actitud de competitividad, frente a las demás empresas del sistema financiero ecuatoriano.

2.1.8 Control y Supervisión

En nuestro país, las cooperativas de ahorro y crédito han sido marginadas de los procesos de supervisión. En algunos casos se argumenta la poca significación cuantitativa que representa el sector en términos de ahorro nacional. Otro argumento esgrimido es la no-operatividad con terceros, es decir, que las cooperativas sólo hacen intermediación con los socios, los cuales a su vez son los dueños del capital de la empresa y como tal, deben velar por el buen manejo de su entidad.

El problema de control y supervisión de las cooperativas es mucho más complejo ya que no existe una institución que se encargue de controlar y supervisar a todas las cooperativas que existen en el país el sistema de control y supervisión se lo ha venido haciendo a través de sus organismos de control como son La Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y de la Gerencia, esto es a nivel interno de las mismas, a nivel externo las cooperativas de Ahorro y Crédito son controladas por dos organismos estatales como son la Superintendencia de Bancos y Seguros y por el Ministerio de Inclusión Económico y Social

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que son controladas por la Superintendencia de Bancos son aquellas que hacen intermediación financiera con el público, pero no todas de estas cooperativas están bajo este control, la mayoría de cooperativas de esta rama están bajo el control y supervisión del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Esto ha ocasionado confusión, no por la naturaleza del organismo de control estatal, sino porque en su totalidad desean ser controlados por la Superintendencia de Bancos y existe una negación por parte de este organismo para controlarlas a todas por la aplicación de conceptos bancarios y de sociedades de capital en sus decisiones sobre las pocas que controla, argumentando obsolescencia de la Ley de Cooperativas.

Con estos antecedentes el actual Gobierno ha creado para el sector cooperativo financiero y no financiero del país una institución que se encargará del control, supervisión y regulación atendiendo así las disposiciones de la ley de Economía Popular y Solidaria, para que controle y fortalezca el sistema cooperativo del Ecuador.

La transición se hará conforme estipula la ley, los funcionarios que han trabajado en el área de cooperativas de la SBS y del MIES podrán pasar a la SEPS previa evaluación. Se iniciará con una evaluación del talento humano y el 'know how' que tiene la SBS; eso implica el traslado de los procesos de supervisión de las instituciones financieras, además del aspecto normativo y la transferencia del soporte tecnológico.

El hecho es que existen dos clases de cooperativas de ahorro y crédito, las abiertas controladas por la Superintendencia de Bancos con criterio más técnico y protector de los ahorros de los socios, pero lamentablemente con normas de funcionamiento ajenas a la Doctrina Cooperativa y más propias de las Sociedades Anónimas y las cerradas, bajo el control del Ministerio de Bienestar Social concretamente de la Dirección Nacional de Cooperativas, con criterio anticuado, anti técnico y auto gestionada.

Es necesario entonces mayor y mejor control especialmente en las cooperativas de ahorro y crédito por ser depositarios de dineros ciudadanos y auto gestionada.

Este control debe ser dentro del marco filosófico y legal de las organizaciones cooperativas, pues con un poco de paciencia el ejecutivo llegará a conciliar la técnica con la doctrina, así se llegará a establecer reglas y mecanismos de control adecuados que no atenten contra el

espíritu solidario que animan a quienes depositan su confianza en el cooperativismo.

2.1.9 Historia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador.

El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador se originó con la primera caja de ahorro que se fundó en el país, fue en la ciudad de Guayaquil por obra de la sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, organización gremial constituida en 1897.

En los estatutos de dicha organización, concretamente en el artículo primero, señala entre sus objetivos los siguientes “Crear recursos, por medio del ahorro, para atender con ellos el progreso de la Sociedad” y con ello establecer una caja de ahorros. Esta y otras organizaciones que la sucedieron, tales como:

- La Asociación de Empleados de Comercio (1903)
- La Sociedad de Sastres Luz y Progreso (1905)
- La Sociedad de Sastres Unión Obrera de Pichincha (1911)
- El Centro católico de Obreros (1912) y
- La Asociación de Jornaleros (1913), entre otros, tenían como propósitos fundamentales la unidad, para contribuir con el bienestar y el mejoramiento social, así como velar por el desarrollo educativo de los hijos de los afiliados y para los afiliados.

En el transcurso de los años 20 al 40 hay eventuales manifestaciones del cooperativismo de Ahorro y Crédito.

El desarrollo de este tipo de Cooperativismo en el Ecuador se desarrolló principalmente a partir de la década 60 - 70 pese a las dificultades que enfrentaba el organismo de integración, pero a pesar de esto las

cooperativas afiliadas continuaron mejorando su presencia e incidencia en el mercado financiero nacional con el impulso de la AID (Agencia Internacional para el Desarrollo) y de las organizaciones cooperativas norteamericanas CUNA (Asociación Nacional de Cooperativas) y CLUSA (Liga de Cooperativas de los Estados Unidos) donde se observa un mayor impulso de este tipo de organizaciones, en los años 71- 75 tuvieron influencia del “boom” petrolero.

Las agencias señaladas contribuyen a levantar los pilares fundamentales sobre los cuales reposa la actual estructura del Cooperativismo de Ahorro y Crédito Ecuatoriano, fue en este contexto que se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) el 14 de junio de 1963 integrada en sus inicios por 34 cooperativas, que aglutinaban a tres mil socios, en esta tarea jugaron un papel importante y destacado sacerdotes de la Iglesia Católica y asesores del Cuerpo de Paz. Ya en 1965 existían 143 Cooperativas y en 1971 aumentaron a 332.

El vertiginoso progreso de este tipo de cooperativismo en esta década de los 70, se levanta sobre todo al respaldo brindado por CUNA y AID quienes asumen los gastos administrativos de la FECOAC, cuando dejó de ayudar CUNA - AID el cooperativismo de Ahorro y Crédito entró en crisis, a partir de esto FECOAC se desarrolló en lo fundamental con una nueva orientación, buscando la solvencia por parte del sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo de esto, se produce una nueva crisis, cuando el Estado Ecuatoriano intenta ejercer un control sobre todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito por medio de la Superintendencia de Bancos, dicho control trató someter a las cooperativas desconociendo su función social, a un control, similar ejercido sobre cualquier entidad financiera del país. A pesar de todos estos acontecimientos las Cooperativas de Ahorro y Crédito estimulan un Crecimiento progresivo en cuanto al número de socios, al volumen del capital y operaciones efectuadas en los años siguientes.

2.2 GESTIÓN DE COOPERATIVAS

2.2.1 Concepto

Para Dacio Villarreal Samaniego Autor Español (2001), la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real.

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo.

Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato, en este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).

3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos¹⁰

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

2.2.2 Objetivo Principal de las Políticas de Gestión Bancaria

2.2.3 Características

Las políticas de gestión bancaria son los lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos y procedimientos. La gestión bancaria en un entorno globalizado y caracterizado por la incertidumbre necesita divulgar los conceptos básicos de su misión, maximizando el valor generado por las vías de:

- ✓ Un crecimiento del negocio rentable y de calidad.
- ✓ Un aumento de la base de clientes.
- ✓ Una continua mejora de la eficiencia comercial.
- ✓ Unos óptimos estándares de calidad de riesgo.

Para la consecución de estos objetivos la institución financiera se concentrará en construir una organización comercial dotada de una fuerza de ventas que actúe como motor básico de la actividad comercial.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Modelos de Gestión

Estabilidad.

La estabilidad es el objetivo prioritario, una condición necesaria para el desarrollo del sistema financiero, pues debe ser entendida para el sistema en su conjunto, no necesariamente para cada una de las instituciones. Los bancos asumen riesgos y por tanto está, expuestos al fracaso.

La estabilidad se cimenta gradualmente con acciones de mediano y largo plazo, dentro de ello los pilares fundamentales en que descansan son la buena regulación, una supervisión efectiva y la gestión profesional. Estos pilares se han fortalecido sistemáticamente en los últimos 20 años y los resultados son evidentes y ampliamente reconocidos.

Eficiencia

La eficiencia supone que las decisiones financieras incorporan adecuadamente los riesgos y retornos asociados.

Exige una buena gestión operativa y por tanto costos razonables; en este contexto la eficiencia comprende también la capacidad para responder con rapidez a las señales del mercado; para innovar e introducir nuevos productos y servicios; y para brindar una adecuada atención a los clientes a través del tiempo a través del tiempo.

La eficiencia se promueve con buenas políticas y regulaciones, entregando grados crecientes de libertad a las instituciones para que desarrollen su gestión, y con transparencia.

Competencia.

Las políticas y las regulaciones deben preservar un adecuado ambiente de competencia, considerando que la tentación de sobreproteger al sistema debe ser evitada.

Merece especial atención presentar los requisitos de entrada y al otorgamiento de nuevas licencias. El objetivo de competencia por su importancia ha sido plenamente restablecido en los últimos años; este ha sido un objetivo que ha estado muy presente en las políticas aplicadas por la autoridad.

También habría que mencionar el otorgamiento de flexibilidad para los intermediarios financieros no bancarios, en la actualidad un tercio del financiamiento de los hogares y las personas naturales proviene de intermediarios no bancarios. Todo ellos se han traducido en importantes avances en materia de competencia, como queda en evidencia al observar las ofertas disponibles en el mercado.

Transparencia

La transparencia financiera es esencial para el buen funcionamiento de los mercados, porque los inversionistas y depositantes (especialmente los calificados) deben evaluar los riesgos e incorporarlos en sus decisiones.

La transparencia promueve la disciplina de mercado, la que complementa muy bien a la que introduce el supervisor. En la actualidad la información sobre los bancos es abundante y de buena calidad, en este último tiempo se ha observado importantes avances en esta materia.

El principal desafío que se tiene por delante en materia de transparencia es armonizar las normas contables con los estándares

internacionales, al ser parte de un mundo globalizado es necesario asumir reglas contables del mundo.

Acceso

El acceso a los servicios financieros es también un objetivo para las políticas bancarias ya que este sistema está para brindar servicios al conjunto del país bajo condiciones y precios razonables.

En nuestro país, la cobertura cuantitativa es satisfactoria considerando el nivel de desarrollo alcanzado; sin desconocer que la cobertura debe seguir extendiéndose a nuevos segmentos, el principal desafío en materia de acceso está más bien en el perfeccionamiento de dicho acceso.

Para mejorar la calidad del acceso (términos y condiciones) hay que actuar en varios frentes.

En primer lugar seguir avanzando en mejora de la eficiencia y reducir los costos de operación.

Segundo, es necesario seguir elevando los estándares de transparencia, se han logrado buenos avances, pero queda aún camino por recorrer.

Y tercero, es necesario perfeccionar la información financiera de los clientes, especialmente de las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente será imperativo lograr desafíos para preservar las fortalezas, profundizar los avances en eficiencia, incorporar a nuevos segmentos de la población a los servicios, perfeccionar la atención a la micro, pequeña y mediana empresa y seguir avanzando en la modernización del sistema de pagos.

2.2.4 Crédito

2.2.4.1 Concepto

El crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. Financieramente es el cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio, y el pago correspondiente más los intereses devengados, los recibe de acuerdo a la negociación realizada, con la participación o no de una garantía.¹¹

Cuando nos conceden un crédito, seremos nosotros mismos los que administramos el dinero del crédito, tanto la retirada como la devolución del dinero, en función de las necesidades que tengamos en cada momento.

Normalmente se recurre a los créditos cuando se hace necesaria más liquidez para poder cubrir un gasto. Los créditos pueden solicitarse a través de una cuenta de crédito o bien de una tarjeta de crédito.

2.2.4.2 Principios

Los últimos años han mostrado un serio y peligroso alejamiento de algunos principios básicos de crédito bancario y que son causales de quiebras y cierres de muchos bancos, entre ellos podemos mencionar:

- Propósito del crédito: muchas veces y en muchos bancos es muy utilizado el término “para financiar capital de trabajo”, es decir, no se sabe exactamente los destinos de los fondos, perdiéndose de esta manera la calidad de la administración crediticia.
- Análisis del crédito

¹¹Superintendencia de Bancos y compañías/http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=11#UP

Repago del crédito: existen dos fuentes naturales de repago del crédito que son:

- Primera salida: que se refiere a la generación de caja de la empresa, donde el propósito del crédito asume mucha importancia.
- Segunda salida: la cual está compuesta principalmente por garantías. En este punto la experiencia en muchos países del mundo nos dice que se han otorgado créditos pensando en garantías, sin mirar el propósito y mucho menos la primera fuente de pago del crédito (flujo de caja).

Por eso es muy importante direccionar la calidad y el propósito del análisis ya que no es lo mismo el punto de vista de un banquero que el de un inversionista.

2.2.4.3 Alcance

El desempeño del sistema cooperativo en términos de servicios financieros brindados a sus asociados debe responder a la confianza de los inversionistas, socios y clientes con una administración técnica de evaluación de riesgo que garantice la generación de valor; es decir expandiendo la cartera de créditos a los socios, incrementando las captaciones del público y afianzando la incursión de la Institución en el mercado bursátil.

2.2.4.4 Entidades y grupos a los cuales está dirigido el crédito

La cartera de crédito es el principal activo de una institución financiera permitirá dar soluciones financieras ajustadas a las necesidades de los socios; estará dirigida a conceder crédito a pequeñas y medianas empresas con el fin de proporcionar el recurso económico para la adquisición de maquinaria e infraestructura incrementando de esta manera su capital de trabajo y activos fijos. A créditos de consumo destinado a cubrir las necesidades del hogar como: adquisición de vehículos, electrodomésticos, pago de colegiaturas, viajes. Al crédito

para la microempresa para fortalecer el crecimiento de su actividad económica y créditos para la vivienda destinados a la adquisición de un bien para habitar.

Art. 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.¹²

El sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's), tiene un rol importante en el desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, pues moviliza los recursos de los sectores de menores ingresos y provee de servicios financieros a las zonas rurales y urbanas marginales del país, que no tienen acceso al crédito bancario. Sin embargo estas instituciones realizan la intermediación financiera.

2.2.4.5 Efectos

El crédito permite una mejor asignación de los recursos y aumentar la utilidad de los agentes económicos dado que de acuerdo con sus preferencias, éstos pueden optar por consumir hoy o hacerlo en el futuro, pagando o percibiendo una tasa de interés determinada. Todos aquellos que prefieran consumir hoy una cantidad determinada de bienes o consumir en el futuro esa misma cantidad más el interés ganado, pueden realizar esa opción, que incrementa su utilidad.

La existencia de un mercado de crédito abre la posibilidad de efectuar un intercambio intertemporal y permite transformar una corriente

¹²LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

determinada en otra que se considera superior, mediante el cobro o el pago de una suma en concepto de interés. Pero las operaciones de crédito implican dos tipos de riesgo. El primero de ellos es el incumplimiento por parte del deudor, para lo que es preciso contar con un régimen jurídico de naturaleza tal a que los deudores estén forzados a pagar sus obligaciones a su vencimiento, bajo pena en su defecto de sufrir sanciones, que pueden ir desde el oprobio a que hace referencia Patinkin (1956), hasta la ejecución de los bienes del deudor o su privación de la libertad si ha actuado con dolo. Los bancos cumplen un rol vital para la economía, ya que permiten por una parte, distribuir ese riesgo, de acuerdo con la ley de los grandes números, mediante el cobro de una prima para cubrirse de situaciones de incumplimiento por parte de los deudores, y por otra parte permiten bajar los costos, al permitir que se superen las irregularidades de información.

Otro efecto, más allá del incumplimiento de los deudores, es la acción del gobierno, que ante la crisis de sus finanzas, puede amenazar a quienes colocan fondos en los bancos de dos maneras: mediante la confiscación parcial de los depósitos, como ha ocurrido en la Argentina en varias oportunidades, o cobrando el impuesto inflacionario, que reduce el valor de los préstamos, ya que la moneda en que se hicieron pierde parte de su valor como consecuencia del aumento de los precios. Si bien el ahorrista ha colocado su dinero a una tasa de interés a la que seguramente se ha adicionado la tasa de inflación esperada, pueden existir sorpresas que hagan que la tasa observada supere notoriamente a la esperada y se produzca un quebranto que puede ser significativo.¹³

2.2.5 Gestión en las cooperativas

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución

¹³ NAVARRO, Alfredo Martín, EFECTOS DEL CRÉDITO SOBRE EL CRECIMIENTO Y EL NIVEL DE ACTIVIDAD, Capítulo V, Pag 54

para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Gestión de crédito. Es el conjunto de actividades que debe ejecutar la institución del sistema financiero relacionadas con el otorgamiento de operaciones crediticias. Se inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con la recuperación del valor prestado, sus intereses y comisiones. Incluye la gestión de recuperación de cartera tanto judicial como extrajudicial, la misma que debe proseguir aun cuando la operación crediticia hubiere sido castigada;¹⁴

2.2.6 Requisitos por parte de las COAC de la ciudad de Latacunga para efectuar un crédito.

Las entidades financieras de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga al momento entregan créditos a sus clientes a corto plazo, es decir, no más de un año para pagarlo.

