ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DESARROLLO DE UNA GUIA DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO PARA LA CIUDAD DE QUITO Y SU APLICACIÓN EN LA COOPERATIVA COTOCOLLAO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (M.B.A.)

JORGE AGUSTIN HUERTAS REGALADO

jorgeagustinh78@yahoo.com

Director: Ing. Manuel Agustín Espinosa.

maespinosal@hotmail.com

2012

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

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

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 12 de marzo del año dos mil doce.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Manuel Agustín Espinosa	Director	
Dr. Gualverto Arcos G., MSOD	Examinador	
Ing. Roberto Mejía Flores. MSc	Examinador	

_____

Ing. Giovanni D´Ambrosio

DECANO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jorge Agustín Huertas Regalado, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

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

_____

Jorge Agustín Huertas Regalado

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jorge Agustín Huertas, bajo mi dirección, supervisión y en base a los lineamientos exigidos por la Escuela Politécnica Nacional.

_____

Ing. Manuel Agustín Espinosa

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Me permito expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todos quienes de una u otra forma aportaron para la realización del presente trabajo, ya que sin su colaboración no me hubiera sido posible culminar con el mismo; agradezco de especial manera al Ing. Manuel A Espinoza, quien con su guía contribuyó a la culminación del presente trabajo.

Jorge Huertas

DEDICATORÍA

“En la vida se requiere en ciertas ocasiones realizar sacrificios y renunciar a comodidades en pos de labrarse un futuro mejor.”

El presente trabajo lo dedico a Doris mi esposa, quien con su apoyo e insistencia contribuyó a la realización del presente trabajo, a Harald y Gissell mis hijos, quienes por su comprensión me dieron las fuerzas necesarias para alcanzar la presente meta.

Jorge Huertas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA
DECLARACIÓN DE AUTORÍA
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA
AGRADECIMIENTO
DEDICATORÍA
ÍNDICE DE CONTENIDOS
LISTADO DE FIGURAS……...i
LISTADO DE TABLAS……ii
LISTADO DE ANEXOS……..iii
RESUMEN……iv
ABSTRACT……...v

CAPITULO I..... 1

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1. ANTECEDENTES 1

1.2. JUSTIFICACIÓN 2

1.3. OBJETIVOS 4

1.3.1. OBJETIVO GENERAL 4

1.3.1.1. Objetivos específicos..... 4

1.4. HIPÓTESIS 5

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL..... 5

1.3.1.2. Hipótesis específicas. 5

CAPÍTULO II..... 6

2. MARCO TEÓRICO 6

2.1. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO 6
2.1.1. GARANTIZAR LA BASE DE UN MARCO EFICAZ PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO. 6
2.1.2. LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y FUNCIONES CLAVE EN EL ÁMBITO DE LAPROPIEDAD. 7
2.1.3. TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS. 10
2.1.4. EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. 11
2.1.5. REVELACIÓN DE DATOS Y TRANSPARENCIA. 12
2.1.6. LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO. 13
2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 15
2.2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 16
2.2.1.1. Etapa filosófica 16
2.2.1.2. Etapa analítica 18
2.2.1.3. Etapa operativa 23
2.2.1.4. Etapa de control 25
2.2.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 25
2.2.3. TIPOS DE ESTRATEGIA. 26
2.2.3.1. La estrategia FO. 27
2.2.3.2. La estrategia FA. 27
2.2.3.3. La estrategia DA. 27
2.2.3.4. La estrategia DO. 27
2.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 28
2.3.1. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 33
2.3.1.1. Generación de información. 33
2.3.1.2. Organización de la información, ... 33
2.3.1.3. Análisis e interpretación de la información. 33
2.3.2. PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 33
2.3.2.1. Diagnóstico funcional 34
2.3.2.2. Diagnóstico cultural 35
2.4. MERCADEO, ESTRATEGIAS Y ESTUDIO DE MERCADO 37
2.4.1. MERCADEO ESTRATÉGICO. 37

2.4.2. PLAN DE MERCADEO 39
2.4.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO. 42
2.4.3.1. Estrategia de selección del mercado objetivo 43
2.4.3.2. Estrategia de desarrollo del producto. 43
2.4.3.3. Estrategia de distribución. 43
2.4.3.4. Estrategia de promoción y publicidad. 44
2.4.3.5. Estrategia de ventas 44
2.4.3.6. Estrategia de precios. 44
2.4.3.7. Estrategia de comunicación y servicio al cliente 45
2.4.3.8. Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas. 45
2.4.3.9. Estrategia de localización. 46
2.4.3.10. Estrategias de branding e imagen empresarial. 46
2.4.3.11. Estrategias de personal y calidad. 47
2.4.3.12. Estrategias genéricas de Porter. 47
2.4.3.13. Estrategias producto mercado de Ansoff 49
2.4.4. ESTUDIO DE MERCADO. 52
2.4.4.1. Ámbito de aplicación del estudio de mercado 54
2.4.4.2. Tipos de estudios de mercado: 55
2.4.4.3. El proceso del estudio de mercado: 55
2.5. PLANEACIÓN FINANCIERA 56
2.5.1. PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA 56
2.6. MARCO REGULATORIO 60
2.6.1. LEY DE COOPERATIVAS 60
2.6.2. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. 61
2.6.2.1. Cooperativas sujetas al control de la SBS 61
2.6.3. LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO. 62
2.7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 63
2.7.1. ADMINISTRACION DE RIESGO DE MERCADO 67
2.7.1.1. Riesgo de precio de valores representativos de capital. 67
2.7.1.2. Riesgo de tipo de cambio 68

2.7.1.3. Riesgo de tasa de interés. 68
2.7.1.4. Método estándar de medición de la exposición al riesgo 69
2.7.1.5. Del valor patrimonial en riesgo 71
2.7.2. ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ 71
2.7.2.1. Riesgo de liquidez. 71
2.7.2.2. Consideraciones para riesgo de liquidez. 71
2.7.2.3. Metodología para determinar la exposición al riesgo de liquidez 72
2.8. TOMA DE DECISIONES 74
2.8.1. TIPOS DE DECISIONES 79
2.8.1.1. Decisiones no estructuradas 80
2.8.1.2. Decisiones estructuradas 80
2.8.1.3. Decisiones semiestructuradas 80
2.8.2. DECISIONES BAJO RIESGO 80
2.8.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES 81
2.8.4. COMPONENTES DEL PROCESO 82
2.8.4.1. Información 83
2.8.4.2. Conocimientos 83
2.8.4.3. Experiencia 83
2.8.4.4. Juicio 84
2.8.4.5. Análisis 84
2.8.5. DE LA INFORMACIÓN AL CONOCIMIENTO 85
2.8.5.1. Datos 85
2.8.5.2. Información 85
2.8.5.3. Conocimiento 88
2.8.6. USO DE MODELOS 88
2.8.6.1. Entorno de los modelos de toma de decisiones 89
CAPITULO III 92
3. METODOLOGIA 92
3.1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR 95
3.1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA 95

3.1.2. PERIODOS DEL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO 96

3.1.2.1. Período de asentamiento del cooperativismo 1937 – 1960. 96

3.1.2.2. Periodo de auge del cooperativismo 1961-1970. 97

3.1.2.3. Período de bonanza petrolera1971 y 1976 97

3.1.2.4. Periodo de decaimiento del apoyo gubernamental al cooperativismo..... 97

3.1.2.5. Periodo de reformulación del apoyo del gobierno a las cooperativas. 98

3.2. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO EN EL ECUADOR 99

3.2.1. CARACTERISTICAS DE LAS COOPERATIVAS ABIERTAS BAJO EL CONTROL DE LA SBS. 100

3.2.1.1. Organización 100

3.2.1.2. Funcionamiento. 102

3.3. DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO DE LA (CIUDAD DE QUITO)..... 104

3.3.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A COOPERATIVAS 104

3.3.2. DEL GOBIERNO CORPORATIVO 125

3.3.3. DE LA PLANIFICACIÓN. 127

3.3.4. MATRIZ FODA 128

3.3.5. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A JEFATURAS DE LA COOPERATIVA COTOCOLLAO. 129

3.3.6. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA COTOCOLLAO. 150

3.3.7. DEL GOBIERNO CORPORATIVO 163

3.3.8. FODA COOPERATIVA COTOCOLLAO..... 164

3.4. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIAS 165

3.5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO..... 168

3.5.1. PRESUPUESTACIÓN..... 169

3.5.1.1. Alcance y tipos. 170

3.5.1.2. Políticas para su financiamiento. 171

3.5.1.3. Proceso para su formulación, aprobación, ejecución y liquidación del presupuesto de las cooperativas de ahorro y crédito 172

3.5.2. OPERACIONES FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS 176

3.5.2.1. Los certificados de aportación..... 176

3.5.3. ANALISIS FINANCIERO 177

3.5.4. RIESGOS Y AMENAZAS FINANCIERAS..... 180

3.5.5. ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO 180

3.5.6. OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES DEL SISTEMA. 181

3.6. CONTROLES INTERNOS DE LAS COOPERATIVAS ABIERTAS SUJETAS A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS..... 182

CAPITULO IV 186

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES 186

4.1. GOBIERNO CORPORATIVO 186

4.1.1. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVOS DE LOS ACCIONISTAS..... 186