Los créditos más demandados son para consumo o capital para una microempresa.

El interés es diferente en cada institución, pero se debe comparar la tasa que fija el Banco Central.

Los pagos se realizan de forma mensual. El banco puede debitar las cuotas de la cuenta del cliente, previa autorización, los plazos dependen del monto y las tasas son reajustables cada 90 días o seis meses.

¹⁴LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO , Pag 79

Los principales requisitos y que son comunes en todas las entidades financieras privadas son:

- ✓ Hipoteca abierta sobre el inmueble objeto de financiación, si es un monto elevado.
- ✓ Límites de edad: entre 23 y 65 años. La cuota de pago no puede exceder del 30% del ingreso familiar mensual.
- ✓ Certificado de Ingresos donde se relacione el sueldo básico, el tiempo de servicio en la empresa y el cargo desempeñado.
- ✓ Fotocopia de los dos últimos comprobantes de pago de nómina.
- ✓ Certificaciones de otros ingresos diferentes a sueldos como comisiones y honorarios.
- ✓ Fotocopia de la promesa de compra-venta o del documento en que se relacione detalladamente las condiciones de negociación del bien inmueble.
- ✓ Referencias bancarias. Certificado de manejo de cuentas corrientes, de cuentas de ahorro, tarjetas de crédito.

2.2.7 Gestión de Riesgos en Cooperativas

Las instituciones controladas deben contar con una base de datos que contenga los elementos suficientes para la administración del riesgo de crédito. El auditor interno de la institución del sistema financiero informará en forma mensual a la Superintendencia de Bancos y Seguros los avances efectuados por las entidades en la implantación de un sistema de administración del riesgo de crédito. La Superintendencia de Bancos y Seguros hará seguimientos para verificar su aplicación. El alcance y las

siguientes definiciones son aplicables a las instituciones financieras públicas y privadas en la administración del riesgo de crédito, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

TITULO X.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

SECCIÓN I ALCANCE Y DEFINICIONES

ARTICULO 2.

Se considerarán las siguientes definiciones para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en este capítulo:

- a) Riesgo de crédito. Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;
- b) Incumplimiento. Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato;
- c) Probabilidad de incumplimiento (p_i). Es la posibilidad de que ocurra el incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito, en un período determinado;
- d) Nivel de exposición del riesgo de crédito (E). Es el valor presente (al momento de producirse el incumplimiento) de los flujos que se espera recibir de las operaciones crediticias;
- e) Tasa de recuperación (r).-Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas;
- f) Severidad de la pérdida ($1 - r$).-Es la medida de la pérdida que sufriría la institución controlada después de haber realizado todas las gestiones para recuperarlos créditos que han sido incumplidos,

ejecutar las garantías o recibirlas como dación en pago. La severidad de la pérdida es igual a (1-Tasa de recuperación);

- g) Pérdida esperada (PE).-Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida:

$$PE = E * pi * (1 - r)$$

- h) Sistemas de selección.-Son los procesos que apoyan la toma de decisiones crediticias, constituidos por un conjunto de reglas de decisión, a través de las cuales se establece una puntuación crediticia, utilizando información histórica y concreta de variables seleccionadas;
- i) Sistemas de medición de riesgo. Son los procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones para pre-identificar modificaciones en determinadas variables que pueden derivar en mayores probabilidades de incumplimiento o debilitamiento de la calidad crediticia;
- j) Sistemas de información. Son los procesos que permiten realizar un seguimiento de los activos, de los riesgos, de modo que puedan describir situaciones en forma sistemática con frecuencias establecidas, en función de indicadores de comportamiento de variables determinadas;
- k) Provisiones específicas. Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la Superintendencia de Bancos y Seguros dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente;
- l) Provisiones genéricas. Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito; y,
- m) Segmentaciones. Son las opciones de clasificación utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar

adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito.

SECCIÓN II. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

ARTÍCULO 3. Las instituciones controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio. Cada institución controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración del riesgo de crédito, cada entidad debe desarrollar su propio esquema. Las instituciones controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

ARTÍCULO 4. El proceso de administración del riesgo de crédito deberá incluir las fases de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de contraparte, para lo cual en el ámbito del riesgo crediticio aplicará los criterios establecidos en los artículos 4, 5, 6 y 7 del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”.

ARTÍCULO 5. El proceso que se implante en la institución controlada para la administración del riesgo de crédito deberá ser revisado y actualizado en forma permanente. Una adecuada administración de este riesgo debe incluir al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución

SECCIÓN III.- METODOLOGÍA Y PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

ARTÍCULO 6. Las instituciones controladas deberán contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente a través de las diferentes metodologías adoptadas por cada entidad para cada modalidad de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito), dentro de las cuales se determinarán los principios y criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito.

ARTÍCULO 7. Las metodologías implantadas deben considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad; deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios. Esta metodología debe ser evaluada periódicamente a fin de garantizar la idoneidad de la misma, al igual que la relevancia de las variables utilizadas.¹⁵

El compromiso del servicio financiero con sus grupos de interés, lo impulsa a trabajar bajo un esquema de Administración Integral de Riesgos, fortaleciendo la estructura financiera, operativa y de gestión, encaminados siempre a mantener un balance entre los indicadores financieros, laborales, de seguridad en el trabajo y salud ocupacional, los inherentes a la contaminación y desastres naturales, así como a los riesgos potenciales que puedan experimentar la comunidad donde opera.

La gestión de riesgos integrales se enfoca a mitigar los diferentes eventos adversos a los que se encuentran expuestos los grupos de interés a los cuales los identifica, analiza, monitorea, controla y administra brindando una respuesta inmediata con herramientas tecnológicas y analíticas que contribuyan al fortalecimiento de los objetivos estratégicos institucionales y garanticen la continuidad del negocio orientándose

¹⁵NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO – SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y COMPAÑÍAS.

siempre a la satisfacción de los intereses y expectativas de sus grupos de interés.

La administración de riesgos institucionales se logrará mediante la aplicación de los siguientes sistemas de control:

- Riesgo de mercado.
 - Análisis de participación de mercado
 - Análisis de crecimiento financiero
 - Análisis de IFIs reguladas y no reguladas

- Riesgo de crédito
 - Brindando soluciones financieras.
 - Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
 - Monitoreo de la cartera.
 - Evaluación de exposición de riesgo.
 - Direccionamiento adecuado en el endeudamiento de los socios y sus familias.

- Riesgo de Liquidez
 - Atención ágil a las peticiones de desembolso.
 - Reservas líquidas suficientes para cumplir con las obligaciones.
 - Cumplimiento de normas de la SBS

- Riesgo de Procesos
 - Mejoramiento continuo.
 - Alineamiento a la ISO 9001.
 - Disminución del 30% de errores manuales.
 - Matrices y mapas de riesgos por procesos.

- Riesgo de Mercado
 - Análisis de participación de mercado.
 - Análisis de crecimiento financiero.

Análisis de IFI's reguladas y no reguladas.

➤ Riesgo Laboral

Mediante la participación de un profesional en Seguridad y Salud Ocupacional.

0% de detección de accidentes laborales.

Aprobación, difusión y evaluación del Reglamento de Salud e Higiene del Trabajo.

➤ Riesgo de Crédito

Brindar soluciones financieras.

Cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Monitoreo de la cartera.

Evaluación de exposición de riesgo.

Direccionamiento adecuado en el endeudamiento de los socios y sus familias

La Gestión Integral de Riesgos se fortalecerá con un modelo de trabajo basado en una misión de servicio para todos los grupos de interés, manteniendo siempre un equilibrio entre el ámbito financiero y social, en este contexto como parte de las acciones se incluirá dentro de los programas de capacitación a sus colaboradores y socios, a fin de entregar directrices valederas de actuación en el caso de presentarse eventos de riesgo.

CAPÍTULO III

3. ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

3.1 Generalidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

La función de las cooperativas de Ahorro y Crédito no puede desligarse totalmente de las actividades de las demás instituciones financieras ya que estas tienen el papel de captación (depósitos) y canalización (créditos) de recursos financieros para poder de esta forma evidenciar su verdadero alcance e incidencia en el sistema crediticio ecuatoriano.

Algunas operaciones que realizan los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito pueden considerarse como similares, pero las características organizativas y la relevancia social de dichas instituciones son esencialmente diferentes.

Las Cooperativas, son asociaciones que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social, a través de una empresa manejada en común formada con la aportación económica e intelectual de sus socios.

Quienes operan con las organizaciones cooperativas son socios ligados por vínculos de carácter cooperativo, con facultades de gobierno y control democrático que le confieren los estatutos y sus reglamentos internos. Las operaciones que realiza el socio con la entidad, se justifican en base a esta relación especial, existente entre persona y empresa, se trata del derecho social previsto en el contrato de adhesión a la organización.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen una caja en común mediante la cual los socios, con sus propios recursos se ayudan recíprocamente. De ahí que la intermediación financiera que realizan es una intermediación impropia, en cuanto no se realiza con terceros sino con los socios de la misma entidad, esta característica es muy importante ya que el socio tienen derecho a solicitar que la cooperativa le brinde todos los servicios previstos por los estatutos y reglamentos, sobre todo, a disponer del crédito cuando lo necesite.

Por otro lado los recursos de los cuales dispone la entidad cooperativa deben ser utilizados exclusivamente para los fines sociales contemplados en los estatutos y para aquellas actividades establecidas por la Asamblea de socios, y el socio no tiene limitación alguna a la participación dentro de la cooperativa, tanto en lo que se refiere al ejercicio del derecho de voto en las Asambleas Generales, como para ser elegido en los organismos directivos.

En definitiva lo que diferencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de cualquier otra organización financieras, en primer lugar, el hecho de ser una sociedad de personas y no de capitales, orientada hacia el principio de autoayuda y en segundo lugar, de tener una estructura organizativa constituida bajo los principios de participación democrática de todos los socios.

3.1.1 Fines de las Cooperativas

Uno de los fines más importantes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la captación de ahorros y el otorgamiento de préstamos a todos sus asociados, podemos mencionar dentro los fines que tienen este tipo de cooperativas son los siguientes:

- ✓ Promover la cooperación económica y social entre sus asociados y para este fin recibirá de estos sus ahorros y certificados de aportación.
- ✓ Realiza cobros y pagos, así como todas aquellas funciones financieras necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia.

- ✓ Otorgar préstamos a sus asociados, para atender sus necesidades e incentivar su ahorro.

- ✓ Proporcionar una adecuada educación cooperativista entre sus asociados.

Las cooperativas pueden brindar cualquier otro servicio que será compatible con la línea del cooperativismo de Ahorro y Crédito conexos con ella, o los que establezcan sus respectivos estatutos y reglamento de las mismas todo lo hacen sin finalidades de lucro sino de servicio social para todas las personas que sean socios de la misma.

3.1.2 Cómo y quiénes pueden organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Una cooperativa de Ahorro y Crédito según la Ley de Cooperativas y su Reglamento General se deberá formar con no menos de once personas naturales que tengan capacidad civil para contratar y contraer obligaciones o de tres personas jurídicas que no persigan finalidades de lucro, para esto previamente se realizará una Asamblea General a la que concurrirán todas las personas interesadas en la organización de una cooperativa, bajo el asesoramiento de un difusor o experto en la doctrina cooperativa, que hará conocer a los asistentes las ventajas del sistema cooperativo, las conveniencias y posibilidades de organizar una cooperativa.

En esta asamblea se estudiará todos los problemas y aspectos relacionados con la organización, y si la mayoría de los asistentes

estimare conveniente formar la cooperativa, luego de esta resolución se designará un directorio provisional, compuesto de un Presidente, 3 vocales, secretario y tesorero que se encargará de formular o hacer redactar el estatuto, de solicitar su tramitación y de obtener la aprobación legal.

3.1.3 Requisitos para ser socio de la cooperativa

Los requisitos para ser socios de una cooperativa están establecidos en el Reglamento General y en los respectivos Estatutos de cada una de las cooperativas según los objetivos y fines para las cuales fueron creadas. Según la Ley de Cooperativas y su Reglamento General pueden ser socios de una cooperativa los siguientes:

- ✓ Aquellas personas que tengan capacidad civil para contratar y contraer obligaciones.
- ✓ Los menores de edad (menores de 18 años) pueden ser socios de una cooperativa siempre que tengan la tutela de tutor o procurador.
- ✓ Los menores de edad que tengan entre 14 y 18 años por si solos en cooperativas estudiantiles o juveniles.
- ✓ Las personas jurídicas que no persigan finalidades de lucro.¹⁶

3.1.4 Organismos de Administración y control.

Los Organismos de Administración y Control dentro de las cooperativas son los siguientes: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Gerencia.

3.1.5 Asamblea General

La Asamblea General, es la máxima expresión de voluntad de una organización y se constituye por la reunión de sus miembros previa y debidamente convocados, con el objeto de conocer, deliberar y resolver, sobre asuntos de interés para la vida institucional con el carácter de

¹⁶Ley de Cooperativas y Reglamento General

obligatorio para todos sus integrantes y, sin atentar contra la normatividad jurídica, general y particular que rige la organización.¹⁷

3.1.5.1 Atribuciones

La característica de ser el órgano supremo de decisión, concede a la asamblea general estar por encima de todo el andamio administrativo, pues reúne las dos más importantes funciones de la administración, que son las de definición o fijación de la política general que seguirá la organización y la de evaluación de los resultados obtenidos de la misma.

Según el Reglamento General de Cooperativas son atribuciones de la Asamblea General las siguientes:

- ✓ Reformar el estatuto.
- ✓ Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- ✓ Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos.
- ✓ Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el Estatuto.
- ✓ Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad, con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- ✓ Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa.
- ✓ Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- ✓ Autorizar la emisión de certificados de aportación; y,

¹⁷ NARANJO MENA, Carlos. Ab. PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS, Pag 45

- ✓ Resolver, en apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.¹⁸

3.1.6 Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General según lo estipulado en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento pero según lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo 2132 de la Superintendencia de Bancos dice que los miembros del Consejo de Administración deben ser 5 vocales principales y 5 suplentes elegidos de igual forma por la Asamblea General de socios y es el encargado de programar, planificar, coordinar, evaluar y administrar, todas las actividades y servicios de la empresa cooperativa en nombre y representación de la Asamblea de Socios, es decir este organismo señala cómo se debe hacer cada una de las actividades que la cooperativa realiza.

3.1.6.1 Atribuciones

Las atribuciones del Consejo de Administración son las siguientes:

- ✓ Dictar las normas generales de administración interna de la sociedad con sujeción a la Ley, al Reglamento y al Estatuto de la Cooperativa.
- ✓ Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- ✓ Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- ✓ Nombrar y remover, con causa justa, al Gerente y Subgerentes, Administradores, Jefes de Oficina y empleados caucionados.
- ✓ Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente, del personal técnico y administrativo de la Cooperativa.

¹⁸ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

- ✓ Exigir al Gerente y demás empleados que manejen fondos de la cooperativa, la caución que juzgare conveniente.
- ✓ Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto.
- ✓ Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo al estatuto.
- ✓ Elaborar la pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General.
- ✓ Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.
- ✓ Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al Estatuto.
- ✓ Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa.
- ✓ Sesionar una vez por semana; y,
- ✓ Las demás atribuciones que le señale el estatuto de cada cooperativa¹⁹.

3.1.7 Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador, supervisor y controlador de las actividades económico – financieras y administrativas de la empresa cooperativa, así como también de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

3.1.7.1 Atribuciones

Entre las atribuciones que tiene este consejo tenemos:

- ✓ Supervisar todas las actividades económicas que se hagan en la cooperativa.