4.1.2. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS..... 187

4.1.3. EL DIRECTORIO 187

4.1.4. EL CONTROL Y LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 187

4.1.5. INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 188

4.1.6. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS..... 188

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVISTA..... 191

4.3. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA 195

4.4. PLANEACIÓN FINANCIERA 196

4.5. GESTIÓN DE MERCADEO 197

4.6. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 198

4.6.1. CONSIDERACIONES PARA UNA ADMINISTRACION DE RIESGOS. 198

4.7. TOMA DE DECISIONES..... 200

4.7.1. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES 200

4.7.1.1. Inteligencia 201
4.7.1.2. Diseño 201
4.7.1.3. Selección 201
4.7.1.4. Implantación 202
4.7.2. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA TOMA DEDECISIONES GERENCIALES 202
4.7.2.1. Importancia de los Enterprise Resource Planning (ERP) 202
4.7.2.2. Tecnologías de información para la gestión 204
4.8. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS 206
4.8.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL GESTIÓN MODERNOS 208
CAPITULO V 211
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 211
5.1. CONCLUSIONES 211
5.2. RECOMENDACIONES 212
REFERENCIAS 214
GLOSARIO DE TÉRMINOS 218
ANEXOS 221

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Consideraciones a tomarse en cuenta en matriz F.O.D.A. 22
Figura 2 -Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales 31
Figura 3 -Proceso de mercadeo estratégico 39
Figura 4 -Las cinco estrategias competitivas genéricas…… 49
Figura 5– Matriz de Ansoff…… 52
Figura 6 -Matriz de perfil competitivo 168
Figura 7 -Diagrama del flujo de elaboración del presupuesto 174
Figura 8 -Sistema financiero ecuatoriano 181
Figura 9 - Subcomponentes del GREC 184
Figura 10 -Etapas en el desarrollo del gobierno corporativo. 191
Figura 11 -Modelo de administración estratégica. 192
Figura 12 -Etapas de la planeación estratégica 193
Figura 13 -Proceso de planificación estratégica en una cooperativa 194
Figura 14 -Ámbito de las decisiones gerenciales 207

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Características de la misión y visión 18
Tabla 2 - Características de los objetivos estratégicos y operativos 25
Tabla 3 -Áreas y herramientas administrativas para el diagnóstico organizacional..... 32
Tabla 4 -Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros 64
Tabla 5 -Tipos de riesgos financieros..... 65
Tabla 6 -Proceso de la administración del riesgo..... 66
Tabla 7 -Dimensiones de la transferencia del riesgo..... 66
Tabla 8 -Cualidades de la información..... 87
Tabla 9 -Requerimiento por nivel en la organización 87
Tabla 10 - Cooperativas a investigarse..... 94
Tabla 11 -Resultado de evaluación grupo de cooperativas 127
Tabla 12 - Matriz FODA cooperativas de ahorro y crédito..... 128
Tabla 13 -Informe prácticas de gobierno corporativo en cooperativa Cotocollao. 164
Tabla 14 - Matriz FODA cooperativa de ahorro y crédito Cotocollao..... 165
Tabla 15 -El Top of mind y top of share de las cooperativas en Quito..... 166
Tabla 16 - El Top of mind y top of share de los bancos en Quito..... 167
Tabla 17 -El Top of mind y top of choice de las cooperativas..... 167
Tabla 18 -Principales índices financieros cooperativas controladas por SBS año 2008-Septiembre 2011 178
Tabla 19 - Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. 190
Tabla 20 -Etapas del proceso de toma de decisiones..... 202

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A -Cuestionario de Encuesta a Ejecutivos de Cooperativas de Ahorro y Crédito222

ANEXO B -Cuestionario de Encuesta a Ejecutivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao..... 228

ANEXO C -Cuestionario de Encuesta a Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao..... 234

RESUMEN

Esta tesis de Maestría en Gerencia Empresarial tiene la intención de desarrollar una guía de gestión administrativa para las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto y aplicarla en la cooperativa Cotocollao de la ciudad de Quito. Se considera la gestión del gobierno corporativo, la planificación estratégica, la planificación financiera, la organización que estas cooperativas tienen para la gestión administrativa, la gestión de mercado, la administración de riesgos y la toma de decisiones. El resultado de este trabajo es una guía en la administración de las cooperativas, en el que consta los lineamentos básicos de sanas prácticas de gobierno corporativo que requieren ser implementados, los pasos para el diseño de una planificación estratégica, estrategias de mercado que se puede adoptar, los principales riesgos que se debe administrar en este tipo de organizaciones, las herramientas de apoyo que debe considerarse para el control de la gestión como para la toma de decisiones.

Esta guía puede ayudar a los miembros del Consejo de Administración y Gerentes Generales a tener un panorama global de las áreas fundamentales que deben considerarse en la administración de una cooperativa de ahorro y crédito de carácter abierto, lo que contribuirá a la toma de decisiones más oportunas y adecuadas.

Palabras clave: gobierno corporativo, administración de riesgos, toma de decisiones.

ABSTRACT

This Master's thesis in Business Management has the intention to develop a guide for administrative management for the credit unions open and apply the cooperative Cotocollao of Quito. It considers the management of corporate governance, strategic planning, financial planning, the organization that these cooperatives have for the administrative, market management, risk management and decision-making. The result of this work is a guide in the management of cooperatives in which consists the basic lineaments sound corporate governance practices that need to be implemented, the steps for the design of strategic planning, marketing strategies you can adopt, the major risks that must be managed in such organizations, support tools that should be considered for management control and for decision making.

This guide can help members of the Board of Directors and General Managers have an overview of the key areas to consider in the management of a credit union open, which will contribute to more timely decisions and appropriate.

Keywords key: corporate governance, risk Management, decision-making.

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El sistema de cooperativas de ahorro y crédito que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y el sistema de cooperativas de ahorro y crédito en general, en la actualidad se encuentra sometido a cambios continuos por la diversidad de normativas, lo que las obliga a la adopción de nuevas políticas administrativas permanentemente. En las circunstancias actuales, algunas entidades bancarias han incursionado en los segmentos de mercado que anteriormente estaban siendo atendidos única y exclusivamente por las cooperativas de ahorro y crédito. Esta amenaza de mercado, las obliga a ser más competitivas, lo que implica que la gestión administrativa interna que adopten, debe contribuir a adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado. De no realizarse una gestión administrativa por parte de la gerencia, que sea orientada y eficiente en el manejo de sus recursos, las cooperativas no crecerán a niveles adecuados, se estancarán y en ciertos casos tenderán a desaparecer.

Existen algunas alternativas que este sector de cooperativas puede adoptar; como es, el mejoramiento tecnológico; realizar una gestión de mercadeo más agresiva que les permita una mayor participación del mercado y realizar su gestión administrativa considerando la diversidad de riesgos a los cuales están expuestas.

La estructura de gobierno corporativo que mantienen las cooperativas de ahorro y crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos, en ciertos casos ha ocasionado la carencia o débil toma de decisiones

administrativas que sean oportunas, lo que no les ha permitido a estas cooperativas ser más competitivas y en ciertos casos, ha generado inestabilidad del gobierno corporativo, afectando la continuidad de una gestión administrativa.

La existencia de un nuevo marco regulatorio requiere de las cooperativas de ahorro y crédito un replanteamiento y ajustes de la gestión administrativa que se ha venido dando con la finalidad de estar acorde a la normatividad vigente y exigencias del mercado.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La gestión que realiza un gerente en una cooperativa de ahorro y crédito de carácter abierto, en nuestro país en la actualidad no dispone de una guía en la toma de decisiones, por lo que se considera necesario que debe existir una herramienta que permita determinar y establecer parámetros de evaluación del desarrollo y cumplimiento de la planeación así como también del presupuesto que se ha propuesto al inicio de su labor gerencial cada año, este documento viene a convertirse en una guía especializada dentro del área del cooperativismo, mismo que le permita a un gerente plantearse distintos retos y tomar decisiones encaminadas a fortalecer su gestión diaria.

En el país en la actualidad la bibliografía aplicada específicamente al área de cooperativismo es mínima, de ahí la importancia de tratar de aportar con este tipo de documentos.

Si bien es cierto que las actividades que se realiza en una cooperativa de ahorro y crédito están encaminadas al financiamiento de créditos de montos pequeños y medianos, el aporte que realiza al bienestar de sus asociados contribuye al desarrollo de la microempresa.

Justificación Práctica

Al estar en una economía dolarizada, la gestión que realice cualquier organización, requiere ser efectiva y las cooperativas de ahorro y crédito no escapan a este requisito para sobrevivir en el mercado y desarrollarse.

El Sistema cooperativo ecuatoriano se encuentra en la actualidad atravesando por una serie de cambios importantes, ya que al ser la cooperativa una institución financiera controlada por la Superintendencia de Bancos a igual que la banca, los constantes cambios a los que está sometido el sistema financiero ecuatoriano obligan al cooperativismo a estar a la par en la prestación de servicios financieros, existiendo una versatilidad en los cambios y disposiciones que se emanan de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como también la movilidad del mercado en el cual se desenvuelve, se hace necesario que el profesional al frente de la administración cooperativa tome decisiones oportunas; de ahí la necesidad de tener una herramienta que le ayude en su gestión.

El desarrollo de la economía nacional depende del desarrollo e incentivo que se dé al pequeño inversionista. Al ser las cooperativas instituciones de crédito con una economía solidaria orientadas a este segmento, contribuyen a su mejoramiento, he ahí la importancia de una buena administración en este sector y más aún si la propia Constitución de la República considera como un sector importante al de la economía popular y solidaria.

La naturaleza de la estructura organizacional en este tipo de cooperativas hace que se presenten problemas en el manejo del gobierno corporativo, de ahí que el contar con una guía en la gestión administrativa contribuye a la toma de decisiones.

La normativa jurídica a la que está sometida las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto y que están bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros, muchas veces genera alta rotación de la gerencia, lo que afecta la continuidad de la gestión administrativa emprendida , la herramienta propuesta será una guía administrativa disponible para la nueva administración, lo que contribuirá a una familiarización más inmediata con la naturaleza especializada de la gestión cooperativista.