¹⁹ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

- ✓ Controlar en movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- ✓ Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.
- ✓ Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración.
- ✓ Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la Cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen el monto establecido en el Estatuto.
- ✓ Sesionar una vez por semana; y,
- ✓ Las demás atribuciones que le confiera el respectivo estatuto²⁰

3.1.8 Gerencia

La Gerencia es un departamento altamente calificado y técnico que juega un papel muy importante en el manejo, administración y finanzas de la cooperativa. Es el organismo ejecutor de la empresa cooperativa la cual por su índole y filosofía no son entidades de lucro sino de servicio, pero no por ello se debe descuidar sus características socio-económicas y, por lo mismo, se las debe administrar como entidades económicas.

La Gerencia está representada por el Gerente el mismo que es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, estará sujeto a las disposiciones de la Ley de Cooperativas su Reglamento y del Estatuto de la Cooperativa.

Su función principal es organizar la administración de la cooperativa, responsabilizarse de ella cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como, las emanadas por la Asamblea General y por los Consejos.

²⁰ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

3.1.8.1 Atribuciones

Siendo el Gerente el administrador responsable del manejo de fondos y de los bienes que posee la cooperativa sus atribuciones de acuerdo a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General son las siguientes:

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- ✓ Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos.
- ✓ Rendir la caución correspondiente, que la fija el Consejo de
- ✓ Administración, el parámetro para la caución debe determinar el movimiento de la Cooperativa.
- ✓ Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia.
- ✓ Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa.
- ✓ Nombrar, aceptar renunciaciones y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa.
- ✓ Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.
- ✓ Firmar los cheques, junto con el Presidente de la Cooperativa; y,
- ✓ Las demás funciones que le corresponda, conforme se establezca en el Estatuto²¹.

3.2 Beneficios cooperativos

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito aparte de recibir ahorros y otorgar préstamos a sus socios tienen otros servicios para de esta manera ayudar a los mismos y muchas veces a sus familias.

²¹ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

Entre esos servicios tenemos de Comisariato, Atención Médica, Atención Odontológica, Almacén de Electrodomésticos, Fondo Mortuario, Fondo de Cesantía, Servicios de Funeraria.

3.3 Operaciones

Dentro de las cooperativas de Ahorro y Crédito las operaciones que se realizan son la de captación de ahorros y otorgamiento de préstamos, en algunas cooperativas también dan otros servicios como el seguro de desgravamen y los cursos de capacitación que se dan a los socios de la cooperativa.

3.3.1 Captaciones

Los socios podrán depositar en una cuenta de ahorros de la cooperativa, el dinero que tenga disponible y que no desee invertir en otra cosa, para tal efecto la persona que quiera ser socia de una cooperativa deberá abrir una cuenta con el valor que se estipule en el Estatuto y Reglamento de dicha Cooperativa, también pueden depositar en la misma el dinero que el socio tenga, depósitos que pueden ser a plazo fijo es decir que se los deposita y deben permanecer en la cooperativa durante un tiempo determinado, o a la vista o sea que el socio puede disponer de este dinero en el momento que lo necesite.

3.3.2 Préstamos

Los préstamos en una cooperativa solamente se los otorga a los socios de la misma, y para esto deben llenar las condiciones y garantías que fija el reglamento respectivo, que cada cooperativa tiene, para tal efecto los socios de la misma deben llenar un formulario que la cooperativa ha preparado para que cada socio aplique y sea calificado como sujeto de crédito, en dicha solicitud deben poner toda la información que solicite la cooperativa y las garantías correspondientes, el tipo de interés lo fija el Consejo de Administración, dentro de los parámetros establecidos por la

ley y los organismos estatales correspondientes. Ningún préstamo puede exceder del 10% del capital de la cooperativa.

Los prestatarios no podrán variar el destino de los préstamos, si esto sucede la cooperativa puede exigir el pago inmediato de dicho préstamo más los intereses correspondientes.

Toda transacción que realice el socio con la cooperativa se debe anotar en una libreta que está preparada para tal efecto, la misma que debe permanecer en poder de cada socio, el mismo que no podrá realizar una transacción sin la presentación de la misma, cuando esta se pierde se debe informar inmediatamente a la cooperativa para la emisión de un duplicado y así evitar contratiempos con el mal uso de la libreta, aquí constan todos los movimientos que el propietario ha realizado.

Los préstamos más comunes dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito son los siguientes: emergente, automáticos, ordinarios, hipotecarios, y prendarios, los mismos que son otorgados a los socios siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en su Reglamento General de Crédito.

PRESTAMOS EMERGENTES.- Este tipo de crédito se les concede a los socios que requieren cubrir sus necesidades crediticias en forma urgente, provenientes de calamidades domésticas debidamente comprobadas, el mismo que se los otorga a pesar de tener otro tipo de crédito dentro de la cooperativa siempre y cuando se encuentre al día en los pagos de la obligación anterior.

PRESTAMOS AUTOMÁTICOS.- Este tipo de crédito se les concede a los socios basándose en el valor que tenga ahorrado, en algunas ocasiones no importa el encaje que el socio tenga ni el tiempo.

PRESTAMOS ORDINARIOS.- Este crédito está destinado a consumo, comercio, actividades agrícolas, pequeña industria, transporte, o servicios. El encaje, el tiempo de encaje y el monto, serán establecidos por el Consejo de Administración.

PRESTAMOS HIPOTECARIOS.- Este crédito puede estar destinado al transporte, comercio, pequeña industria, actividades agrícolas o servicios. Para esto el socio tiene que hipotecar su bien a cambio del crédito, es decir gravar los bienes inmuebles sujetándolos al cumplimiento de la obligación contraída.

PRESTAMOS PRENDARIOS.- Este préstamo es concedido para invertirlo en créditos productivos o de consumo. Será garantizado con la constitución de prenda comercial o industrial de vehículos o maquinaria agroindustrial. El porcentaje de cobertura no puede ser menor al 120% del valor asegurado. El bien a preñar tiene que ser de un modelo de fabricación de siete años atrás tomando como base el presente año, para vehículo y para maquinaria dependiendo del peritaje.

3.3.3 Otros Servicios

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen también el Seguro de Desgravamen y Seguro de Vida.

SEGURO DE DESGRAVAMEN. Este servicio es establecido por la Cooperativa, para cancelar saldos de los préstamos cuando el socio haya fallecido o declarado médicamente con invalidez definitiva para trabajar.

Con este servicio quedan libres de responsabilidades tanto los deudos como los garantes siempre y cuando el socio este al día en los pagos del crédito solicitado antes de su muerte o enfermedad.

SEGURO DE VIDA. Este servicio recibe el socio en forma voluntaria, o por afiliación para cada caso el mismo debe llenar un formulario dentro de la cooperativa por cualquier eventualidad que pueda suceder, en el que indica las condiciones y la persona encargada de cobrar dicho seguro.

3.4 Distribución de excedentes

Los beneficios económicos que obtiene una Cooperativa se denominan excedentes y son el resultado de retenciones hechas a los socios, por previsión, o de sumas cobradas en exceso en los servicios de la institución, y que les son devueltas, en el tiempo y en forma y con las deducciones que se establece en el Reglamento General que dice lo siguiente que antes de repartir estos excedentes, se deducirá del beneficio bruto los gastos de administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria y muebles, en general, y los intereses de los certificados de aportación. Por esta razón tales excedentes no se considerarán utilidades para los efectos señalados en las leyes tributarias y de comercio.

Las Cooperativas distribuirán obligatoriamente los excedentes entre los socios, después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico. Dicha distribución se realizará en proporción a las operaciones o al trabajo efectuado por los socios en la cooperativa y con las deducciones que establece el Reglamento General, en el cual se indica que hechas las deducciones indicadas anteriormente, cuando menos el 20% de los excedentes netos de la Cooperativa se destinará a incrementar el fondo irreplicable de reserva, hasta igualar el monto del capital social, una vez obtenida esta igualación, el incremento del fondo de reserva se hará indefinidamente, por lo menos con el 10% de tales excedentes. Otro 5% del mismo se destinará a fines de educación, y un 5% más para previsión y asistencia social, al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios, que no tengan, según el

Estatuto, un destino específico. El saldo se repartirá entre los socios, como lo establece el artículo 61 de la Ley de Cooperativas que esta anotado anteriormente.

De la misma manera si en la Cooperativa hay pérdidas las mismas serán prorrateadas entre los socios.

CAPÍTULO IV

4. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

4.1 Base Legal para el funcionamiento de las Cooperativas

La Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario como principios generales señala que:

El Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario está integrado por sociedades cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de control de gestión, solvencia y prudencia financiera y estarán bajo el control y vigilancia de la Superintendencia del Sistema Popular y Solidario, dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.

Forman parte del Sistema las organizaciones de integración de sociedades cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares del Sistema, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las pre cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y en general, todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente Título y serán controladas por la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en el ámbito de su competencia

El Artículo 2 establece que el objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula el Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, crear la superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, constituir el Fondo de Fomento Productivo Marginal (FFPM), dictar normas sobre las actividades de las entidades de naturaleza popular y solidaria, así como, expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en la Constitución de la República.

De conformidad al Artículo 4 de esta Ley, el Estado garantizará el libre desarrollo de las Entidades del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía.

La ley establece que son principios del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario:

- a) Los mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- b) Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua
- c) Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- d) Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- e) Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- f) Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- g) Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- h) Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- i) Servicio a la comunidad.
- j) Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- k) Promoción de la cultura ecológica.
- l) Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

- m) Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.²²

Título III

DE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y EXTINCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Es potestad del poder ejecutivo reglamentar la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia del Sistema Popular y Solidario respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general.

NORMAS COMUNES A LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Sección I

CONSTITUCIÓN

Art. 2.- Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.

Art. 3.- Acta Constitutiva.- El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:

²²Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

1. Lugar y fecha de constitución;
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización;
3. Denominación, domicilio y duración;
4. Objeto social;
5. Monto del fondo o capital social inicial;
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores;
7. Nómina de la Directiva provisional; y,
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

Según señala el Artículo 7, de los requisitos cooperativas para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados.

Art. 11.- Personalidad jurídica.- La personalidad jurídica otorgada a las organizaciones amparadas por la ley, les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que la ley les concede, en el ejercicio de las actividades de su objeto social.

Art. 12.- Autorización de funcionamiento.- La Superintendencia, simultáneamente con el registro de directivos y representante legal, emitirá la autorización de funcionamiento que será exhibida en la oficina principal de la organización. En la misma forma se procederá con la autorización de funcionamiento de oficinas operativas.

Art. 13.- Transformación.- Las organizaciones amparadas por la ley, podrán transformarse en otra de las formas previstas en la misma, mediante la aprobación de, al menos, las dos terceras partes del máximo órgano de gobierno, en sesión convocada especialmente para el efecto.

Sección II

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 14.- Disolución voluntaria.- La disolución voluntaria de las organizaciones sujetas a la ley y la designación del liquidador, serán resueltas en sesión del máximo órgano de gobierno, convocada, expresamente para el efecto y con el voto de al menos las dos terceras partes de sus integrantes.

En el acta de la sesión constará el nombre del liquidador, los nombres, apellidos, número de cédula y firma de los asistentes. Una copia certificada del acta, será puesta en conocimiento de la Superintendencia.

Sección III

DE LAS OPERACIONES

Art. 97.- Exclusividad.- Únicamente las organizaciones que integran el Sector Financiero Popular y Solidario, reconocidas por la ley y debidamente autorizadas por la Superintendencia, podrán efectuar las operaciones financieras previstas en el artículo 83 de la ley.

Art. 98.- Autorización previa.- Para efectos de aplicación de la letra a) del artículo 83 de la ley, las cooperativas que deseen captar depósitos a la vista, en una modalidad distinta a la de ahorros, requerirán autorización de la Superintendencia, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos mediante regulación.

Art. 99.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar inversiones en las entidades de integración cooperativa hasta por el 10% de su patrimonio técnico y en servicios no financieros legalmente autorizados, hasta por el 10% de su patrimonio técnico.

Art. 100.- Operaciones con terceros.- Para efectos de aplicación de la ley, no se consideran operaciones con terceros, las relacionadas con cobranzas y pagos de servicios públicos, impuestos, remuneraciones, pensiones de jubilación, bono de desarrollo humano, servicios privados y otros de similar índole, efectuadas en las cooperativas de ahorro y crédito previa autorización de la Superintendencia.²³

4.1.1 Generalidades

En aras de preservar en todo momento los recursos que las y los ciudadanos habían confiado a las cooperativas de ahorro y crédito, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), en junio de 2012 se establece un acuerdo de cooperación interinstitucional para el traspaso de dichas entidades financieras, al control y supervisión de la SEPS.

El primer paso en este proceso ha sido contar con el concurso de técnicos de la SBS, especializados en los procesos de control y supervisión a las cooperativas de ahorro y crédito; en esta misma línea, la Superintendencia de Bancos debía facilitar el uso de su sistema tecnológico para la captura y procesamiento de información, capacitando al personal de esta Superintendencia en el manejo de dichos sistemas.

Una siguiente fase, ha sido el acompañamiento a técnicos de la SEPS en pruebas de supervisión en campo a cooperativas seleccionadas, así como la facilitación de la infraestructura logística, en las zonas geográficas donde se asientan las cooperativas visitadas. En la ejecución de este proceso continuo de preparación, las 39 cooperativas de ahorro y crédito y 1 caja central, anteriormente supervisadas por la SBS, debían pasar al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a partir del 1 de enero de 2013.

²³Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

Cabe señalar que para garantizar la estabilidad del SFPS en el proceso de transferencia de atribuciones a la SEPS, se debía mantener el mismo esquema de supervisión y regulación que era aplicado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

4.2 Evolución de las cooperativas controladas por la SEPS.

Son 37 cooperativas financieras agrupadas en la Asociación Nacional de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB) las cuales respaldan el proceso que asumirá la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Para las socias de ACSB, el control es fundamental para una adecuada reivindicación de la marca cooperativa, lamentablemente desgastada por la acción de ciertas instituciones que no respetan los principios y valores del cooperativismo.

Las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, son un claro ejemplo de la eficiencia del sistema cooperativo, pues tras 25 años de control demostraron estar en capacidad de ofrecer de forma eficiente, con calidad, seguridad y garantía, servicios financieros al mercado, logrando que más de dos millones y medio de ecuatorianos puedan cumplir sus sueños de progreso.

La ACSB respalda y apoya las acciones de la SEPS, las cuales incluyen visitas “in situ” a las cooperativas de ahorro y crédito, para garantizar su adecuado manejo y eficiencia en el uso de los recursos de sus clientes.

Las cooperativas controladas respetan los principios y valores cooperativos, no son empresas con fines de lucro, están sujetas a rigurosos controles que garantizan el adecuado manejo de los fondos de sus socios y depositantes.

Los depósitos de las cooperativa controladas están asegurados por la Corporación de Seguros de Depósitos (Cosede) la que a su vez está igualmente bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además, el sistema financiero cooperativo posee líneas de crédito directas ante emergencias por la Caja Central Cooperativa Financoop.

4.2.1 Problemas Legales

Según la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en Ecuador, existe una gran proliferación de cooperativas. De las más de 800 entidades financieras, solo 40 están reguladas actualmente por la Superintendencia de Bancos, el resto se manejan de manera informal. Por este motivo habrá un proceso de reinscripción, a través de un nuevo organismo de control que se creó a partir de la Ley de Economía Popular y Solidaria, considerando que las cooperativas de ahorro y crédito causan un gran impacto en las microfinanzas del Ecuador ya que se enfocan a un sector diferente. Las 37 cooperativas financieras que conforman la Asociación Nacional de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB) respaldan el proceso de control que asumirá la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ya que el control es fundamental para una adecuada depuración del sistema que permitirá la reivindicación del sector.

La inactividad de las instituciones, que son de diferente índole y no exclusivamente de ahorro y crédito, "es responsabilidad de sus directivos, administradores y socios por haber incumplido las obligaciones legales".

4.2.2 Control y Supervisión.

La SEPS tiene como atribución el ejercer el control y la supervisión de las organizaciones que pertenecen al sector de la EPS y del SFPS. Detrás de esta atribución legal, se encuentran implícitos los siguientes objetivos de país:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor de desarrollo del país.
- Promover los principios de democracia, cooperación, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones del sector económico popular y solidario.
- Mejorar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de los directivos hacia los socios e integrantes de la economía popular y solidaria.
- Contribuir a la generación de confianza y credibilidad en el sector a través de mecanismos que precautelen su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento.