El trabajo propuesto permitirá conocer los riesgos más relevantes a los que se enfrenta una cooperativa de ahorro y crédito de carácter abierto contribuyendo así a una adecuada toma de decisiones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta guía para la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto, considerando el diagnóstico de las cooperativas de este tipo en la ciudad de Quito e implementar esta guía en la cooperativa Cotocollao.

1.3.1.1. Objetivos específicos.

1.3.1.1.1. Realizar el diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto de la ciudad de Quito de que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

1.3.1.1.2. Proporcionar a las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, una guía de gestión que le permita a la Gerencia considerar los diferentes riesgos para una adecuada toma de decisiones.

1.3.1.1.3. Implementar la guía de gestión administrativa en la cooperativa Cotocollao.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El realizar el diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto de la ciudad de Quito que están controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros contribuirá a la elaboración de una guía administrativa y que ésta a su vez sea una herramienta de apoyo para la toma de mejores decisiones en la gestión gerencial.

1.3.1.2. Hipótesis específicas.

1.3.1.2.1. El estilo de dirección basado en la guía de gestión a proponerse constituye una herramienta de apoyo en la administración de esta línea de cooperativas en el mercado.

1.3.1.2.2. La guía de gestión contribuye a identificar y minimizar los riesgos a los que está expuesta una cooperativa de ahorro y crédito.

1.3.1.2.3. La guía de gestión proporciona elementos teóricos y técnicos para la elaboración de una planificación de las cooperativas abiertas.

1.3.1.2.4. El conocer sobre planificación estratégica, gestión de gobierno corporativo y la toma de decisiones contribuye mejorar el sistema de control en las cooperativas de este tipo.

En el presente capítulo se ha tratado lo concerniente a la justificación, objetivos e hipótesis a conseguirse en el presente trabajo.
En el siguiente capítulo se orientará al desarrollo del Marco Teórico.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

DONALD(2005), los principios son un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región. Para mantenerse al tanto en un entorno en constante cambio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) llevará a cabo un estrecho seguimiento de la evolución en el ámbito del gobierno corporativo, identificando tendencias y buscando soluciones a los nuevos desafíos.

> El Sistema de Buen Gobierno (y su instrumento principal, el Código de Buen Gobierno) se entiende como la manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral. (Serna, 2007, p.15).

A continuación se describe los principios de gobierno corporativo que indica la OCDE.

2.1.1. GARANTIZAR LA BASE DE UN MARCO EFICAZ PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO.

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

2.1.2. LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y FUNCIONES CLAVE EN EL ÁMBITO DE LAPROPIEDAD.

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a:

- Asegurarse métodos para registrar su propiedad;
- Ceder o transferir acciones;
- Obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica;
- Participar y votar en las juntas generales de accionistas;
- Elegir y revocar a los miembros del Consejo; y
- Participar en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, entre otras:

- Los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad;
- La autorización de la emisión de nuevas acciones; y
- Las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación:

- Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.
- Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables.
- Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como el nombramiento o la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales. El componente relativo a acciones de los sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y a los empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.
- Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares, deben hacerse públicos.

Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.

- Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y las transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.

- No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

  Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales.

- Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.
- Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos

fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.

2.1.3. TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS.

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.

- Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.
- Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso.
- Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.
- Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.
- Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

2.1.4. EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO.

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.

Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.

En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz de normativa para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

2.1.5. REVELACIÓN DE DATOS Y TRANSPARENCIA.

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

- Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.
- Los objetivos de la sociedad.
- La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
- La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.
- Operaciones de partes vinculadas.
- Factores de riesgo previsibles.
- Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumir frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría.

Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

2.1.6. LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO.

El marco normativo para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debida y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.

El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados, deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

- La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el

establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.

- El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
- La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
- El alineamiento de la retribución de los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.
- Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.
- El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.
- Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.
- La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.

- Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses. Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes

financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.

- En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.
- Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario indicar que no existe un sistema de planeación que cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección de una empresa, ya que es un factor principal en la realización de la dirección.
La planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional.

> La planeación estratégica es un conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno, establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos y definir las políticas y procedimientos necesarios. (Salgueiro,1998, p.26).

"Hoy en día la planeación estratégica logra el éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, por más eficiente que pueda ser una empresa internamente"[1].

[1] STEINER, George, Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber, Ed. Continental SA. México, 1991, p17.

Es recomendable que en la elaboración del plan estratégico de la entidad participen todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico, ya que en la mayoría de empresas es elaborado sólo con la intervención del equipo de la gerencia o quienes conforman el cuerpo directivo.

La decisión de permitir la participación de todo el personal facilita además que el documento de planeamiento no se quede en el papel y se convierta en la cultura de cada uno de los integrantes de la organización y que además perdure en el tiempo. Se debe puntualizar que dicho documento tiene que estar en permanente actualización y ajuste.

Planeación Estratégica.

> Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.(Steiner, 1995, p.25).

2.2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.2.1.1. Etapa filosófica

En esta etapa se determina cual es la visión, misión de la empresa así como sus valores y políticas generales.

Visión

Según Fierro (1997, p.39) manifiesta, “La visión es el sueño de los líderes de la empresa en un futuro”.

> Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto a dónde la persona o empresa aspira llegar en un período de tiempo determinado. Es decir ¿a dónde queremos llegar? o ¿dónde queremos estar?, partiendo siempre de la pregunta: ¿dónde estamos?. La visión es el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano, por ello la importancia de estructurarla con el aporte de todos. (Villacis, 1998, p.42).

Matamala dice: por visión podríamos entender la descripción de la situación hipotética que se espera alcanzar en el largo plazo o aquel sueño que, si logramos convertir en realidad, orientará todas nuestras acciones.

Como se aprecia en los distintos conceptos la visión es el sueño que en un futuro se desea alcanzar, constituyéndose de por sí en un aspecto motivador para quien desea alcanzarlo. De ahí la importancia de que se plantee una visión en la empresa cooperativa.

Uno de los expertos actuales en administración (Peter Senge) menciona que la visión debe ser compartida por el personal de la empresa. En cualquier caso, lo importante es que la visión debe ser compartida, hasta tal punto que, en caso contrario ¿qué utilidad tiene?

Misión

> Es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente, sus empleados. Se supone que estos estarán más motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en la compañía en la que trabajan. (Salgueiro, 1998, p.85)

> Es una declaración más amplia de la visión, es decir ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o la responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad. (Villacis, 1998, p.42).

La misión debe contener los elementos que configuran los nuevos productos, nuevos mercados y lo que se propone tanto para empleados como para asociados. En la tabla 1 se describe las características de la misión y visión.

Tabla 1- Características de la misión y visión

DENOMINACION	PLAZO	DEPENDE DE	CARACTERISTICAS	Columna1
Misiones	Continuadas	Alta gerencia	Filosóficas	No medibles
	Constantes		Cuantitativas	
			Generales	
Objetivos estratégicos			Cualitativos	
Objetivos Generales	Largo Plazo	Alta Gerencia		Medibles
Objetivos globales			Cuantitativos	
Objetivos corporativos	Medio Plazo	Gerencia		No medibles
Objetivos a largo			Más Específicos	
Plazo				
Objetivos				
Objtvs. Operativos		Gerencia Operativa	Cuantitativos	
Objtvs. Funcionales	Corto Plazo	Gerencia Funcional		Medibles
Objtvs. Operacionales		Sugerencias	Específicos	
Objtvs. De Desempeño.		Jefaturas		
		Mandos		

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.99

ELABORADO POR: Jorge Huertas

2.2.1.2. Etapa analítica

Es la etapa mediante la cual se analiza la situación de la organización tanto interna como externamente, definiendo las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas, tanto internas como del entorno exterior, también suele aconsejarse el análisis de la competencia y se apoya en la realización de la matriz FODA.

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos

Las debilidades son, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en ingles).

2.2.1.2.1. Análisis externo e interno de la organización

Con la finalidad de realizar el análisis externo que permitirá identificar las oportunidades y amenazas, se debe realizar un análisis de las fuerzas externas claves, las cuales según David (2003, p.114) son: “fuerzas económicas; fuerzas sociales; culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas de la competencia”.

Fuerzas económicas.- Se pueden considerar las siguientes variables económicas para su análisis y su influencia en la cooperativa:
Cambio de economía, disponibilidad créditos, nivel de ingreso, tasas de interés, tasas de inflación, economías de escala, patrones de consumo, desempleo, demanda de bienes y servicios, políticas fiscales, impuestos, políticas de países en la región y en el mundo, importaciones y exportaciones.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Los cambios que se presentan en estas fuerzas, afectan a los servicios que presta una institución por lo que se debe analizar las siguientes variables principales:
Grupos de Interés, ingreso per cápita, ubicación, actitudes hacia negocio, estilos de vida, confianza en gobierno, hábitos de compra, nivel de escolaridad, actitud ante la calidad, programas sociales, actitudes religiosas, responsabilidad social, demográficos, cambios en población, gustos regionales, profesionales, cuidado del medio ambiente, conformación familiar.
Fuerzas políticas gubernamentales y legales.- Al ser los gobiernos los reguladores y las instituciones al estar bajo un marco legal, es

importante considerar esta fuerza por lo que se debe analizar las siguientes variables:

Regulación y desregulación gubernamental, exenciones, presencia política, leyes sobre empleo, subsidios gobierno, leyes y reglamentos que afectan al sector, cambios en política fiscal y monetaria del gobierno, condiciones políticas en otros países, leyes locales, departamentales, nacionales, elecciones.

Fuerzas tecnológicas.- Los cambios y avances tecnológicos influyen en este tipo de organizaciones por lo que entre las principales variables se debe analizar las siguientes:

Tecnología en la empresa, tecnologías externas, evolución de las tecnologías, inversiones en tecnología, comparativo con competencia, actividades de la empresa, estructura de costos vs. valor agregado, requisitos de inversión, aplicaciones de la tecnología, evolución de necesidades y requisitos de clientes, recursos tecnológicos para logro de objetivos, implicaciones en la estrategia corporativa.

Fuerzas de la competencia.- Se debe realizar un análisis de la competencia, para lo cual se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que considera las siguientes cinco fuerzas:

> La rivalidad entre las empresas que compiten: es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.
>
> La entrada potencial de competidores nuevos: siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.
>
> El poder de negociación de los proveedores: afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

> El poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.
> Desarrollo potencial de productos sustitutos: en muchas industrias, las organizaciones compiten con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. (David, 2003, p.143).

Además se debe analizar las siguientes variables:

Entrada y salida de nuevas empresas, la relación que existe con los proveedores, analizar si los productos o servicios sustitutos son amenaza, análisis de las fortalezas, debilidades, objetivos, y estrategias de la competencia, análisis comparativo de productos y servicios.

Para la evaluación interna que permitirá identificar las fortalezas y debilidades, se debe considerar:

> Las fuerzas internas clave, en donde se analiza las áreas de la organización como marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada, operaciones. (David, 2003, p.156).

El área de marketing.- En el que se considerará por lo menos: análisis de los clientes, compra de suministros, venta de productos/servicios, planificación de productos y servicios, políticas de precios, distribución, investigación de mercados, análisis de oportunidades, responsabilidad social.

El área de finanzas/contabilidad.- Se deberá considerar: decisión de inversión, la decisión de financiamiento, la decisión de dividendos.

El área de producción/operaciones.- Se analizarán los procesos, personas, capacidades, inventarios, calidad.

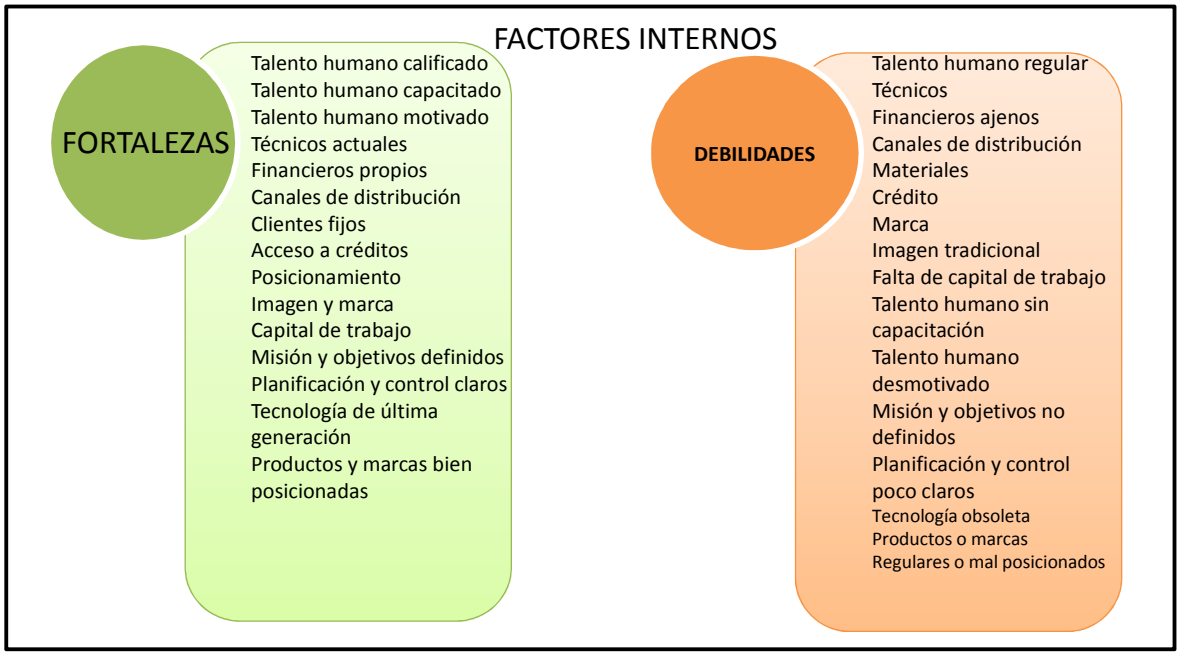
El área de investigación y desarrollo.- se debe considerar el gasto para inversión y desarrollo para poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

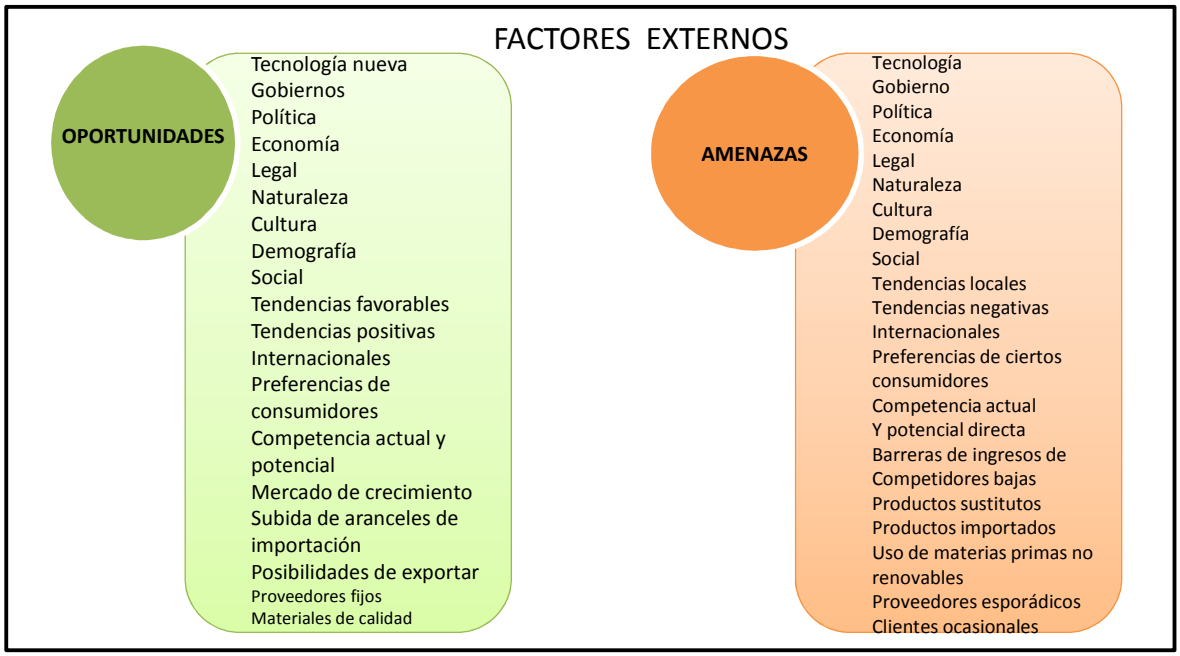
Una vez realizado el análisis externo e interno se procede a la elaboración de la matriz FODA.

En la figura 1 que se presenta, se puede observar los diferentes factores internos y factores externos que pueden estar presentes en una organización.

Se señala los diferentes indicadores que pueden tomarse como una fortaleza o una debilidad, dependiendo del estado interno de la institución; lo mismo sucede con indicadores que pueden presentarse en los factores externos, oportunidades y amenazas, que se evalúan en base al ambiente en el cual desarrolla las actividades la entidad investigada.

Figura 1-Consideraciones a tomarse en cuenta en matriz F.O.D.A.





FUENTE: MUNCH, Lourdes; Administración Escuelas (2007)

ELABORADO POR: Jorge Huertas

En conclusión el FODA ayuda diagnosticar la situación actual en la que se encuentra una organización y es el punto de partida para empezar a tomar correctivos en beneficio de todos sus involucrados directos o indirectos. Realizado el FODA se puede identificar los diferentes factores críticos de éxito e identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

2.2.1.3. Etapa operativa

Se establecen los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, los cuales se deben transformar en estrategias y éstas en objetivos operativos, y recursos asignados.

2.2.1.3.1. Objetivos.

Se fijarán objetivos para hacer frente a los nuevos planteamientos de la organización, conservando propuestas a largo plazo.

El primero y más importante paso que deben dar los gerentes es determinar los pasos que quieren y pueden, es decir sus objetivos. Establecer un objetivo es determinar y definir el resultado que queremos lograr. Un objetivo, si se lo limita a estar en nuestra mente, vale de poco, tiene que estar redactado en forma clara, escueta y concisa, con el menor número de palabras posibles y por escrito para que sea de real utilidad.

Salgueiro (1998, p.112) define: “Un objetivo es una promesa de hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un período de tiempo determinado y con costo máximo”.

> Objetivos estratégicos**.-** considera que estos se los obtiene del análisis de la situación interna y externa de la organización, en este caso de la cooperativa y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Algunos los llaman objetivos a largo plazo, generales, globales corporativos, etc. Dependen de la alta gerencia y se establecen en áreas que afectan el desarrollo y crecimiento de la organización, estas áreas pueden ser: mercadeo, innovación, recursos económicos, recursos humanos, productividad.
> Objetivos operativos.-Se llaman también objetivos operacionales, de desempeño, funcionales, etc.
> Cabe indicar que una meta no es lo mismo que un objetivo, la meta es un sitio a donde llegar, el objetivo es llegar a un sitio de una forma determinada. Estos objetivos dependen del gerente operativo o jefes de mandos medios.
> Los objetivos deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles para evitar la subjetividad del evaluador.
> Se debe tener claro en no confundir un objetivo con una declaración de intención o un deseo.
> Los objetivos operativos permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a través de los objetivos operativos es donde se realiza el trabajo de una institución. (Salgueiro, 1998, p.102).