Para el efecto, la SEPS ha desarrollado un modelo de supervisión integral que considera los siguientes componentes:

- Gobierno Cooperativo
- Evaluación Económica Financiera
- Evaluación del Balance Social
- Riesgos
- Prevención de Lavado de Activos

Dentro del esquema de supervisión integral, merece resaltar el proyecto de evaluar el desempeño de las organizaciones de la EPS y SFPS en el Ámbito social, a través del desarrollo e implementación del “Balance Social”.

El Balance Social es “el instrumento que permite medir y evaluar de manera sistemática la situación de la organización, en lo relacionado con su gestión social, en un período determinado”.

Para el cooperativismo, el Balance Social es el resultado tangible de toda su gestión empresarial y refleja el cumplimiento de su propósito social. Evidentemente no se trata de un balance o estado de situación a una fecha determinada, sino de la constatación del costo-beneficio social.

Así, el Balance Social le permite a una cooperativa:

- Realizar un diagnóstico con respecto al cumplimiento de la responsabilidad social y evaluar los resultados obtenidos.
- Afinar los instrumentos de medición y control de sus actividades sociales
- Tener una base para planificar las actividades futuras de la organización en el área social.
- Cuantificar y direccionar los recursos destinados al área social
- Responder de manera oportuna y veraz a la demanda de información por parte de la sociedad.
- Crear opinión en la ciudadanía, mejorar la imagen externa de la institución y acrecentar la confianza y el empoderamiento de los socios y la comunidad.²⁴

4.2.3 Medición de las influencias ejercidas por la SEPS dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” en el lapso de seis meses.

Con el propósito de realizar una comprobación de la influencia que ha ejercido la intervención de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” de la ciudad de Latacunga se ha procedido a realizar una

²⁴ Informe de Gestión y Rendición de Cuentas SEPS 2012.

entrevista al Economista Jorge Rosero, Gerente de la Cooperativa, quién señaló que tras 11 años de servicio, la institución registra actualmente 110 millones de dólares en activos y tiene 100 mil socios”.

La cooperativa brinda su atención en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Chimborazo, Guayas y Los Ríos La cooperativa ha destinado un 33% de su cartera al microcrédito, 47% al crédito de consumo y un 20% al comercial y a las pequeñas empresas.

Manifestó también que su institución pasa de manos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a la SEPS, por lo que espera que la vigilancia a las cooperativas de este grupo sea más amplia y no descuide la asistencia técnica prevista por entregar. “Es una petición que se realiza, para evitar problemas de solvencia económica por las que cruzaron algunas cooperativas en 2012”, reconoció que las cooperativas que nacieron fuera de la SBS necesitan un estricto control, porque “eso beneficia a la institución y a los socios”.

Agregó que hay cooperativas con poco capital que hacen captaciones de recursos con tasas de interés que superan el 15%, situación que los pone en riesgo, cuando en los bancos los intereses de este segmento no pasan del 8%.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Análisis situacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. es una sociedad de personas que a diferencia de las sociedades de capital, fue fundada sobre la base de la cooperación el 10 de junio de 1964, por un grupo humano portador de grandes sueños y esperanzas, con el objeto de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad.

En esta agrupación de personas encontró la clase media, el espacio del mercado de crédito apropiado para ejercer los fundamentales principios de solidaridad humana, autogestión y ayuda compartida.

En los primeros 20 años y por su composición financiera inicial, la gestión financiera tuvo que adaptarse a la línea de conducta crediticia tradicional, captar ahorros y conceder préstamos, complementando estas acciones con servicios directos al socio de atención médico-dental, seguro de vida y accidentes y seguro sobre préstamos.

En 1985 la cooperativa decide ingresar al control y la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que vinculó a la cooperativa con el sistema financiero ecuatoriano y que demandaba la toma de decisiones urgentes y necesarias, acordes con el momento que estaban viviendo las instituciones financieras.

En el año 2000 se concentraron los proyectos y procesos en un plan empresarial y en el operativo, que por valiosos y acertados, ayudaron a la cooperativa a crecer y a su vez a resistir la crisis financiera provocada por los banqueros, ante lo cual la cooperativa salió fortalecida con los recursos

comunitarios que administra, gracias a la fuerza moral que tiene, para comprometer a socios y clientes, lealtad y apoyo permanentes.

Referentes importantes de la expansión geográfica y del crecimiento sostenido de la cooperativa son sus sucursales de Riobamba y Latacunga y las agencias de Quito, Guaranda, Babahoyo y Milagro.

Así es como fue forjado la cooperativa, su destino con una nueva y moderna misión y visión en la diversificación de servicios y productos financieros, con una filosofía propia que produce y expresa valores y virtudes institucionales, con una imagen corporativa que da confianza, seguridad y credibilidad y que ha facilitado el acercamiento a la comunidad, con una convicción de gobernabilidad que significa progreso y desarrollo sostenido de la institución, y, con una calificación de riesgo global “A+” en los mercados financieros y es garantía para mantener el apoyo de socios y clientes.

El presente análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” permite generar información para el desarrollo de estrategias que le permitirán mejorar los procesos estratégicos en el establecimiento del camino de acción para corto, mediano y largo plazo en el cual la empresa se puede desenvolver de forma planificada y coordinada mediante la utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

Dentro del sector cooperativista el desarrollo institucional de esta entidad financiera ha sido bastante interesante sobre todo por el crecimiento de su cartera y número de socios.

Esta situación ha hecho que el sector en estudio crezca con la apertura de nuevas sucursales pero, así mismo trabajar de forma planificada para

poder insertarse en un sector competitivo para la captación de clientes dentro de su segmento de mercado.

Lo que se quiere decir con esto es que esta entidad financiera debe continuar trabajando con su plan estratégico para encaminar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes logrando eficazmente su visión de futuro y sobre todo estar preparado ante los cambios suscitados que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sean estos económicos, políticos, tecnológicos, sociales entre otros.

5.1.1 Análisis Externo

El análisis externo de una entidad cualquiera que fuera su naturaleza se fundamenta en el estudio de los factores y/o fuerzas del entorno de la empresa que de una u otra forma pueden afectar o beneficiar al desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero ecuatoriano. Esto, previo un análisis de diferentes variables generar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y evitar en un momento dado por parte de la empresa en estudio.

5.1.1.1 Macroambiente

En el país existen 6.456 cooperativas distribuidas en 23 provincias. Las de mayor concentración son las de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Cotopaxi, Manabí y Los Ríos.

La crisis bancaria que soportó el país en los años 1998-2000 seguida del feriado bancario, trajo fuertes secuelas que en muchos de los casos no se han logrado solucionar hasta los presentes días; esta situación obligó a que el País entero se vea avocado en buscar otras alternativas que le permitan salvaguardar sus recursos; la crisis permitió demostrar las sólidas bases que tuvieron varios segmentos del sector económico financiero, entre estos se encontraban las Cooperativas, al haber enfrentado esta

debacle sin tener que cerrar sus puertas, y esto dependió de múltiples factores que luego se les atribuyó, tales como: la diversificación de colocaciones y la baja cantidad de recursos que otorgan a los socios. A raíz de esto se observa el apareamiento de nuevas Cooperativas y el fortalecimiento de muchas de las ya existentes, demostrando que el sector ha evolucionado en sus políticas sociales, económicas, servicios en general otorgando más confianza, existiendo competencia por diferenciación de servicios, gran parte de esto se debe a las innovaciones tecnológicas, nuevas medidas de liberación de servicios y la competitividad nacional.

5.1.1.2 Microambiente

Según, la Red de Finanzas Popular, en Cotopaxi la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito en el último censo del MIES a diciembre del 2008 señala que algunas cooperativas ya no funcionan bajo los principios de asociatividad y solidaridad como base del cooperativismo, sino que buscan generar lucro; en la provincia de Cotopaxi, con 409.295 habitantes y que hay entre 70 y 100 de estas organizaciones.

En el cantón Latacunga y en los sectores de La Estación y San Felipe se observa la presencia de decenas de cooperativas como son: Sierra Centro, Mushuk Muyu, Mushuc Runa, Acción Solidaria, Crecer Wiñari, Tahuantinsuyo y Coorambato, entre otras, con una variedad de servicios; algunas funcionan en modestas oficinas, en las que un oficial de crédito y un cajero atienden a los socios desde un escritorio; otras en edificaciones más modernas y amplias, con varias ventanillas y áreas de espera.

Un análisis de proceso sistemático y continuo de evaluación comparativa de los productos, servicios y procesos de trabajo en las cooperativas arroja como resultados que los factores de éxito como: experiencia (know how), costo beneficio, talento humano, servicio al cliente, calidad, rapidez y flexibilidad en los servicios de intermediación financiera demostrando un importante desarrollo económico – social son

las cooperativas CACPECO 25%, El Sagrario 20%, San Francisco 20% y, OSCUS 20%.

5.1.2 Análisis Interno

Es necesario realizar un análisis de los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de determinar si cumplen o no con los requisitos establecidos en las normativas de supervisión y control que exigen la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo cual permitirá conocer su continuidad o exclusión del sistema financiero cooperativo.

La expansión geográfica y de crecimiento sostenido de la cooperativa son su Matriz y Agencia y con ellas sus sucursales; en este caso nos referiremos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” – Sucursal Latacunga, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, institución financiera que por su protagonismo responsable tiene reservado desde ya un lugar en la historia de la institución, pues constituye parte importante para seguir expandiéndose en otros sectores del país.

RESUMEN DE VIDA INSTITUCIONAL

Mediante resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Sucursal Latacunga, su principal objetivo atender necesidades financieras de un amplio sector de la población vinculados a la pequeña empresa que no tenía acceso al crédito bancario.

Inició con 38 socios fundadores y con un capital de 384.000 sucres, al cabo de 48 años, esta institución es una de las principales Cooperativas del país, líder en micro finanzas en Cotopaxi con más de 100.000 socios con cinco agencias y dos sucursales en las Provincias de Cotopaxi,

Tungurahua, Chimborazo, Pichincha y Babahoyo, un capital humano de 130 colaboradores capacitados y sobre todo comprometidos para brindar un servicio de calidad a nuestros asociados, inversionistas, clientes y comunidad.

El Sagrario en estos años de servicio a la sociedad ha demostrado ser una entidad que en su accionar manifiesta una responsabilidad social frente a todos los actores y gracias a su imagen institucional y los niveles de eficiencia operativa, calidad de activos y una adecuada gobernabilidad ostenta dentro del sistema Cooperativo una alta calificación de riesgos global AA- .

La sucursal se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Latacunga, en la Calle Quito y Padre Salcedo.

Listado de funcionarios.

Consejo de Administración.

Presidente del Consejo de Administración: Ing. Rommel Villacis

Vicepresidente: Ing. Diego Estupiñan

Secretaria: Lic. Victoria Olivo de Izurieta

Consejo de Vigilancia.

Presidente del Consejo de Vigilancia: Ing. Cristian Manobanda

Vicepresidente: Econ. Cristian Bonifaz

Secretaria: Ing. Gabriela Cortez

Gerente General: Econ. Fredy Velastegui Moreno

Gerente de la Sucursal: Econ. Jorge Rosero Albán

Número de empleados de la sucursal: 22

Experiencia de Intermediación Financiera

Los principios institucionales buscan impulsar la gestión de intermediación financiera fortaleciendo la filosofía cooperativista, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos:

1. Adhesión abierta y voluntaria
2. Control democrático de los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, entrenamiento e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

La institución entrega soluciones financieras solidarias, acordes a las condiciones del entorno, que contribuyen al desarrollo socio-económico de la sociedad, con productos y servicios de calidad, promoviendo su cultura de preservación y cuidado del medio ambiente; en comunicación permanente sus grupos de interés y su proactiva participación.

5.1.3 Aspectos organizacionales

5.1.3.1 Análisis legal

Los factores políticos y legales que actualmente rigen en el país se fundamentan en la nueva Constitución en la cual se garantiza el trabajo y la seguridad social según la sección octava. Art. 33. “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En lo referente al sistema financiero, en su Art. 308. “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura”²⁵

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

El sector cooperativista se encuentra en un gran desafío para el desarrollo de la población ecuatoriana, pues el auge de las Pymes se asienta en la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a la vez son el fomento de empleo y consumo sostenido dentro de nuestro país. Tal es así que el sector de la pequeña y mediana empresa aporta solamente 10% al PIB ecuatoriano, mientras que ocupa el 76% de los centros productivos del país. Por esta razón, se ha visto la necesidad de equilibrar esta brecha entre ingresos y

²⁵ COLUSORIO: Convenio entre dos o más personas en forma fraudulenta. ANATOCISMO: Acción de cobrar intereses sobre intereses de mora. USURA: Pago de un interés excesivamente alto.

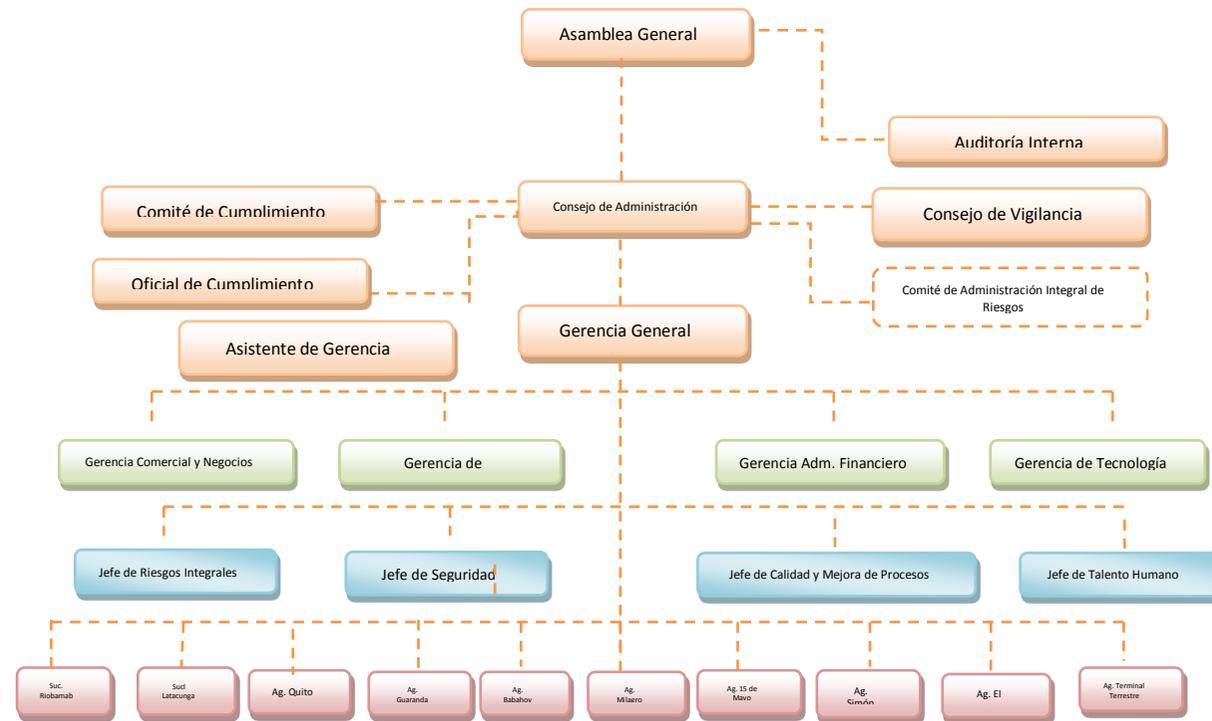
ocupación a través del fomento. De hecho, así se evidencia en el nuevo Código de la Producción y la modificación de otras leyes relacionadas al sector productivo, que establecen beneficios fiscales y acceso a fuentes de financiamiento para este sector.

Las fuerzas políticas son la base para la estabilidad y crecimiento de un sector determinado, sin embargo la nueva legislación, inmersa y generada en la Asamblea Nacional todavía está siendo emitida, dando un lugar secundario al sector productivo y anteponiendo temas de carácter político, que han generado desgaste en las autoridades. Luego de contar con una renovada estructura jurídica para el sector productivo y financiero, vendrá una etapa de implementación, a la que tanto los actores de la economía e incluso las cooperativas estarán sujetas.