En la siguiente tabla 2 se indica la característica de los objetivos estratégicos y operativos.

Tabla 2 - Características de los objetivos estratégicos y operativos

CLASES	¿DE QUÉ CONSTAN?	PLAZO	DEPENDEN DE	CANTIDAD	¿CÓMO SON?
OBJETIVOS GENERALES GLOBALES ESTRATÉGICOS	UN RSULTADO + UNA FECHA TOPE	LARGO PLAZO	ALTA GERENCIA	POCOS	GENERALES
OBJETIVOS	UN RESULTADO	CORTO PLAZO	GERENTES, JEFES, MANDOS	!MUCHOS!	ESPECÍFICOS, ACUDEN AL DETALLE
OPERATIVOS	+				
FUNCIONALES	FECHA TOPE				
DESEMPEÑO	+				
	COSTO MÁXIMO				

FUENTE: SALGUEIRO, Amado, p.104

ELABORADO POR: Jorge Huertas

2.2.1.4. Etapa de control

De esta etapa, depende el crecimiento y desarrollo de la organización (cooperativa).

Este es el orden racional del proceso, pero algunos autores anteponen la etapa analítica a la determinación de la misión de la empresa, lo cual puede tener su lógica, en casos que resulta difícil establecer esta última antes de analizar bien a fondo la organización. De todas formas, el proceso es igual de válido tanto en un caso como en otro y deberá hacerse de una u otra forma según las necesidades y circunstancias.

2.2.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Una planeación estratégica adecuada plantea algunos beneficios:

a) Mejora sensiblemente la capacidad analítica de los ejecutivos de la empresa.
   Se exige al gerente que se pregunte y se conteste preguntas claves para la organización.
   Ayuda a conocer mejor las alternativas existentes y sus riesgos.
   Facilita la evaluación del desempeño de la organización y de los ejecutivos en general.
b) Ayuda a tomar mejores decisiones sobre el futuro en general.

c) Por lo tanto facilita la identificación de los asuntos claves y sus prioridades.
d) Ayuda a concentrar los recursos en las actividades más rentables.
e) Mejora la comunicación horizontal y vertical.
f) Estimula la generación de objetivos, aumentando la motivación.
g) Favorece la integración de los empleados hacia la misión básica y sus objetivos.
h) Ayuda a preparar planes de acción y programas. (Salgueiro, 1998, p.29).

Una buena metodología para identificar la estrategia que debe orientar a una organización, en este caso a una cooperativa en su actividad futura, es la matriz FODA que consiste en tomar el listado de fortalezas y debilidades que generalmente se determinan en el interior de la organización en las distintas áreas funcionales y financiero. Así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mundo exterior de la organización donde ésta funciona. Una vez elaborada la matriz FODA, se debe escoger aquellos factores fundamentales para el éxito o fracaso de la cooperativa y convertirlos en elementos claves del éxito.

Para determinar quién debe participar en la elaboración del FODA conviene preguntar:

- ¿Quién conoce mejor al cliente?
- ¿Quién es el verdadero dueño de servicio al cliente?
- ¿Quién conoce más de cerca los problemas y por ende las soluciones a los mismos?
- ¿A quién se debe preguntar cuáles son las FODAS? La respuesta es obvia: se debe preguntar al personal que tiene contacto directo con el cliente.

2.2.3. TIPOS DE ESTRATEGIA.

Una vez concluida la matriz FODA, según David (2003, p.200): "[…] la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son FO, DO, FA y DA, respectivamente."

2.2.3.1. La estrategia FO.

Se basa en el uso de fortalezas internas da la organización con el objetivo de aprovecharlas oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

2.2.3.2. La estrategia FA.

Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tengan que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.2.3.3. La estrategia DA.

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o a un cambio estructural de la misión.

2.2.3.4. La estrategia DO.

Su finalidad es superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarles partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

2.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

> Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización. (Durán, 2010, p.1).

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Durán (2010) indica, que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Valdez (2003), indica que para realizar un diagnóstico de la organización se requiere hacer una serie de preguntas. De nuevo encontramos que la comunicación juega un papel relevante como en este caso ¿Cuál es la tecnología de la compañía? ¿Cuál es la estructura de la firma? ¿Cuáles son sus sistemas de medición? ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos? ¿Cuál es la cultura de la empresa? Incluso teniendo la respuesta a las preguntas anteriores surgirán otras a medida que el proceso avanza como ¿Cuál es la estructura de la tarea de grupo? ¿La composición del grupo? ¿Cuáles son las normas de desempeño del grupo?

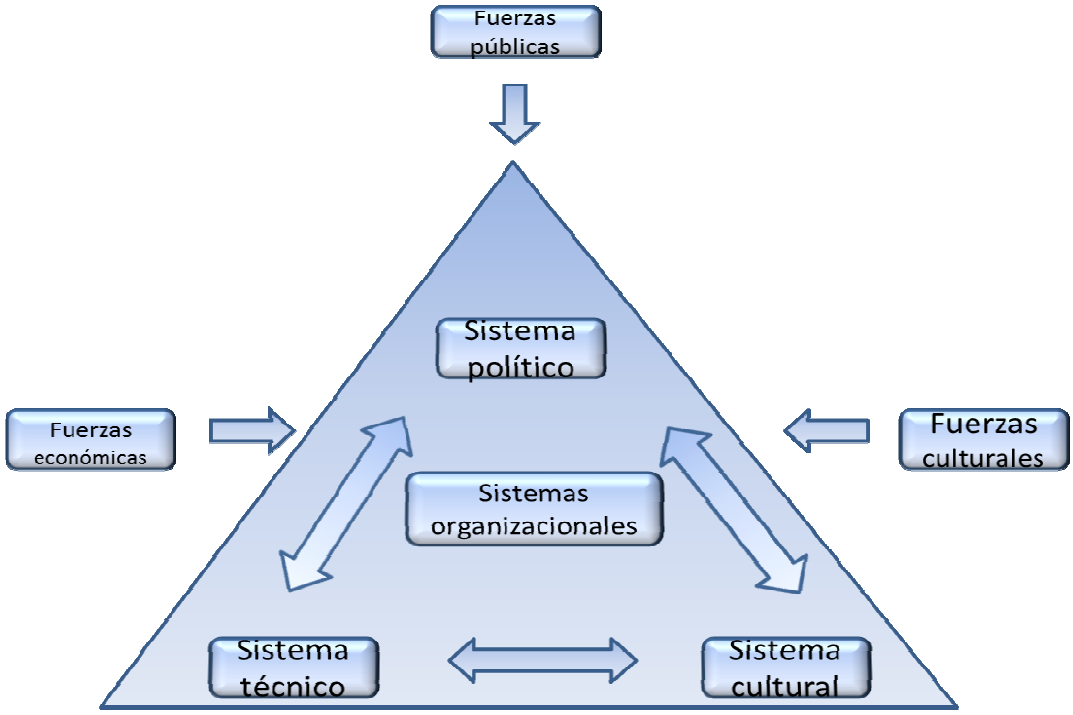
El diagnóstico comprende tres niveles, a la organización, al grupo y al trabajo individual. Es necesario establecer una relación entre aquellos que obtienen la información y los que la proporcionan y por lo tanto entre aquellos que la usan.

Las Teorías que se utilizan en el Desarrollo Organizacional son la Teoría X y la Y, así como la T, P, C y la Z otros enfoques como la administración por objetivos y la administración participativa. Las presunciones y valores del desarrollo organizacional utilizando las anteriores teorías comprende el hecho de que el arreglo jerárquico puede llegar a inhibir la comunicación y la cooperación debido a la inherente desigualdad entre los niveles organizacionales; además enfatiza la autoridad de conocimiento y de competencia así como la importancia de localizar la toma de decisiones muy cerca a la fuente de información, también se enfoca en los resultados relevantes, reduciendo la papelería. En el caso de las teorías T, P, C cuyo autor es Tichy sugiere la necesidad de contar con tres perspectivas: política, técnica y cultural.

A continuación se presenta la figura 2 en donde se integran los conceptos anteriores. Es un marco de referencia que se construye en sistemas abiertos con la planeación y la cultura corporativa y se introducen algunas dimensiones adicionales. Sugiere esto que las organizaciones enfrentan fuerzas económicas, políticas y culturales en su ambiente de tarea.

Los sistemas políticos, técnicos y culturales se interrelacionan y forman a un sistema organizacional más grande. La administración del cambio estratégico comprende el mantener a los tres sistemas balanceados o alineados frente a las presiones ambientales. Esto significa que los sistemas deben apoyarse uno a los otros y no trabajar contra propósitos. Por ejemplo, si las fuerzas ambientales llevan a los bancos a presionar para ofrecer un amplio rango de servicios financieros, entonces las estructuras organizacionales podrían cambiar a departamentos funcionales a grupos de productos organizados alrededor de diferentes servicios. Esto requerirá los cambios correspondientes en los sistemas políticos tales como presupuestos o promociones y sistemas culturales tales como los valores o las metas para apoyar la estructura del producto. De otra forma, los tres sistemas podrán estar mal alineados y los bancos tendrán severas dificultades para implementar y tomar ventaja de la nueva estructura. Es decir, los cambios en uno de los sistemas requieren las modificaciones correspondientes en los demás si se quiere mantener el alineamiento.

Figura 2-Fuerzas ambientales y sistemas organizacionales



FUENTE: VALDEZ, Rosa (2006)

ELABORADO POR: Jorge Huertas

Se ha observado en los datos que se han ido proporcionando, el desarrollo organizacional y el papel que juega la comunicación dentro del mismo, así como la aplicación de la teoría Z que es precisamente la comunicación la que permite un conocimiento más profundo y conveniente del sistema organizacional. Del mismo autor Tichy se presenta a continuación el conjunto de las tres herramientas administrativas básicas: sistemas técnicos, políticos y culturales. En la tabla 3 se indica en forma precisa cuáles son las áreas administrativas y las herramientas administrativas convenientes para la aplicación del diagnóstico organizacional en el proceso de desarrollo organizacional.

Tabla 3 -Áreas y herramientas administrativas para el diagnóstico organizacional

Sistema Técnico	Evaluación del ambiente Evaluación de la organización Definición de misión y acomodo de los recursos	Diferenciación Integración Alineación de la estructura a la estrategia	Acomodo de personal a los roles Especialización del criterio de desempeño Medición del desempeño Staff y desarrollo
Sistema Político	Determinación de los que influyen en la misión y la estrategia Administración de la conducta de coalición Alrededor de decisiones	Distribución de poder Balance de poder a través de los roles de grupo	Administración de la política de sucesión Diseño y administración del sistema de recompensas Administración de la política de evaluación
Sistema Cultural	Administración de la influencia de valores y filosofía sobre la misión y la esterategia Desarrollo de la cultura alineada con la misión y la estrategia	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa	Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa

FUENTE: VALDEZ, Rosa; Administración y Gerencia (2003)

ELABORADO POR: Jorge Huertas

Se reconoce que al utilizar las herramientas del cambio estratégico los ejecutivos deben reconocer que se maneja en un estilo (rompecabezas en zigzag), con las diferentes partes necesitando alinearse unas con otras. No se trata de estructuras estáticas, sino que representan un proceso dinámico que requiere atención continua y ajuste, a la vez son parcialmente independientes. Los cambios en una celdilla no requieren precisamente cambios iguales en las otras. Esto significa que los sistemas técnicos, políticos y culturales no tienen que acomodarse perfectamente. Una organización efectiva posee un acomodamiento razonable o una congruencia entre las diferentes partes

Al realizarse el diagnóstico organizacional, se conocen los ingredientes para llevar a cabo una administración conveniente, se pueden además tener algunos modelos de comportamiento organizacional y tomarse las decisiones de participación.

2.3.1. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

2.3.1.1. Generación de información.

La cual abarca a su vez tres aspectos:

> **1.** La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
> **2.** La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
> **3.** La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema. (Durán, 2010, p2).

2.3.1.2. Organización de la información,

En donde es necesario considerar tres aspectos claves:

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

2.3.1.3. Análisis e interpretación de la información.

Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.3.2. PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Duran (2010), menciona que se divide el diagnóstico organizacional en dos perspectivas principales, funcional y cultural, cada una con sus propios

objetivos, métodos y técnicas, son complementarias entre sí y dan origen a dos clases de diagnóstico:[2]

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

2.3.2.1. Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los distintos canales de comunicación.
- Evaluar sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

[2] **DURÁN & Asociados Consultores. 2010.** Diagnóstico Organizacional. http://www.duranasociados.com/imagenes/D_O.pdf.

- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y en el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Según Duran (2010), dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

2.3.2.2. Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos desde la perspectiva interpretivista

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más

manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de simpatía. Esta implica el

establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

2.4. MERCADEO, ESTRATEGIASY ESTUDIO DE MERCADO

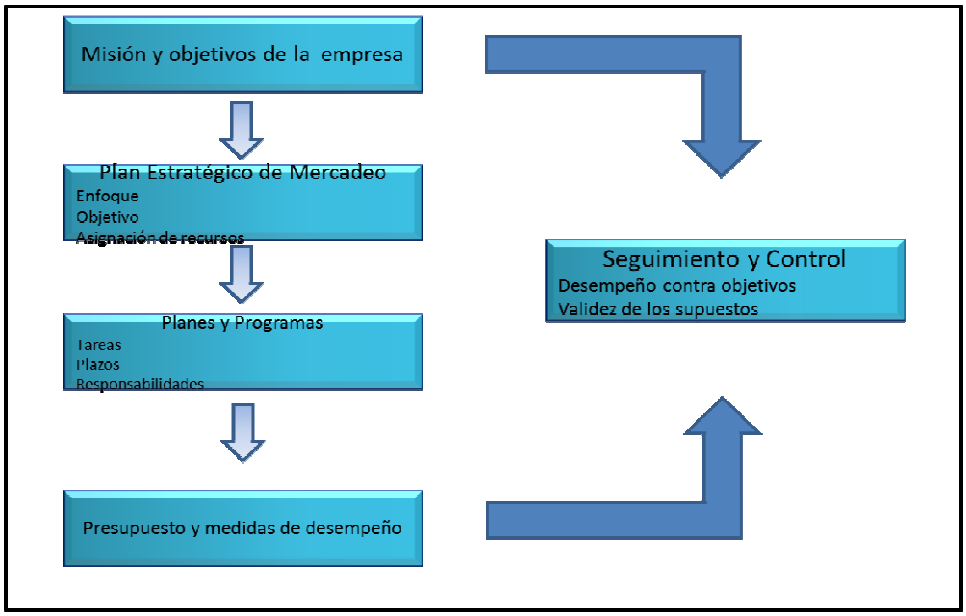
2.4.1. MERCADEO ESTRATÉGICO.

> Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

> Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.[…].
> Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas. […].
>
> Mezcla de mercadeo: posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p´s, precio, producto, promoción y plaza o distribución. […]. (Burgos, 2003, p.1).

Burgos (2003), en su estudio sobre mercadeo estratégico indica que ya definido el concepto teórico de mercadeo estratégico se puede orientar los esfuerzos hacia su entendimiento operacional. Podríamos decir que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.

Figura 3-Proceso de mercadeo estratégico



FUENTE: BURGOS, Manuel; Mercadeo Estratégico.

ELABORADO POR: Jorge Huertas

Con el propósito de sintetizar el concepto de mercadeo estratégico, el lector puede revisar la figura 3 y podrá analizar cómo interactúan las variables de largo plazo en el proceso de mercadeo estratégico, inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez nos permitirá el establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

2.4.2. PLANDE MERCADEO

El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de

> tendencias, segmentos, mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis FODA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.(Burgos, 2003, p. 1).

En el estudio del Plan de mercadeo que realiza Burgos (2003), hace referencia de algunas consideraciones del plan y define cada uno de los componentes del mismo con mayor detalle.
Resumen ejecutivo: incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, FODA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.
Análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis FODA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.

Continuando con el proceso de un plan de mercadeo llegamos al análisis de nuestro producto. Esta etapa es fundamental ya que nos permitirá conocer realmente lo que tenemos, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis para convertir cada una de las características

en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez nos permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo nos debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

Mezcla de mercadeo: la mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de los que hemos definido como las 4 p´s, sean estas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este acápite contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

Según Burgos (2003), respecto a precios indica que, para estar razonablemente cubiertos en el tema hay que considerar que existen además precios por líneas de productos, precio de opciones, precios cautivos, precios en combo, precios promocionales, geográficos, de valor. Como se puede ver la variable precio no es solo el ponerle a un producto un valor por transacción sino que está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

Como se puede ver, la mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, los planes de mercadeo para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

2.4.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

> Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven a la adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito. (Burgos, 2003, p.1).

A continuación se describe once estrategias de mercado según Jáuregui (2003):

2.4.3.1. Estrategia de selección del mercado objetivo.

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo; es importante definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

2.4.3.2. Estrategia de desarrollo del producto.

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

2.4.3.3. Estrategia de distribución.

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

Nunca olvidar las 4P´S: Plaza, Producto, Precio, Promoción, (Quinta P): Personalización.

2.4.3.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, folletos directos, vallas, publicidad personal, tele mercadeo etc.

Según el tipo de producto y de clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategias de mercadeo para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

2.4.3.5. Estrategia de ventas.

¿Cómo se va a vender?, ¿Qué tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc.

2.4.3.6. Estrategia de precios.

Determinación de los precios, dados los siguientes elementos:

Capacidad de compra, nivel socioeconómico, costos de producción, costos de distribución, costos financieros, costos logísticos, costos de publicidad y promoción, salarios etc.

Sobre el Precio: La determinación del precio genera segmentación, el precio determina en muchas ocasiones el segmento de mercado al que queremos llegar (bienes de lujo, estratos altos, medios o bienes de consumo masivo de bajo costo)

2.4.3.7. Estrategia de comunicación y servicio al cliente.

Partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

Importante: La parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

2.4.3.8. Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas.

Si el producto es susceptible de esta estrategia, es necesario definir las formas de asistencia a implementar: manejo de garantías con terceros para reparaciones, asistencia técnica directa, asistencia técnica indirecta, centros de quejas y reclamos, centros de asistencia, asistencia especializada etc.

La asistencia técnica es otra forma importante de interacción con el usuario y determinará preferencia o abandono de la marca.

2.4.3.9. Estrategia de localización.

Determinar la localización según el caso de:

- Plantas de producción.
- Puntos de ventas.
- Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)
- Edificios administrativos.
- Puntos de pago.
- La fuerza de ventas.
- Vendedores.
- Transportes y manejo de cargas (si es el caso)

2.4.3.10. Estrategias de branding e imagen empresarial.

Está comprobado que las empresas con fuerte noción de marca y alto respeto comercial son más exitosas que aquellas que tienen una mala imagen de marca o social.