5.1.3.2 Análisis administrativo

La estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario es la siguiente:

Grafico N°1.- Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva
 Fuente: COAC El Sagrario

Marco Filosófico.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. es una organización que orienta sus esfuerzos al fortalecimiento socio-económico de todos sus grupos de interés, enfocados a privilegiar su calidad de vida, preservar el medio ambiente, adaptar los productos y servicios a las necesidades de sus socios/clientes, impulsando su desarrollo y de la comunidad, dentro del marco de la ética y transparencia; así también, El Sagrario declara su compromiso y alineamiento con los Principios del Pacto Global y las Metas del Milenio de las Naciones Unidas. Así también ha definido una política, para cada uno los pilares de la RSE:

Social

La Institución consciente de la valoración de la persona elemento clave presente en todos grupos de interés, define su política en el ámbito social que engloba una serie de aspectos relevantes para el desarrollo del ser humano, para quienes están dirigidos sus mayores esfuerzos, en busca de un desarrollo integral y de equidad social.

Medioambiental

Como pilar fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial está el cuidado y preservación del ecosistema, en la medida que aplica su política, estará salvaguardando a que las futuras generaciones disfruten de una naturaleza viva, que garantice un ambiente sano de respeto mutuo entre la naturaleza y el hombre.

Económica

En cuanto a lo económico, su política ha sido creada bajo los preceptos de transparencia de la información, relaciones de largo plazo, a través de una minuciosa administración de los recursos financieros, que siempre beneficien a los grupos de interés.

VALORES

- **Compromiso:** Disciplina y entrega, sentir el negocio como propio, actitud positiva y profesionalismo.
- **Enfoque al Logro:** Eficiencia en el desempeño de las responsabilidades adquiridas. Orientación comercial en base a resultados con responsabilidad social. Resultados con desarrollo profesional, reconocimiento y recompensa. Competitividad con honestidad e integridad.
- **Humildad:** Consientes de sus propias limitaciones, debilidades y triunfos deben lograr corregir sus errores con trabajo honesto y esforzado, así como considerar al éxito como una grata respuesta al desempeño de sus funciones.
- **Liderazgo:** Guiar a la Cooperativa a seguir sus objetivos con responsabilidad. Tener una responsabilidad clara y saber implementarla con éxito. Construir una cultura de valor y aprendizaje permanente e implementarla en el trabajo diario.
- **Solidaridad:** La solidaridad es el vínculo que une a sus directivos, colaboradores y con los grupos menos favorecidos, de modo que el bienestar de los unos determina el de los otros.
- **Transparencia:** Total apego a las leyes, regulaciones, políticas. Justicia y equidad entre Directivos, socios, colaboradores, clientes y proveedores. Acciones encaminadas al cumplimiento de la ética, moral y buenas costumbres.

Misión.

Brindar productos y servicios financieros competitivos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la economía solidaria del Ecuador.

Visión.

Ser líder y referente en el sector financiero cooperativo mediante una gestión profesional con responsabilidad social.

Política de Calidad.

Brindamos productos y servicios financieros de calidad, cumpliendo requisitos para satisfacer las necesidades de socios y clientes, en el marco del mejoramiento continuo, con personal competente, adecuada estructura financiera y tecnología confiable.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Operar como una empresa ética y responsable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional e internacional vigente y aplicable en materia de Seguridad, Salud Ocupacional y Responsabilidad Social. Teniendo como objetivos prevenir la contaminación ambiental, deterioro de la salud y prevención de riesgos laborales, para lo cual cuenta con el recurso humano, económico y técnico idóneo.

Capacidad de Marketing

“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros. La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del, producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos

individuales como de las organizaciones” (Bengoechea, 2002). Mantiene su imagen corporativa a través del siguiente logotipo.

Grafico N° 2.- Logotipo de la Cooperativa “El Sagrario ”



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”

Para promocionar los servicios de la Cooperativa en estudio se han generado estrategias publicitarias a partir de medios impresos, radiales y vallas publicitarias para dar a conocer los servicios que se ofrecen, que de día en día se han creado para satisfacer la demanda de los clientes.

Sin embargo, se requiere de un plan que tenga mayor fuerza y que sea diseñado por profesionales en la materia.

5.1.3.3 Análisis técnico y operativo

Con el fin de realizar una análisis interno del perfil técnico – operativo del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” de la ciudad de Latacunga, se procede a realizar un estudio estratégico de los procesos tomando en consideración cuales son las aspiraciones finales o los intereses máximos empresariales a ser alcanzados mediante la aplicación del poder (capacidades) de la cooperativa, considerando que la planificación del Nivel Directivo se plasma en el Plan Estratégico, que al ser difundido a los otros niveles de la organización, da origen a la planificación sectorial para la operacionalización de las concepciones estratégicas, mediante la

concepción, elaboración y aplicación de los denominados planes operacionales.

Como la participación empresarial no se da en el vacío, debe por obligación considerar la influencia trascendental y significativa que ejercen los factores internos de la organización.

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la institución representan un elemento fundamental de la cultura organizacional y por lo tanto se convierte en el motor productivo de la misma.

La satisfacción personal de cada individuo en la institución, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura institucional.

Los elementos antes descritos se conjugan en un proceso para conformar lo que se ha denominado la cultura corporativa de la institución.

En tal sentido, todas las acciones que se realicen para el diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, son una poderosa herramienta en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, permite adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales, incentivar a los colaboradores, mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios, creando una visión de futuro deseable que sirve de guía para todo tipo de instituciones.

5.1.3.4 Matriz de Evaluación de Impacto

La matriz de evaluación de Impacto nos permite valorar el nivel de desempeño institucional para conocer sus fortalezas, debilidades y así revisar y actualizar las estrategias utilizadas. En el análisis del ambiente interno deben ser tomados en cuenta las siguientes capacidades:

- La capacidad Directiva
- La capacidad Operativa
- La capacidad Tecnológica
- La capacidad Financiera
- La capacidad del Talento Humano

Su importancia radica en que permite identificar los vacíos existentes entre el desempeño y las metas propuestas.

Las instituciones deben evaluar su situación presente; para ello se debe realizar un estudio organizacional, en la que cada institución determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

Existen varios procedimientos que pueden aplicarse para diagnosticar el estado actual de la institución. En esta investigación será utilizado el Perfil de Capacidad Interna de la Institución (PCI).

El Perfil de Capacidad Interna es una herramienta muy importante para la intervención en los procesos organizacionales, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una institución involucrando en él todos los factores que afectan su operación institucional.

Para la elaboración del PCI se determinaron las áreas de apoyo propuestas; elaborando una entrevista estructurada, se formaron grupos estratégicos que involucró a los miembros de la institución.

Los resultados de esta encuesta se analizaron en grupos por áreas funcionales. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico.

Se determinaron los factores claves del éxito, agrupando por capacidades y áreas de trabajo, seleccionando aquellos que afectan más directamente a la organización.

Se preparó a la institución financiera para la inspección institucional, para ello se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Se informó al personal que va a formar parte del proceso.
- ✓ Se comunicó al personal en qué consiste este proceso, por qué y para qué se lo hace.
- ✓ Se estableció ante la institución el compromiso inequívoco de la alta dirección para que se dé este proceso.
- ✓ Se aplicó la entrevista a cada área de apoyo identificada para su auto evaluación.

En el PCI, se colocaron los puntos correspondientes a las calificaciones promedio obtenidas. Se dibujó el PCI uniendo los puntos, posteriormente se evaluó el nivel de impacto de cada fortaleza y/o debilidad en la institución, usando las escalas de Alto, Medio, Bajo, seguidamente el grupo estratégico calificó el valor de cada uno de los factores individualmente, luego en consenso se acordó la calificación definitiva.

Para elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos se determinó en forma cuantitativa el predominio de fortalezas o debilidades trascendentes de la cooperativa, cumpliendo con los siguientes pasos:

- ✓ El grupo de estrategias seleccionó aquellos factores claves de mayor trascendencia que identificaron las fortalezas o debilidades institucionales. Para este estudio se utilizó el análisis de los principios de Pareto que permite aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la organización.
- ✓ Se asignó una ponderación que vaya de 0,0 (ninguna importancia) hasta 1,0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados.
- ✓ Se asignó una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa: una debilidad importante (=1), una debilidad menor (=2), una fortaleza menor (=3) o una fortaleza importante (=4).
- ✓ Se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- ✓ Se sumaron los resultados ponderados: resultados mayores a 2,5 indican predominio de fortalezas, mientras que valores menores a 2,5 denotan preponderancia de las debilidades.

A continuación se establece el trabajo de investigación práctico, basado en el conocimiento científico.

Tabla N°1.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		GERENCIALES Y MEJORA CONTINUA							
RESPONSABLES:		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, GERENCIA Y SUGERENCIAS NACIONALES.							
No. DE PERSONAS:		CINCO (5)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI SE HAN LOGRADO LOS OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL ASEGURANDO LA CONVENIENCIA Y EFICACIA DE LA SEPS Y EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LA INSTITUCIÓN.							
N o.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROMEDIO
1	Cumplimiento de funciones administrativas y normativas vigentes establecidas.	✓				1	2	2	4
2	Formación profesional	✓				2	1	2	4
3	Plan Estratégico Institucional	✓					3	2	4
4	Plan Operativo Anual	✓					3	2	4
5	Manual de Calidad	✓					3	2	4
6	La administración es controlada por auditorías externas.	✓					3	2	4
CAPACIDAD OPERACIONAL									
7	Actas de sesión de Consejos de Administración	✓				2	2	1	4
8	Revisiones de la dirección		✓	2	2	1			2
9	Elaboración y actualización de normas internas institucionales.	✓					2	3	5
10	Manual o Reglamento Interno aprobado vigente.	✓					2	3	5
11	Mejoramiento continuo	✓					2	3	5
12	Reporte de oportunidades de mejoramiento	✓				1	2	2	3
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
13	El sistema informático es actualizado y funcional	✓				3	2		3
14	Red informática actualizada.	✓				3	2		3
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓	2	3				2
CAPACIDAD FINANCIERA									
16	El Sistema contable es actualizado.	✓					3	2	4
17	Sistema Contable	✓				1	2	2	4
18	Disponibilidad presupuestaria	✓					3	2	4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
19	Empoderamiento	✓				3	1	1	4

CONTINÚA 

20	Relaciones Humanas	✓				3	2	4
21	Sistema de ascensos y recompensas	✓					5	5
22	Capacitación laboral	✓				2	3	5
23	Bienestar laboral	✓				3	1	4
24	Experiencia laboral.	✓				3	1	4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC El Sagrario

Grafico N° 3. - MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		GERENCIALES Y MEJORA CONTINUA														
No.	FACTORES CLAVES DE EXITO	DEBILIDAD					NORMAL					FORTALEZA	NIVEL DE IMPACTO			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	ALTO	MEDIO	BAJO	
CAPACIDAD DIRECTIVA																
1	Cumplimiento de funciones administrativas y normativas vigentes establecidas.													✓		
2	Formación profesional													✓		
3	Plan Estratégico Institucional													✓		
4	Plan Operativo Anual													✓		
5	Manual de Calidad													✓		
6	La administración es controlada por auditores externos.														✓	
CAPACIDAD OPERACIONAL																
7	Actas de sesión de Consejos de Administración													✓		
8	Revisiones de la dirección														✓	
9	Elaboración y actualización de normas internas institucionales.													✓		
10	Manual o Reglamento Interno aprobado vigente.													✓		
11	Mejoramiento continuo													✓		
12	Reporte de oportunidades de mejoramiento													✓		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA																
13	El sistema informático es actualizado y funcional													✓		
14	Red informática actualizada.													✓		
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓	
CAPACIDAD FINANCIERA																
16	El Sistema contable es actualizado.													✓		
17	Sistema contable													✓		
18	Disponibilidad presupuestaria													✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO																
19	Empoderamiento													✓		
20	Relaciones Humanas													✓		
21	Sistema de ascensos y recompensas													✓		
22	Capacitación laboral													✓		
23	Bienestar laboral													✓		
24	Experiencia laboral.													✓		

Tabla N° 2.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Funciones administrativas y normativas vigentes	0,11	4	0,44
Control de auditorias	0,14	4	0,56
Revisión operativa de la dirección	0,10	2	0,20
Actualización de normas internas.	0,17	4	0,68
Mejoramiento continuo	0,15	4	0,60
Planes de contingencia	0,14	2	0,28
Capacitación laboral	0,19	4	0,76
Total	1,00		3,54

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC "El Sagrario"

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área Gerencial.

Tabla N° 3.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS										
PRODUCTO / SERVICIO:		ATENCIÓN EN VENTANILLAS								
RESPONSABLES:		RECIBIDOR- PAGADOR, SUPERVISORES OPERATIVOS CONTABLES, SUPERVISOR DE CAJAS.								
No. DE PERSONAS:		CINCO (5)								
OBJETIVO:		ANALIZAR SI SE HA LOGRADO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ATENCIÓN DE VENTANILLAS								
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN								
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM	.
1	Se maneja el sigilo financiero y Reserva de información en ventanillas.	✓				1	2	2		4
2	Intermediación financiera eficiente.	✓				2	1	2		4
3	Cumplen con la normativa esencial sobre la prevención de lavado de activos	✓					3	2		4
4	La administración central controla el proceso mediante auditorías internas.		✓		2	1	1	1		2
CAPACIDAD OPERACIONAL										
5	Cumplimiento de metas y presupuestos.	✓				2	2	1		4
6	Control en el área en cuanto a papeletas de depósito y retiro se refiere.		✓	2	2	1				2
7	Infraestructura suficiente y adecuada.	✓					2	3		5
8	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional	✓				2	2	1		4
9	Cuenta con Manual de funciones en Atención en Ventanillas	✓				1	2	2		3
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.	✓			2	3				3
11	Perfil profesional adecuado.	✓			2	2	1			3

CONTINÚA 

CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
12	El sistema informático es actualizado y funcional	✓					3	2		3
13	Cuentan con registros tecnológicos y físicos para la recepción de depósitos, retiros, pago de bonos de desarrollo humano, recaudación de impuestos y matriculación vehicular.	✓					3	2		3
14	La cooperativa cuenta con servicios de cajeros automáticos.	✓					2	1	2	4
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓				3	1	1	4
CAPACIDAD FINANCIERA										
16	El Sistema contable es actualizado.	✓						3	2	4
17	Sistema contable		✓				1	2	2	4
18	Disponibilidad presupuestaria	✓						3	2	4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
19	Empoderamiento	✓					3	1	1	4
20	Relaciones Humanas	✓					3	2		3
21	Sistema de ascensos y recompensas	✓							5	5
22	Capacitación laboral	✓						2	3	5
23	Bienestar laboral	✓					3	1	1	4
24	Experiencia laboral del personal	✓					3	1	1	4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Grafico N° 4.- MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		ATENCIÓN EN VENTANILLA											NIVEL DE IMPACTO				
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			NORMAL				FORTALEZA					ALTO	MEDIO	BAJO	
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5					
CAPACIDAD DIRECTIVA																	
1	Se maneja el sigilo financiero														✓		
2	Intermediación financiera eficiente														✓		
3	Cumplen con la normativa esencial sobre la prevención de lavado de activos														✓		
4	La administración central controla el proceso mediante auditorías internas.																✓
CAPACIDAD OPERACIONAL																	
5	Cumplimiento de metas y presupuestos														✓		
6	Control en el área en cuanto a papeletas de depósito y retiro se refiere																
7	Infraestructura suficiente y adecuada.														✓		
8	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional														✓		
9	Cuenta con Manual de funciones en Atención en Ventanillas														✓		
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.														✓		
11	Perfil profesional adecuado.														✓		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA																	
12	El sistema informático es actualizado y funcional														✓		
13	Cuentan con registros tecnológicos y físicos para la recepción de depósitos, retiros, pago de bonos de desarrollo humano, recaudación de impuestos y matriculación vehicular.														✓		
14	La cooperativa cuenta con servicios de cajeros automáticos.														✓		
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓		
CAPACIDAD FINANCIERA																	
16	El Sistema contable es actualizado.														✓		
17	Sistema contable														✓		
18	Disponibilidad presupuestaria														✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO																	
19	Empoderamiento														✓		
20	Relaciones Humanas														✓		
21	Sistema de ascensos y recompensas														✓		
22	Capacitación laboral														✓		
23	Bienestar laboral														✓		

**Tabla N° 4.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS
(MATRIZ EFI)**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Se maneja el sigilo financiero y Reserva de información en ventanillas.	0,11	4	0,44
Auditorías internas	0,14	1	0,14
Actualización y capacitación	0,17	2	0,34
Cumplen con la normativa esencial sobre la prevención de lavado de activos	0,10	4	0,40
Sistema Informático	0,15	3	0,60
Sistema Contable	0,19	3	0,57
Relaciones Humanas	0,14	3	0,42
Total	1,00		2,91

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC "El Sagrario"

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Atención en Ventanilla.