En la actualidad las empresas manejan presupuestos para ofrecer patrocinios, hacer obras benéficas, dar regalos a clientes, mantener reuniones sociales etc., para mostrar una buena imagen, ayudar y beneficiarse indirectamente de la buena publicidad.

2.4.3.11. Estrategias de personal y calidad.

Dentro de las políticas internas de las empresas se encontrarán elementos como:

- Salarios.
- Remuneraciones.
- Capacitación.
- Calidad en planta.
- Producción actualizada.
- Tecnología.

Los que determinarán en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa. La determinación de las políticas internas de producción constituirá la última gran estrategia de mercadeo.

2.4.3.12. Estrategias genéricas de Porter.

Según Thompson (2004, p.152) respecto a la estrategia competitiva manifiesta que: “La estrategia competitiva se relaciona exclusivamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes”.

Para Michael Porter sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

Según Wikipedia (2008): 1. Generar productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costos. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares. […].

2. Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibida

como única para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

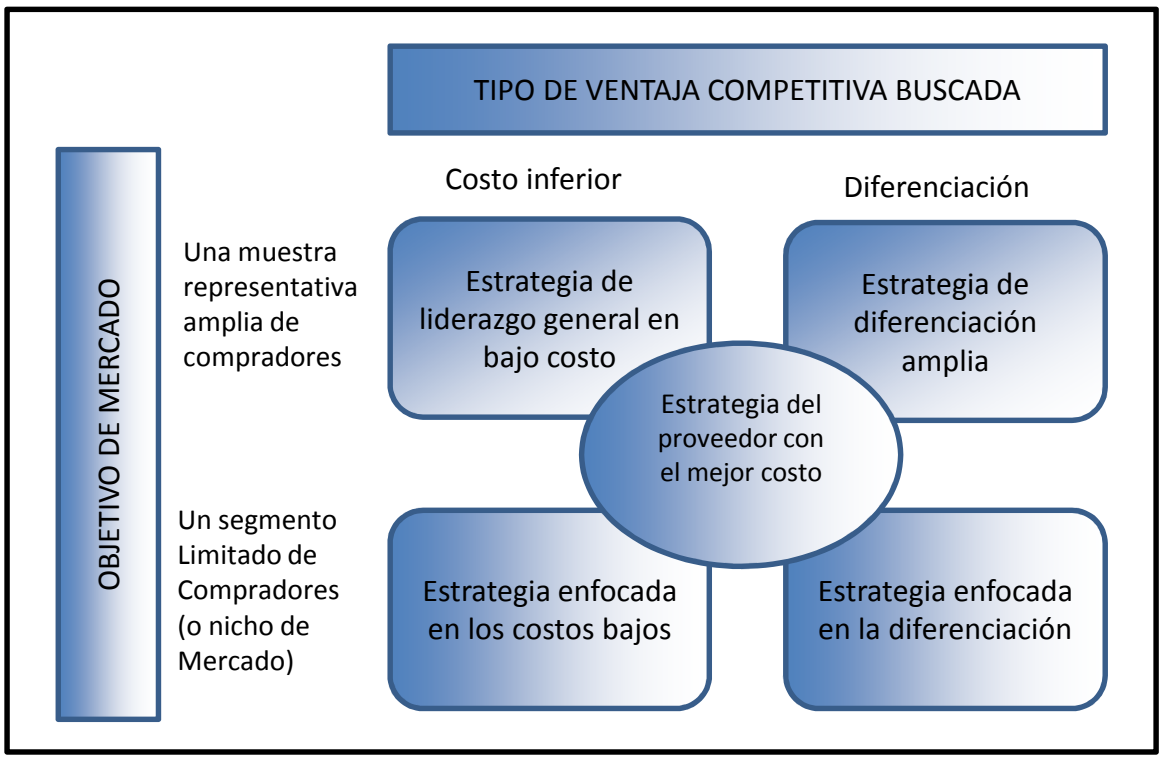
Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del enfoque como si fuera otra estrategia en sí misma.

Se indica cinco enfoques distintos de estrategia competitiva:

> 1. Estrategia del proveedor de bajo costo: atraer a un amplio espectro de clientes con base en ser el proveedor global de bajo costo de un producto o servicio.
> 2. Estrategia de diferenciación amplia: tratar de diferenciar la oferta de productos de la compañía de los rivales en maneras que atraigan a un amplio espectro de compradores.
> 3. Estrategia del proveedor con el mejor costo: dar a los clientes más valor por el dinero, incorporando atributos del producto de buenos a excelentes a un costo más bajo que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los rivales que ofrecen productos con atributos comparables.
> 4. Una estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en el costo más bajo: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, atendiendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
> 5. Una estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho atributos a la medida que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que los productos de los rivales. (Thompson, 2004, p.152).

Cada enfoque competitivo señala una posición diferente en el mercado de acuerdo a la figura 4.

Figura 4 - Las cinco estrategias competitivas genéricas



FUENTE: Adaptado de PORTER, M; Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, pp 35-40.
REALIZADO POR: Jorge Huertas

2.4.3.13. Estrategias producto mercado de Ansoff

Para las estrategias de producto y mercado se considera la matriz producto/mercado de Ansoff. Valda (2010) al referirse a la matriz de Ansoof, manifiesta que: es un modelo muy útil en los procesos estratégicos de las áreas de negocio que le ayuda a evaluar sus opciones, oportunidades de ampliar o cambiar de mercado, es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo "Estrategias para la Diversificación" en la Harvard Business Review (1957).

La Matriz muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos, con los mercados existentes y los nuevos, se muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular le expondrá, cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo.

Desarrollo de Mercados: se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado, se trata de vender más de lo mismo pero a diferentes personas, se puede enfocar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero, utilizar los canales de venta, como Internet o de venta directa, orientarse a diferentes grupos de personas, tal vez diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales.

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse.

Diversificación: esta estrategia es arriesgada, hay a menudo poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos, sin embargo su principal ventaja es que, si un negocio se enfrenta a circunstancias adversas, el otro es poco probable que sea afectado.

Penetración del mercado: de acuerdo con este enfoque, se está tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas, se puede usar publicidad, para animar a más personas dentro de su mercado existente para elegir su producto, o usar más de lo mismo, puede introducir un programa de fidelización, implementar precios de lanzamiento u otras promociones oferta especial, aumentar sus actividades de ventas, o comprar una compañía de la competencia.

Esta estrategia debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en crecimiento.

Desarrollo de productos: se está vendiendo más productos a las mismas personas. En este caso se puede:

Ampliar la cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes, o el empaquetado de productos existentes, de nuevas maneras

Desarrollar productos o servicios relacionados (por ejemplo, una cooperativa podría añadir a su producto de crédito un servicio de seguro de desempleo)

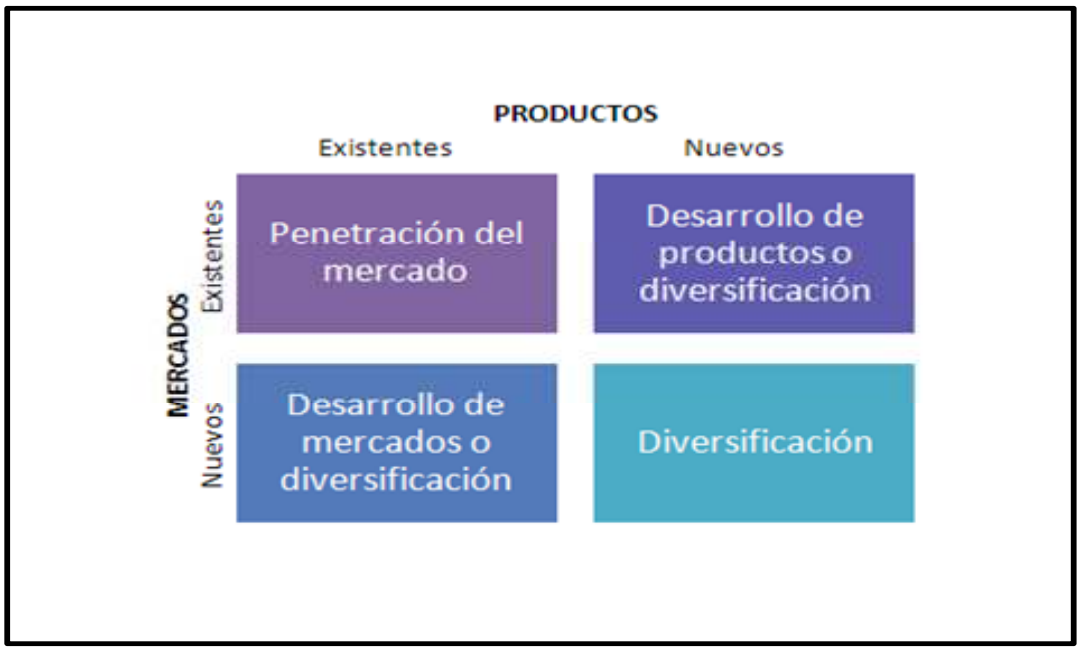
La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación.

En el análisis de la matriz de Ansoff, Alvarez (2006), manifiesta que: La principal virtud de la matriz de Ansoff está en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía respecto a la alternativa que es más deseable. Por lo que una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo, tales como penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

En la figura 5 se refleja las estrategias de producto y mercado de Ansoff.

Figura5 - Matriz de Ansoff



FUENTE: VALDA (2010)

REALIZADO POR: Jorge Huertas

2.4.4. ESTUDIO DE MERCADO.

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.
Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado. (Cynthi, 2003, p.1).

Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica. (Thompson, 2008, p1)

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método. Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Naresh Malhotra, clasifica al estudio de mercado como un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros.