Tabla N° 5.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		SERVICIO AL CLIENTE							
RESPONSABLES:		OFICIALES DE SERVICIO AL CLIENTE							
No. DE PERSONAS:		DOS (2)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI EL PERSONAL ATIENDE OPORTUNAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE SOCIOS Y CLIENTES DE UNA MANERA CORDIAL Y EFICIENTE CON EL FIN DE SATISFACER SUS NECESIDADES Y APORTAN A LA CALIDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA COOPERATIVA.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM.
1	Se procede adecuadamente con seguimiento de los Registros de Oportunidad y Mejora (ROM).	✓				1	1		4
2	Reclamos y sugerencias respondidos según lo reglamentario.	✓					1	1	5
3	Se sujetan a la Planificación Institucional	✓					2		4
4	Proceso de intermediación financiera eficiente.		✓	2					1
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Asignación de recursos para gestiones varias.	✓					2		4
6	Metas institucionales se cumplen.		✓	2					1
7	Infraestructura suficiente y adecuada.	✓			1	1			3
8	Se cumplen con los indicadores de gestión exigidos	✓					2		4
9	Existe satisfacción externa e interna en los servicios otorgados por los oficiales de servicio al cliente	✓				1	1		4
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.	✓					2		4
11	Venta exitosa de productos y servicios	✓			2				2
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
12	El sistema informático es actualizado y funcional		✓		1	1			3
13	Modernización tecnológica y uso de las TICs	✓				1	1		4
14	Ofrecen servicios en línea y automáticos para mejorar los procesos.	✓			1	1			3

CONTINÚA ➡

15	Base de datos operativa para servicio al cliente	✓				1	1		4
16	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓			2			3
CAPACIDAD FINANCIERA									
17	Sistema Contable.	✓				2			3
18	Disponibilidad presupuestaria	✓					2		4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
19	Empoderamiento	✓				2			3
20	Proceso de selección	✓				2			3
21	Relaciones Humanas	✓				1	1		4
22	Sistema de ascensos y recompensas	✓				2			3
23	Capacitación laboral	✓				2			3
24	Bienestar laboral	✓				2			3
25	Experiencia laboral del personal	✓				1	1		4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Tabla N° 6.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Se procede adecuadamente con seguimiento de los registros de oportunidad y mejora (ROM)	0,14	4	0.56
Auditorías Internas	0,14	1	0.14
Capacitación de personal	0,15	1	0.15
Satisfacción externa e interna de los servicios	0,13	4	0.52
Sistema Informático actualizado y funcional	0,11	2	0.22
Plan de Contingencia	0,14	2	0.28
Experiencia laboral	0,19	4	0.76
Total	1,00		2.63

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Servicio al Cliente.

Tabla N° 7.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		OPERACIONES							
RESPONSABLES:		GERENTE DE OPERACIONES, SUPERVISOR OPERATIVO, SUPERVISOR DE CAJAS							
No. DE PERSONAS:		TRES (3)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI CUMPLEN CON LAS POLÍTICAS Y REGLAMENTOS OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	Entrega de certificados de aportación	✓				1	2		4
2	Formación profesional	✓						3	5
3	Se sujetan a la Planificación Institucional	✓				2	1		3
4	La administración central controla el proceso, mediante auditorías internas.	✓						3	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	El personal de operaciones conoce adecuadamente el desarrollo técnico del mapa de procesos operacional.	✓					2	1	4
6	Actualización y capacitación del personal de operaciones		✓			2	1		3
7	Infraestructura suficiente y adecuada.	✓					3		4
8	Registro de cuadros de caja y arqueos.	✓						3	5
9	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional	✓						3	5

CONTINÚA →

10	Existe satisfacción interna en los beneficios otorgados al talento humano.	✓					3	5	
11	Manejo ordenado y adecuado de libros contables y datos históricos.	✓				2	1	4	
12	Perfil profesional adecuado.	✓				1	2	5	
13	Manejo, descripción y asignación de activos.		✓	2	1			1	
14	El sistema informático cuenta con registros de movimientos, conciliación, cuadro y cierre de cajas.	✓				2	1	4	
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓			1	1	1	4
CAPACIDAD FINANCIERA									
16	Manuales de Políticas y procedimientos de operaciones.	✓				2	1	4	
17	Contabilidad actualizada.	✓				2	1	4	
18	Disponibilidad presupuestaria	✓				1	2	5	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
19	Empoderamiento	✓					3	5	
20	Relaciones Humanas	✓				2	1	4	
21	Sistema de ascensos y recompensas	✓				3		4	
22	Capacitación laboral	✓				2	1	4	
22	Bienestar laboral	✓				3		4	
24	Experiencia laboral	✓				1	2	5	

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC "El Sagrario"

Grafico N°6.- MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		OPERACIONES											NIVEL DE IMPACTO				
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			NORMAL					FORTALEZA			ALTO	MEDIO	BAJO		
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5					
CAPACIDAD DIRECTIVA																	
1	Entrega de certificados de aportación.														✓		
2	Formación profesional														✓		
3	Se sujetan a la Planificación Institucional														✓		
4	La administración central controla el proceso, mediante auditorías internas.														✓		
CAPACIDAD OPERACIONAL																	
5	El personal de operaciones conoce adecuadamente el desarrollo técnico del mapa de procesos operacional.														✓		
6	Actualización y capacitación del personal de operaciones														✓		
7	Infraestructura suficiente y adecuada.														✓		
8	Registro de cuadros de caja y arqueos.														✓		
9	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional														✓		
10	Existe satisfacción interna en los beneficios otorgados al talento humano.														✓		
11	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.														✓		
12	Perfil profesional adecuado														✓		
13	El sistema informático es actualizado y funcional														✓		
14	El sistema informático cuenta con registros de movimientos, conciliación, cuadro y cierre de cajas.														✓		
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓		
CAPACIDAD FINANCIERA																	
16	Manuales de Políticas y procedimientos de operaciones.														✓		
17	Sistema contable														✓		
18	Disponibilidad presupuestaria														✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO																	
19	Empoderamiento														✓		
20	Relaciones Humanas														✓		
21	Sistema de ascensos y recompensas														✓		
22	Capacitación laboral														✓		
22	Bienestar laboral														✓		
24	Experiencia laboral														✓		

Tabla N° 8.-MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Manejo adecuado de información histórica	0,14	4	0.56
Planificación Institucional	0,19	3	0.57
Actualización y capacitación profesional	0,15	1	0.15
Infraestructura	0,13	3	0.39
Sistema Informático	0,11	1	0.11
Contabilidad actualizada	0,14	4	0.56
Empoderamiento	0,14	4	0.56
Total	1,00		2.90

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Operaciones.

Tabla N°9.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		CRÉDITO							
RESPONSABLES:		OFICIAL COMERCIAL, OFICIAL OPERATIVO DE CARTERA.							
No. DE PERSONAS:		DOS (2)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y DEL MERCADO CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS DEFINIDOS POR LA COOPERATIVA.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM.
1	Créditos vinculados	✓					2		5
2	Prioridad a los socios que pertenecen a cada agencia o sucursal.	✓					2		5
3	Manejo de tasas competitivas	✓						2	5
4	La administración central controla el proceso, mediante auditorías internas	✓						2	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	El personal del área comercial y de cartera cuenta con manuales técnicos y operativos para el desarrollo técnico de los procesos.	✓					2		4
6	Actualización y capacitación del personal de operaciones		✓			2			3
7	Infraestructura suficiente y adecuada.	✓				2			3
8	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional	✓				2			3
9	Existe satisfacción interna en los beneficios otorgados al talento humano.	✓				2			3
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.	✓			1	1			3
11	Perfil profesional adecuado.	✓			1	1			3

CONTINÚA →

CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
12	El sistema informático es actualizado y funcional		✓				2			3
13	Cuenta con una base de datos para evaluar créditos y cobranzas.	✓					2			3
15	Cuentan con registros impresos para la evaluación de créditos, cobranzas y notificaciones.	✓					2			3
16	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓				2			3
CAPACIDAD FINANCIERA										
18	Sistema Contable.	✓					2			4
20	Disponibilidad presupuestaria	✓					2			4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
21	Empoderamiento	✓					1	1		5
22	Relaciones Humanas	✓					1	1		5
23	Sistema de ascensos y recompensas	✓					2			4
24	Capacitación laboral	✓					2			3
25	Bienestar laboral	✓					2			4
26	Experiencia laboral	✓					1	1		4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Grafico N° 7.-MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		CRÉDITO											NIVEL DE IMPACTO		
		DEBILIDAD			NORMAL			FORTALEZA					A	M	B
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA															
1	Créditos vinculados												✓		
2	Prioridad a los socios de cada agencia o sucursal												✓		
3	Manejo de tasas competitivas												✓		
4	La administración central controla el proceso, mediante auditorías internas												✓		
CAPACIDAD OPERACIONAL															
5	El personal del área comercial y de cartera cuenta con manuales técnicos y operativos para el desarrollo técnico de los procesos.												✓		
6	Actualización y capacitación del personal de operaciones														✓
7	Infraestructura suficiente y adecuada.												✓		
8	Los empleados son impulsados en el Código de Ética Institucional												✓		
9	Existe satisfacción interna en los beneficios otorgados al talento humano.												✓		
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.												✓		
11	Perfil profesional adecuado.														
CAPACIDAD TECNOLÓGICA															
12	El sistema informático es actualizado y funcional												✓		
13	Cuenta con una base de datos para evaluar créditos y cobranzas.												✓		
15	Cuentan con registros impresos para la evaluación de créditos, cobranzas y notificaciones.												✓		
16	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓
CAPACIDAD FINANCIERA															
18	Sistema contable												✓		
20	Disponibilidad presupuestaria												✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO															
21	Empoderamiento												✓		
22	Relaciones Humanas												✓		
23	Sistema de ascensos y recompensas												✓		
24	Capacitación laboral												✓		
25	Bienestar laboral												✓		
26	Experiencia laboral												✓		

Tabla N° 10.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Manejo de tasas competitivas	0,14	4	0.56
Prioridad socios pertenecientes a cada agencia o sucursal	0,14	4	0.56
Actualización y Capacitación Profesional	0,15	1	0.15
Sistema Informático	0,13	1	0.13
Plan de Contingencia	0,15	1	0.15
Transparencia Sistema Contable	0,14	3	0.42
Capacitación laboral	0,15	3	0.45
Total	1,00		2.43

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por:
María Mercedes Pérez Silva

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es menor a 2,5 podemos concluir que las debilidades predominan sobre las fortalezas en el ambiente interno del área de Crédito.

Tabla N° 11.-MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		TECNOLOGÍA Y SISTEMAS							
RESPONSABLES:		GERENTE DE TECNOLOGÍA.							
No. DE PERSONAS:		UNO (1)							
OBJETIVO:		ANALIZAR EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE MANERA OPORTUNA Y EFICIENTE.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	El gerente de tecnología cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.	✓						1	5
2	Formación profesional	✓						1	5
3	Se sujeta a la Planificación Institucional	✓						1	5
4	La administración central controla el proceso, mediante auditorías internas	✓						1	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con manuales técnicos y operativos para el desarrollo de los procesos.	✓						1	4
6	Actualización y capacitación tecnológica	✓						1	4
7	Infraestructura suficiente y adecuada.		✓		1				2
8	El empleado es impulsado en el Código de Ética Institucional	✓						1	4
9	Existe satisfacción interna en los beneficios otorgados al talento humano.	✓				1			3
10	Relaciones interpersonales internas son adecuadas.	✓						1	4
11	Perfil profesional adecuado.	✓						1	4

CONTINÚA 

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
12	El sistema informático es actualizado y funcional	✓					1		4
13	Plan de Mantenimiento Preventivo cuenta con respaldos de información de base de datos.	✓				1			3
14	Plan operativo de tecnología	✓				1			3
15	Informe de cumplimiento de Plan Operativo de Tecnología	✓				1			3
16	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓				1		4
CAPACIDAD FINANCIERA									
17	Sistema Contable.		✓			1			2
18	Disponibilidad presupuestaria	✓				1			2
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
19	Empoderamiento	✓					1		4
20	Relaciones Humanas	✓					1		4
21	Sistema de ascensos y recompensas	✓					1		4
22	Capacitación laboral	✓					1		4
23	Bienestar laboral	✓					1		4
24	Experiencia laboral del personal	✓					1		4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC "El Sagrario"

Tabla N° 12.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Auditorías Internas	0,15	4	0.60
Infraestructura	0,13	4	0.52
Código de Ética	0,13	3	0.39
Informes de cumplimiento	0,15	3	0.39
Sistema contable	0,15	1	0.15
Presupuesto	0,14	1	0.15
Capacitación laboral	0,15	3	0.45
Total	1,00		2.65

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Tecnología y Sistemas.

Tabla N° 13.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		CONTROL INTERNO							
RESPONSABLES:		AUDITOR INTERNO.							
No. DE PERSONAS:		UNO (1)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI LOS PROCESOS DEL CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN REVISAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES EMITIDAS, ASÍ COMO LA APLICACIÓN CORRECTA DE LAS NORMAS DE ISO 900 1: 2000.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	Personal competente.	✓						1	5
2	Seguimiento minucioso de los formularios CONCEP.	✓						1	5
3	Se sujeta a la Planificación Institucional	✓						1	5
4	La administración central monitorea los procesos internos con el respaldo de auditoría externa.	✓						1	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con un Manual de Auditoría Interna	✓						1	4
6	Actas de revisión para ejecutar auditorías.	✓				1			3
7	Auditorías de Gestión y Financiera	✓						1	4
8	Auditorías de Gestión de la Calidad.	✓						1	4
9	Informes de auditoría con hallazgos y recomendaciones	✓						1	4
10	Cumplimiento con el plan anual de actividades.	✓						1	4
11	Normativa Interna. Codificación de Resoluciones de la	✓				1			3

CONTINÚA 

	SBS. Norma ISO							
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
12	El sistema informático es actualizado y funcional		✓		1			2
13	Plan de Mantenimiento Informático Preventivo.	✓				1		4
14	Base de datos para el registro de los procesos de auditoría interna	✓				1		4
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓		1			3
CAPACIDAD FINANCIERA								
16	Sistema contable.	✓			1			3
17	Disponibilidad presupuestaria	✓			1			3
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
18	Empoderamiento	✓				1		4
19	Proceso de selección	✓				1		4
20	Relaciones Humanas	✓				1		4
21	Sistema de ascensos y recompensas	✓				1		4
22	Capacitación laboral	✓				1		4
23	Bienestar laboral	✓				1		4
24	Experiencia laboral del personal	✓				1		4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Grafico N° 9.- MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		CONTROL INTERNO													
		DEBILIDAD			NORMAL					FORTALEZA			NIVEL DE IMPACTO		
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	ALTO	MEDIO	BAJO
		CAPACIDAD DIRECTIVA													
1	Personal competente.												✓		
2	Seguimiento minucioso de los formularios CONCEP												✓		
3	Se sujeta a la Planificación Institucional												✓		
4	La administración central monitorea los procesos internos con el respaldo de auditoría externa.												✓		
CAPACIDAD OPERACIONAL															
5	Cuenta con un Manual de Auditoría Interna												✓		
6	Actas de revisión para ejecutar auditorías.												✓		
7	Auditorías de Gestión y Financiera												✓		
8	Auditorías de Gestión de la Calidad.												✓		
9	Informes de auditoría con hallazgos y recomendaciones												✓		
10	Cumplimiento con el plan anual de actividades.												✓		
11	Normativa Interna. Codificación de Resoluciones de la SBS. Norma ISO												✓		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA															
12	El sistema informático es actualizado y funcional													✓	
13	Plan de Mantenimiento Informático Preventivo.												✓		
14	Base de datos para el registro de los procesos de auditoría interna												✓		
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓
CAPACIDAD FINANCIERA															
16	Sistema contable												✓		
17	Disponibilidad presupuestaria												✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO															
18	Empoderamiento												✓		
19	Proceso de selección												✓		
20	Relaciones Humanas												✓		
21	Sistema de ascensos y recompensas												✓		
22	Capacitación laboral												✓		
23	Bienestar laboral												✓		
24	Experiencia laboral del personal												✓		

Tabla N° 14.-MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Seguimiento Consep-s	0,15	5	0.75
Auditoria externa	0,16	4	0.64
Sistema informático	0,13	2	0.26
Plan de contingencia	0,15	2	0.30
Sistema contable	0,13	3	0.39
Empoderamiento	0,13	4	0.52
Experiencia laboral	0,15	4	0.60
Total	1,00		3.46

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por:

María Mercedes Pérez Silva

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Control Interno.

Tabla N° 15.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		SEGURIDAD Y PROTECCIÓN							
RESPONSABLES:		JEFE DE SEGURIDAD.							
No. DE PERSONAS:		UNO (1)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI LOS PROCESOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN VELAN POR LA INTEGRIDAD FÍSICA DE BIENES Y PERSONAS EN PREVENCIÓN DE SINIESTROS Y ACTOS DELICTIVOS.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	El jefe seguridad cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.	✓					1		4
2	Formación profesional	✓					1		4
3	Se sujeta a la Planificación Institucional	✓					1		4
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna	✓					1		4
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con un Manual de Seguridad y Protección.	✓				1			3
6	Cuenta con materiales y equipos de seguridad		✓				1		4
7	Cuenta con Plan de eventos de riesgos inherentes a seguridad física o vulnerabilidad de seguridad.	✓				1			3
8	Bitácora de control	✓				1			3
9	Informe de seguridad	✓					1		4

CONTINÚA →

10	Cumplimiento con el plan anual de actividades.	✓				1				3
11	Cuenta con vehículo y mobiliario de oficina.					1				3
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
12	El sistema informático es actualizado y funcional	✓					1			4
13	Equipos de comunicación y monitoreo	✓					1			4
14	Base de datos para el registro de los procesos de seguridad y protección.	✓					1			4
15	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓			1				2
CAPACIDAD FINANCIERA										
16	Sistema contable	✓					1			4
17	Disponibilidad presupuestaria	✓					1			4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
18	Empoderamiento	✓					1			4
19	Relaciones Humanas	✓					1			4
20	Sistema de ascensos y recompensas	✓					1			4
21	Capacitación laboral	✓				1				3
22	Bienestar laboral	✓					1			4
23	Experiencia laboral.	✓				1				3

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Tabla N° 16.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Planificación Institucional	0,15	3	0.45
Formación profesional	0,16	3	0.48
Manual de Protección y Seguridad	0,13	2	0.26
Material y Equipos de Seguridad	0,15	1	0.15
Equipos de comunicación y monitoreo	0,13	2	0.26
Capacitación laboral	0,13	1	0.13
Experiencia laboral	0,15	4	0.60
Total	1,00		2.33

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es menor a 2,5 podemos concluir que las debilidades predominan sobre las fortalezas en el ambiente interno del área de Seguridad y Protección.

Tabla N° 17.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		TALENTO HUMANO							
RESPONSABLES:		Jefe de Talento Humano							
No. DE PERSONAS:		(1) UNA							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI EL PERSONAL INCORPORADO ES IDÓNEO, Y SI LAS EVALUACIONES ASEGURAN EL DESARROLLO PROFESIONAL E INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	El jefe de talento humano cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.	✓						1	5
2	Regulación adecuada de la remuneración del persona de acuerdo al tiempo y situación actual.	✓						1	5
3	Se preocupa por la integración institucional.	✓						1	5
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna	✓						1	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con un Instructivo Interno de Talento Humano	✓						1	4
6	Manual de Administración de Recursos Humanos, Normas Administrativas y de Gestión.		✓					1	4
7	Proceso de reclutamiento y selección del personal basado en las normativas administrativas vigentes	✓						1	4
8	Planes de capacitación e incentivos.	✓						1	4

CONTINÚA 

9	Visitas a agencias y sucursales para la verificación de cumplimiento de normas.	✓					1			4
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
10	El sistema informático es actualizado y funcional		✓				1			3
11	Base de datos para el registro de los procesos de talento humano	✓					1			3
12	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓				1			3
CAPACIDAD FINANCIERA										
13	Sistema contable	✓					1			4
14	Disponibilidad presupuestaria	✓					1			4
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
15	Empoderamiento	✓					1			4
16	Relaciones Humanas	✓					1			4
17	Sistema de ascensos y recompensas	✓					1			4
18	Capacitación laboral	✓					1			4
19	Bienestar laboral	✓					1			4
20	Experiencia laboral.	✓					1			4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Tabla N° 18.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Planificación Institucional	0,15	4	0.60
Visitas a agencias y sucursales.	0,13	4	0.52
Normativas e Instructivos Internos de Talento Humano	0,15	2	0.30
Procesos de reclutamiento y selección de personal.	0,14	2	0.28
Sistema Informático	0,14	1	0.14
Plan de Contingencia	0,14	1	0.14
Experiencia laboral	0,15	3	0.45
Total	1,00		2.43

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es menor a 2,5 podemos concluir que las debilidades predominan sobre las fortalezas en el ambiente interno del área de Talento Humano.

Tabla N° 19.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO							
RESPONSABLES:		Médico Ocupacional.							
No. DE PERSONAS:		UNO (1)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI SE PROMUEVE, MANTIENE Y FORTALECE EL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DE LOS COLABORADORES; PREVENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	El médico ocupacional cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.	✓						1	5
2	Formación profesional	✓						1	5
3	Se sujeta a la Planificación Institucional	✓						1	5
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna	✓						1	5
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con un Instructivo Interno de Talento Humano	✓					1		4
6	Cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud de Trabajo		✓	1					2
7	Vigilancia de la salud	✓					1		4
8	Atención médica de nivel primario	✓					1		4
9	Registros médicos de atención.	✓					1		4
10	Higiene Industrial	✓					1		4
11	Informes de inspección a sitios de trabajo						1		4
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
12	El sistema informático es actualizado y funcional	✓			1				3

CONTINÚA 

13	Base de datos para el registro de atención al talento humano	✓				1				3
14	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓	1						1
CAPACIDAD FINANCIERA										
15	Sistema contable	✓				1				3
16	Disponibilidad presupuestaria	✓				1				3
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
21	Empoderamiento	✓					1			4
22	Relaciones Humanas	✓					1			4
23	Sistema de ascensos y recompensas	✓					1			4
24	Capacitación laboral	✓					1			4
25	Bienestar laboral	✓					1			4
26	Experiencia laboral.	✓					1			4

borado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Gráfico N° 12.- MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO															
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			NORMAL					FORTALEZA					NIVEL DE IMPACTO		
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	ALT	MED	BAJ		
CAPACIDAD DIRECTIVA																	
1	El médico ocupacional cumple satisfactoriamente con sus funciones normativas vigentes establecidas.													✓			
2	Formación profesional													✓			
3	Se sujeta a la Planificación Institucional													✓			
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna													✓			
CAPACIDAD OPERACIONAL																	
5	Cuenta con un Instructivo Interno de Talento Humano													✓			
6	Cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud de Trabajo														✓		
7	Vigilancia de la salud													✓			
8	Atención médica de nivel primario													✓			
9	Registros médicos de atención.													✓			
10	Higiene Industrial													✓			
11	Informes de inspección a sitios de trabajo													✓			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA																	
12	El sistema informático es actualizado y funcional													✓			
13	Base de datos para el registro de atención al talento humano													✓			
14	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones														✓		
CAPACIDAD FINANCIERA																	
15	Sistema contable.													✓			
16	Disponibilidad presupuestaria													✓			
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO																	
21	Empoderamiento													✓			
22	Relaciones Humanas													✓			
23	Sistema de ascensos y recompensas													✓			
24	Capacitación laboral													✓			
25	Bienestar laboral													✓			
26	Experiencia laboral.													✓			

Tabla N°20 .- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Formación profesional.	0,16	4	0.64
Planificación institucional.	0,13	3	0.39
Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo.	0,15	2	0.30
Instructivo interno de talento humano	0,14	2	0.28
Base de datos atención talento humano	0,14	3	0.42
Plan de Contingencia	0,14	2	0.28
Disponibilidad presupuestaria	0,14	4	0.56
Total	1,00		2.87

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

Debido a que el valor total de los resultados ponderados es mayor a 2,5 podemos concluir que las fortalezas predominan sobre las debilidades en el ambiente interno del área de Seguridad y Salud en el trabajo.

Tabla N° 21.- MATRIZ DE LA ENTREVISTA

ANÁLISIS DE PROCESOS									
PRODUCTO / SERVICIO:		MARKETING							
RESPONSABLES:		Subgerente de Marketing y Negocios							
No. DE PERSONAS:		UNO (1)							
OBJETIVO:		ANALIZAR SI SE MANEJA LA IMAGEN CORPORATIVA MEDIANTE ESTRATEGIAS DE MERCADEO, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PARA ASEGURAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA.							
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN							
CAPACIDAD DIRECTIVA		Fortaleza	Debilidad	1	2	3	4	5	PROM
1	El subgerente de marketing cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.	✓						1	5
2	Formación profesional		✓					1	5
3	Se sujeta a la Planificación Institucional	✓						1	5
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna		✓				1		4
CAPACIDAD OPERACIONAL									
5	Cuenta con un Plan Anual de Marketing	✓						1	5
6	Cuenta con una Evaluación de campañas y proyectos específicos.		✓			1			4
7	Realiza investigaciones de mercado.	✓				1			4
8	Proyectos de factibilidad		✓			1			4
9	Sondeo de la competencia.	✓			1				2
10	Publicidad en medios	✓				1			3
11	Informes de resultados		✓		1				2
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									

CONTINÚA 

12	El sistema informático es actualizado y funcional		✓		1				2
13	Base de datos internos, software y registros históricos	✓				1			3
14	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones		✓		1				1
CAPACIDAD FINANCIERA									
15	Sistema contable		✓		1				2
16	Disponibilidad presupuestaria	✓				1			3
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
17	Empoderamiento	✓					1		4
18	Relaciones Humanas	✓					1		4
19	Sistema de ascensos y recompensas	✓					1		4
20	Capacitación laboral	✓					1		4
21	Bienestar laboral	✓					1		4
22	Experiencia laboral.	✓					1		4

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Gráfico N° 13.- MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

SERVICIO/PRODUCTO		MARKETING														
No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEBILIDAD			NORMAL					FORTALEZA			NIVEL DE IMPACTO			
		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	ALTO	MED	BAJO	
CAPACIDAD DIRECTIVA																
1	El subgerente de marketing cumple satisfactoriamente con sus funciones y normativas vigentes establecidas.													✓		
2	Formación profesional															✓
3	Se sujeta a la Planificación Institucional													✓		
4	La administración central monitorea los procesos mediante auditoría interna															✓
CAPACIDAD OPERACIONAL																
5	Cuenta con un Plan Anual de Marketing													✓		
6	Cuenta con una Evaluación de campañas y proyectos específicos.															✓
7	Realiza investigaciones de mercado.													✓		
8	Proyectos de factibilidad															✓
9	Sondeo de la competencia.															✓
10	Publicidad en medios													✓		
11	Informes de resultados															✓
CAPACIDAD TECNOLÓGICA																
12	El sistema informático es actualizado y funcional															✓
13	Base de datos internos, software y registros históricos													✓		
14	Plan de Contingencia de Seguridad y Comunicaciones															✓
CAPACIDAD FINANCIERA																
15	Sistema contable															✓
16	Disponibilidad presupuestaria													✓		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO																
17	Empoderamiento													✓		
18	Relaciones Humanas													✓		
19	Sistema de ascensos y recompensas													✓		
20	Capacitación laboral													✓		
21	Bienestar laboral													✓		
22	Experiencia laboral.													✓		

Tabla N° 22.-MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Cumplimiento de funciones y normativas vigentes	0,14	4	0.56
Formación profesional	0,14	2	0.28
Auditoría interna	0,15	2	0.30
Evaluación de campañas y proyectos	0,15	1	0.15
Sondeos de la competencia	0,14	3	0.42
Informes de resultados	0,14	2	0.28
Recursos financieros	0,14	2	0.28
Total	1,00		2.27

Debilidad importante (=1), debilidad menor; (=2), fortaleza menor (=3), fortaleza importante (=4).

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC “El Sagrario”

Conclusión:

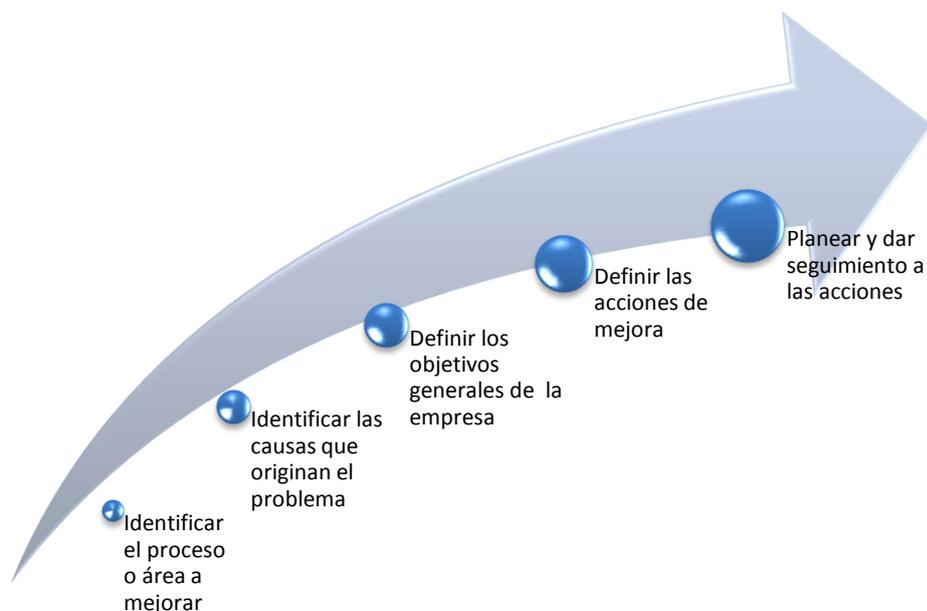
Debido a que el valor total de los resultados ponderados es menor a 2,5 podemos concluir que las debilidades predominan sobre las fortalezas en el ambiente interno del área de Marketing

5.1.3.5 Diseño de propuestas de mejora.

Para que la Cooperativa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejora nos permite definir mecanismos que le conducirán a la institución financiera a alcanzar aquellas metas que se haya propuesto y que le permitan ocupar un lugar importante y reconocido dentro del entorno de su competencia.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa, y al estar conscientes de ello, trabajar en soluciones que generen mejores resultados. El plan de mejora seguirá los siguientes pasos:

Gráfico N° 14.-Pasos para el plan de mejora

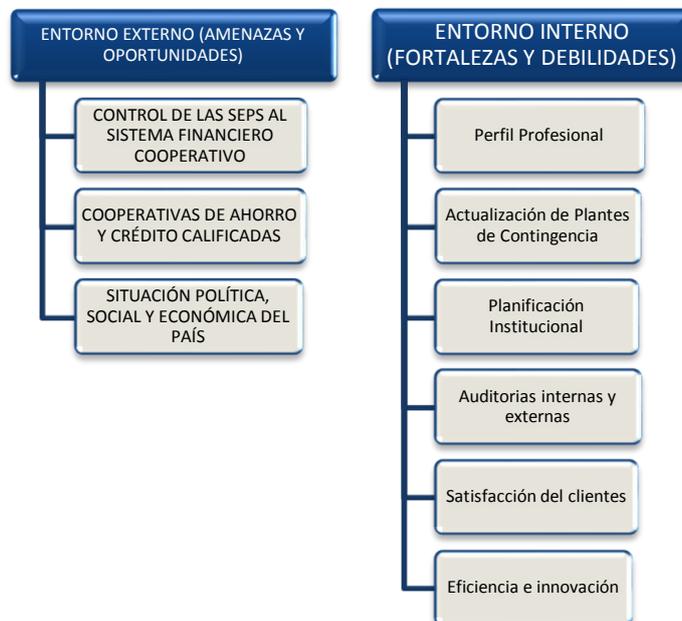


Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva.

Con base a la información que se derivó del Perfil de Capacidades Internas se tomarán los elementos más relevantes para la Cooperativa, ya

sea para incrementar su fortaleza, subsanar una debilidad, contrarrestar una amenaza o aprovechar una oportunidad.

Gráfico N°15.- Análisis Interno y Externo



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Con el fin de analizar de mejor manera los problemas detectados y encontrar la causa que los provoca se utilizará el método de la lluvia de ideas.

Gráfico N°16.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE MARKETING



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Gráfico N° 17.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Gráfico N° 18.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Gráfico N° 19.- DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO



Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva.

Mediante el diagrama de Pareto, se mencionará por un lado el problema o proceso y por otro lado se explicará más detalladamente las causas que originan el problema.

Tabla N° 23.- Debilidades Detectadas

PROBLEMA: DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE MARKETING		
CAUSAS	EXPLICACIÓN	FRECUE NCIA
Falta de evaluación de campañas y proyectos.	Se han realizado algunas propuestas para promocionar los servicios y productos de la cooperativa; sin embargo no existen evaluaciones de las campañas y proyectos de marketing realizados.	40%
Limitados sondeos de la competencia.	Para la promoción de los servicios cooperativos no se considera una minuciosa investigación de la competencia.	30%
Falta de presentación de informes.	La falta de informes del área de marketing no ha permitido conocer el desarrollo y fortalecimiento de la promoción de los productos y servicios	20%
Escasos recursos financieros	La competencia cuenta con mayores partidas presupuestarias para publicidad y marketing.	10%
PROBLEMA: DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO		
CAUSAS	EXPLICACIÓN	FRECUE NCIA
Desactualización de normativas e instructivos internos de talento humano	No se cuenta con procedimientos internos que estén en vanguardia a la competencia.	40%
Debilidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal	Se ha venido trabajando bajo preceptos tradicionales.	30%
Falta de mejoramiento del sistema informático.	La falta de un sistema informático actualizado y rápido ha impedido contar con	15%

CONTINÚA 

	un servicio más eficiente y eficaz	
No disponen de un plan de contingencia actualizado.	En ocasiones es necesario contar con planes de contingencia renovados que permita a la cooperativa solucionar inconvenientes eventuales inmediatos.	15%
PROBLEMA: DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN		
CAUSAS	EXPLICACIÓN	FRECUENCIA
Desactualización del Manual de Protección y Seguridad.	La falta de un manual de protección y seguridad actualizado les hace vulnerables a la inseguridad a los grupos de interés de la cooperativa. Esta herramienta les ayudará a realizar su propia valoración de los riesgos y a desarrollar las normas de seguridad y procedimientos que sean más convenientes para cada situación en particular.	40%
Falta de implementación de materiales y equipos de seguridad.	El área de seguridad de la cooperativa no cuenta con un abastecimiento suficiente de materiales y equipos de seguridad que les permita desarrollar procedimientos seguros en situaciones de inseguridad.	30%
Limitado suministro de equipos de comunicación y monitoreo.	Los equipos de comunicación y monitoreo de la cooperativa necesitan ser renovados y contar con los nuevos avances tecnológicos.	15%
Falta de capacitación laboral	El equipo de seguridad necesita contar con mayor capacitación laboral para hacer cumplir el orden y evitar actos delincuenciales.	15%
PROBLEMA: DEBILIDAD EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO		
CAUSAS	EXPLICACIÓN	FRECUENCIA

CONTINÚA 

Falta actualización y capacitación profesional.	Siendo el área de crédito el motor para desarrollo productivo y empresarial de los socios y clientes, es necesaria una mejor capacitación profesional de los funcionarios.	40%
Debilidad en el sistema informático.	El sistema informático requiere actualización y rapidez tanto en los procesos internos como para los servicios externos.	30%
No disponen de un plan de contingencia actualizado.	Mejorar y renovar los planes de contingencia de la cooperativa	30%

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: COAC "El Sagrario"

Una vez que se han detectado los problemas y sus posibles causas, es necesario definir la manera en que se solucionarán a grandes rasgos, es decir es necesario definir objetivos generales y contemplar elementos como el tiempo y el responsable, dando respuesta a una estrategia de la empresa.

Para el logro satisfactorio de los objetivos se plantea el siguiente proyecto de mejora, que nos llevará de la situación actual a la situación deseada.

PROYECTO DE MEJORA INSTITUCIONAL.

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” – Sucursal Latacunga.

Áreas: Marketing, Talento Humano, Seguridad y Protección, y Crédito.

Responsables: Subgerente de Marketing y Negocios, Jefe de Talento Humano, Jefe de Seguridad, Oficial Comercial y Oficiales Operativos de Cartera.

Tiempo: Permanente.

1. Definición de estrategias y tácticas comerciales.

Tabla N° 24.- Matriz de Correlación

MATRIZ DE CORRELACIÓN – PROYECTOS ESTRATÉGICOS – OBJETIVOS Y METAS CORPORATIVAS.	Objetivo Marketing	Objetivo Talento Humano	Objetivo Seguridad y Protección	Objetivo Crédito
	Manejar la imagen corporativa mediante estrategias de mercadeo, promoción y publicidad para asegurar el posicionamiento de la cooperativa.	Lograr un análisis adecuado para la incorporación de personal idóneo; así como contar con una herramienta técnica para evaluar al personal	Velar por la integridad física de bienes y personas en prevención de siniestros y actos delictivos.	Identificar las necesidades del cliente y del mercado con el fin de cumplir con los presupuestos y participación definidos por la cooperativa.

CONTINÚA



		y asegurar el desarrollo profesional e institucional.		
	Meta Área de Marketing	Meta Área de Talento Humano	Meta Área de Seguridad y Protección	Meta Área de Crédito
	Lograr que las estrategias propuestas se desarrollen en un 95% para asegurar el posicionamiento de la institución, a partir del mes de agosto del 2013	Conseguir que el área de talento humano de la cooperativa actualice en un 95% los instructivos y reglamentos internos de talento humano, para mejorar los procesos internos, a partir del mes de agosto del 2013.	Conseguir en un 100% que el área de seguridad y protección de la cooperativa, realice gestiones para la actualización de manuales técnicos e implementación de materiales y equipos de seguridad, a partir del mes de agosto del 2013.	Lograr en un 100% que el área de crédito mejore su perfil profesional, mediante la participación activa en seminarios dirigidos por especialistas en los procesos de su competencia, a partir del mes de agosto del 2013.
Proyecto Estratégico para el Área de Marketing				

CONTINÚA



Proyecto Estratégico para el área de Talento Humano				
Proyecto Estratégico para el Área de Seguridad y Protección				
Proyecto Estratégico para el área de Crédito				

Elaborado por: María Mercedes Pérez Silva

Fuente: Coac "El Sagrario"

1.- Acción Empresarial

Área de Marketing.

Se diseñarán estrategias de publicidad que incluyan una serie de decisiones y fases, como:

1. Qué se quiere comunicar (objetivos).
2. A quién se quiere comunicar (público objetivo).
3. Fijar y distribuir el presupuesto.
4. Diseño del mensaje.
5. Buscar el mejor medio masivo de comunicación.
6. Analizar cuando y durante cuánto tiempo se va a comunicar.

Mientras la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción proporciona un incentivo para la compra, para ello será necesario activar un marketing directo.

En el marketing directo la mayoría de las empresas comienzan por emplear, en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos.

Área de Talento Humano

El Área de Talento Humano como integrante de la cadena de valor debe permitir: Crear competencias, conciencia y compromiso de los empleados con el trabajo, teniendo como resultado el mejoramiento de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa (su competitividad), representado en un mayor valor económico agregado finalmente percibido por los accionistas. Logrando resultados medibles y

cuantificables dejando de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizara el capital de la organización.

Para el mejoramiento de los procesos será necesario:

1. Proporcionar la guía de la Organización, definir quiénes somos, en qué creemos, cuál es nuestra razón de ser y la forma en que nos vemos en el futuro.
2. Establecer estrategias y objetivos que guíen el actuar de la Organización en el corto y mediano plazo a partir del análisis de las fuerzas externas o del entorno.
3. Identificar los sistemas de gestión y los procesos centrales de la institución financiera y los que deben ser de apoyo y direccionamiento. Definir el diseño conceptual y detallado de procesos que soportan la operación de la organización.
4. Establecer un sistema para el monitoreo de la gestión organizacional con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Área de Seguridad y Protección

Hoy en día, el modelo de seguridad enraizado en el mundo corporativo conlleva la implementación de un amplio conjunto de funciones para protegerse de las amenazas de cada día. Este enfoque de seguridad implica el despliegue de un conjunto de herramientas de seguridad aisladas. Estas herramientas de seguridad no sólo carecen de los medios para trabajaren conjunto protegiendo de manera eficaz contra los sofisticados ataques organizados que se llevan a cabo, sino que pueden entorpecer también las operaciones empresariales, generar redundancias de costes, aumentar la complejidad de las TI, funcionar de

forma independiente de los objetivos empresariales y, además, no proporcionan métricas adecuadas a los directivos de seguridad para que puedan determinar la eficacia de las mismas.

Para ello el Jefe de Seguridad y Protección deberá gestionar la actualización del manual de seguridad y protección, donde a más de contar con todos los procesos específicos del área, ayuden al vigilante de seguridad a cumplir con los objetivos; es necesario sugerir las funciones y actividades que deberá cumplir la persona encargada del área de Seguridad y Protección de la cooperativa:

- Planifica y elabora planes y programas de protección y seguridad.
- Supervisa el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad, por parte del personal de vigilancia.
- Evalúa los planes y programas de protección y seguridad.
- Orienta al personal a su cargo en la realización de actividades de protección y seguridad de los recursos humanos y materiales existentes en la Institución.
- Instruye al personal a su cargo sobre el uso de equipos de seguridad.
- Elabora estadística de los siniestros ocurridos.
- Ejecuta el plan de instrucción y formación para el personal de vigilancia.
- Coordina conjuntamente con otros departamentos de la dirección, las actividades relacionadas con la protección y seguridad de personas y bienes materiales.
- Participa en la escogencia de equipos de seguridad personal.
- Coordina los trabajos de investigación y evaluación de las posibles causas que originan siniestros de robos, hurtos, etc.
- Vela por el cumplimiento de instrucciones, programas y procedimientos de protección y seguridad.
- Supervisa y controla el personal a su cargo.
- Evalúa el personal a su cargo.

- Vela por que el personal a su cargo se mantenga actualizado en materia de protección y seguridad.
- Opera el microcomputador para acceder información.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

No obstante al cumplimiento de las normativas legales vigentes establecidas al interno de la institución financiera, será necesario abastecer adecuadamente los materiales e insumos al área de Seguridad y Protección de la Cooperativa

Área de Crédito.

Para el desarrollo efectivo y eficiente de los procesos de ésta área será necesaria la participación de la alta gerencia y el área de talento humano para que la cooperativa cuente con la implementación de cursos de capacitación financiera para la administración de crédito.

Cursos de capacitación estandarizados y continuos con herramientas y guías de acción adecuadas que les permita cumplir con las obligaciones contraídas y establecidas durante la vigencia de los créditos, proporcionado las principales pautas de evaluación crediticia que considera la institución financiera en cumplimiento de las normativas establecidas en la Ley y Reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de tal manera que los responsables de estas áreas puedan presentar adecuadamente su información financiera y se minimice el riesgo de reprocesos y errores en la presentación de estados financieros.

2.- EJECUCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN.

Los planes de acción definidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se evaluarán a través de un plan de seguimiento, estableciendo una revisión periódica y comprenderá los siguientes aspectos:

- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Detectar desviaciones y problemas que impidan la consecución de los objetivos propuestos.
- Establecer medidas y actuaciones oportunas tendientes a eliminar o disminuir las desviaciones detectadas
- Evaluar la utilización correcta de recursos y Ejecución de las inversiones en el plazo previsto.

El seguimiento y la evaluación del Plan será un proceso casi continuo en el que se irán introduciendo los datos relacionados con los indicadores y se irán comparando los resultados obtenidos con las metas establecidas, para poder determinar de esta manera las desviaciones que se van produciendo. La periodicidad de los controles será trimestralmente y un resumen del año.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

6.1 Conclusiones:

- La Cooperativa “El Sagrario” de la ciudad de Latacunga dispone de una instalación física alquilada, acorde con todos los requerimientos que debe considerar una institución financiera en crecimiento.

- El personal administrativo, técnico, operativo y de seguridad cumple satisfactoriamente con sus roles profesionales y normativas estatutarias vigentes.

- Se ha realizado un análisis de los procesos de 11 áreas de trabajo de la cooperativa, con el fin de identificar si cumplen con los estándares de calidad y operatividad que la conducirán a formar parte del sistema financiero calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- En la ciudad de Latacunga, se han instalado una gran número de Cooperativas de Ahorro y Crédito, un breve estudio demuestra que la competencia directa de El Sagrario son 5 cooperativas: CACPECO, OSCUS, San Francisco, 29 de Octubre y Mushuc Runa, que tienen productos y servicios similares sin embargo en lo que se refiere a servicios y tasas de interés, EL SAGRARIO tiene una ventaja marcada frente a estas.

6.2 Recomendaciones:

- Considerando que la cooperativa cuenta con todos los estándares de calidad en servicios y productos, es necesario que su solidez se refleje con la adquisición de una instalación propia que permita una adecuación física interna más acorde con su imagen corporativa.
- La capacitación laboral, experiencia y solvencia profesional del talento humano de la institución serán las bases fundamentales para el crecimiento de la cooperativa; es por ello necesario continuar con el fortalecimiento de las capacidades o poderes institucionales mediante un adecuado seguimiento y control de los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de los colaboradores.
- Es factible que la Cooperativa El Sagrario, realice planes estratégicos en mejora de sus procesos, específicamente en las áreas donde las debilidades predominaron a las fortalezas; las tácticas que se ejecuten en mejora conducirá a la institución financiera a incrementar sus fortalezas, subsanar debilidades, contrarrestar una amenaza o aprovechar una oportunidad y de esta manera contribuir al fortalecimiento cooperativo, pues el resultado del análisis ha demostrado que hay un escenario optimista por parte de los directivos y el equipo de talento humano que labora en la cooperativa.

6.3 BIBLIOGRAFÍA

- HERNANDEZ S.(2006) C. Gestión Bancaria, Santiago de Chile, 3era. Edición.
- NARANJO M. y NARANJO J (2009). Contabilidad de Comercial y de Servicios, Lima, Segunda Edición.
- ROBBINS C (2005). Administración. México, Octava Edición. Prentice Hall.
- Manual de Procedimientos y de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”.
- ANDERSEN A. (1999), “Diccionario Espasa de Economía y Negocios”, Espasa Calpe Editorial.
- ANDRADE, E. S (1992), “Planificación del Desarrollo”. Lima, Editorial Rodhas.
- ARAYA, J.M (1998), “Planificación estratégica en el cooperativismo”. San José-Costa Rica, Edición Gráfica.
- CRUZ P (1998), “Contabilidad cooperativa básica”, Lima: Escuela de Dirigentes cooperativistas.
- KOVACEVIC A. (2010), “El diamante de la Excelencia Organizacional”, Santiago de Chile, Primera edición.
- ANDRDE S. (2007) Administración de Empresas, Colombia Primera Edición.

6.4 LINKOGRAFÍA

- <http://dinacoop.gov.ec/>(citado al 26/03/2013)
- http://www.mies.gov.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=22:subsecretara-de-desarrollo-social&Itemid=12(citado el 18/04/3013)
- <http://www.bce.fin.ec>(citado el 23/04/2013)
- <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>(citado el 02/05/2013)
- <http://www.supertel.gov.ec/>(citado al 15/05/2013)
- www.superban.gov.ec/medios/.../normativa/nueva.../L1_XVIII_cap_I.pdf (citado el 20/05/2013)
- <http://www.seps.gob.ec/web/guest/atribuciones> (citado el 09/06/2013)
- http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps (citado el 12/07/2013)
- http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=463fce1b-5320-4b32-b4af-6e75ddcf4719&groupId=10157 (citado el 31/07/2013)