Por otro lado, cabe señalar que los términos estudio de mercado y estudio de marketing suelen ser utilizados de forma indistinta (como plantea el autor Geoffrey Randall); sin embargo, en algunos libros se intenta distinguirlos por separado; según esta teoría, los estudios de mercado estudian propiamente los mercados y son un tipo de estudio de marketing, así como lo son los estudios de publicidad, de consumo.

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

Randall, define el estudio de mercado como la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing.

Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

2.4.4.1. Ámbito de aplicación del estudio de mercado

Según Cynthi (2003), con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Test sobre su aceptación
- Test comparativo con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

El mercado

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.

La publicidad

- Pre-test de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

2.4.4.2. Tipos de estudios de mercado:

Según Randall (2003), los estudios de mercado pueden ser cualitativos o cuantitativos:

Estudios cualitativos: Se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras. Los datos resultantes de los métodos cualitativos pueden ser muy ricos y fascinantes, y deben servir como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones.

Son de naturaleza exploratoria y no se puede proyectar a una población más amplia (los grupos objetivos).

Estudios cuantitativos: Intentan medir, numerar: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa, cuando se investiga cuánta gente asume cierta actitud.

Los estudios cuantitativos se basan generalmente en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia (las encuestas).

2.4.4.3. El Proceso del estudio de mercado:

Según Kotler, Bloom y Hayes, un proyecto eficaz de estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas:

2.4.4.3.1. Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar: El primer paso en el estudio es establecer sus objetivos y definir el problema que se intenta abordar.

2.4.4.3.2. Realización de investigación exploratoria: Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.

2.4.4.3.3. Búsqueda de información primaria: Se suele realizar de la siguiente manera:

- Investigación basada en la observación
- Entrevistas cualitativas
- Entrevista grupal
- Investigación basada en encuestas
- Investigación experimental

2.4.4.3.4. Análisis de los datos y presentación del informe: La etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar una información y conclusión significativas para presentar al responsable de las decisiones que solicitó el estudio.

2.5. PLANEACIÓN FINANCIERA

2.5.1. PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

¿Qué es la planeación financiera?

> Determina las mejores opciones y recursos de que se dispone, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión. Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con él. (Rodríguez; Téllez, 2010, p.2).

Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

El concepto de planeación financiera y que será el que nos permitirá realizar una proyección sobre los resultados que se desean alcanzar por la empresa, ya que se ocupa de estudiar la relación entre proyecciones de ventas, ingresos, activos, inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, para luego decidir cuál será la mejor forma de satisfacer los requerimientos financieros.

Básicamente, la planeación financiera buscará mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, ya sea en la parte operativa como en la parte estratégica.

La parte operativa se encuentra conformada por el marketing y las finanzas y entonces, será el marketing el encargado de formular las alternativas estratégicas del negocio en cuestión, mientras que por su lado, las finanzas, cuantificarán las estrategias que le propone el marketing.

Por su lado, el área operativa, conformada por sectores como el de producción, administración, logística y oficina comercial, también se dispondrán a concretar todas aquellas políticas correspondientes al plan estratégico.

A través de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, la planeación financiera en cuestión se ocupará de aportar una

estructura acorde al tipo de negocio del se trate y entonces, así los directivos de la misma podrán cuantificar las propuestas elaboradas por el área de marketing y evaluar sus costos.

Algo así como definir el rumbo de la compañía es lo que le tocará hacer a la planeación financiera para de esta manera conseguir los objetivos propuestos y siempre a través de un accionar armónico entre los recursos humanos que la componen y sus funciones.

Proceso de Planeación Financiera

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos. Existen dos aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera:

Planeación del efectivo: implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.

Planeación de las utilidades: se refiere la preparación de estados financieros pro forma.

De acuerdo a Arriola (2007), los planes financieros son a corto y largo plazo:

Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años.

Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar periodos de planeación más breves.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Planes financieros a corto plazo (operativos)

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años.

Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren.

¿Qué preguntas nos podemos hacer bajo el concepto de finanzas a corto plazo? Algunas de ellas son.

¿Cuál es el nivel razonable de efectivo en banco para liquidar deudas?

¿Cuánto debe obtener la empresa en préstamos a corto plazo?

¿Qué monto de crédito se debe conceder a los clientes?

¿Qué monto y cuánto tiempo podemos diferir las cuentas por pagar?

En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas,

Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa.

Con la información necesaria básica (el estado de resultados pro forma, el presupuesto de efectivo, el plan de disposición de fondos para activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del periodo actual) se elabora finalmente el balance general pro forma.

En conclusión lo más importante en las organizaciones, es que estas fijen sus objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector de la economía en el cual se desarrollan.

Pronóstico de ventas: Es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo general es provista por el financiero al departamento de comercialización.

Presupuesto de caja: Es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

2.6. MARCO REGULATORIO

2.6.1. LEY DE COOPERATIVAS

Hasta hace pocos meses estaba vigente la Ley de Cooperativas que se publicó en el registro Oficial 123 de 20 de septiembre de 1966; lo que ha ocasionado que pase a constituirse en una ley caduca que no está de acuerdo a la realidad del movimiento cooperativo que se está dando actualmente en el país.

Dicha ley como norma jurídica de las cooperativas de ahorro y crédito, regía exclusivamente a las cooperativas que no han estado bajo el control de la SBS, ya que estas últimas les rige su propio reglamento.

2.6.2. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.

La ley establecía que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, son instituciones financieras y les faculta a realizar las operaciones indicadas en el artículo 51, con las excepciones del artículo 2 de la mencionada ley.

Cabe señalar que la organización, el funcionamiento y la liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito, no está específicamente señalado en dicha ley, razón por la cual se ha emitido su propio reglamento mediante Decreto Ejecutivo 194 de 29 de diciembre de 2009, el cual posteriormente fue derogado a través de la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario publicada en el registro oficial del 10 de mayo de 2011No. 444.

Al estar sujetas estas cooperativas al control de la SBS también se regulaban por la codificación de resoluciones de la SBS; sin embargo estas cooperativas han ingresado en un proceso de transición hasta que pasen a ser controladas por la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.6.2.1. Cooperativas sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros

El sistema financiero en general ha vivido una época de experiencias positivas y negativas, es decir, el país se ha visto afectado por factores internos y externos que repercuten tanto en la economía como en el sistema en general.

El sector cooperativo, especialmente el que está bajo el control de la SBS, desde 1998 logró un despunte inusitado, pese a la crisis socioeconómica que ha soportado el país, debido a la confianza de sus socios, por los intereses más bajos del sector financiero (préstamos) y porque adicionalmente proporcionan servicios sociales para beneficio de sus socios y familiares.

Por otra parte el sector cooperativista está modernizando sus servicios, implementando tecnología de punta.

En la actualidad bajo la SBS se encuentran 38 cooperativas de ahorro y crédito.

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

En el mes de mayo de 2011 se publicó La "Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario"; misma que entre sus principales objetivos señala:

"Artículo 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;

b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar e Sumak Kawsay;

c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,

e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento."[3]

En este marco regulatorio ya se considera a las cooperativas como un sector especializado de acuerdo a lo que establece la constitución vigente del Ecuador, sin embargo a la fecha de elaboración del presente trabajo aún no se cuenta con el reglamento que permitirá la aplicación de la ley antes mencionada.

[3]Registro Oficial 444,Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Populary Solidario, 2011, p3

Es necesario señalar que en dicha ley se prevé la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros.

Según Bodie (1998), la incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que "importa" porque incide en el bienestar de la gente; toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo.

Por la razón expuesta, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados.
Para brindar un panorama más particular sobre la administración de riesgos en la tabla 4, se puede apreciar la diferencia entre objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros.

Además es de suma importancia conocer los tipos de riesgos a los que se enfrenta toda empresa, así como, su definición; ver tabla 5, donde se presentan los tipos de riesgos financieros más generales y comunes.

Tabla4 -Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros

OBJETIVOS	FUNCIONES
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo "no-sistemático", mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	Determinación del capital para cubrir un riesgo.
	Monitoreo y control de riesgos.
	Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas.
	Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.

FUENTE: FRAGOSO (2002)
ELABORADO POR: Jorge Huertas

Tabla5 -Tipos de riesgos financieros

TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
RIESGO DE MERCADO	Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas.
RIESGO CRÈDITO	Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales
RIESGO DE LIQUIDEZ	Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en "papel" en pérdidas realizadas
RIESGO OPERACIONAL	Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano
RIESGO LEGAL	Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción
RIESGO TRANSACCIÓN	Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y prestamos
RIESGO TRADUCCIÓN	Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros
RIESGO ECONÒMICO	Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio

FUENTE: ZORRILLA (2004)
ELABORADO POR: Jorge Huertas

Una vez explicados los fundamentos de objetivos y funciones de la administración de riesgos, así como, los tipos de riesgos financieros, es importante conocer a su vez, el proceso de cómo se administra el riesgo paso a paso, de manera muy general (ver tabla 6).

Tabla6 -Proceso de la administración del riesgo

PASO	DEFINICIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (familia, empresa o entidad).
EVALUACIÓN DEL RIESGO	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
SELECCIÓN DE MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Depende de la postura que se quiera tomar: evitación del riesgo (no exponerse a un riesgo determinado); prevención y control de pérdidas (medidas tendientes a disminuir la probabilidad o gravedad de pérdida); retención del riesgo (absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos) y finalmente, la transferencia del riesgo (que consiste en trasladar el riesgo a otros, ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros).
IMPLEMENTACIÓN	Poner en práctica la decisión tomada.
REPASO	Las decisiones se deben evaluar y revisar periódicamente.

FUENTE: BODIE (1998)
ELABORADO POR: Jorge Huertas

Es importante recalcar la importancia del método de transferencia del riesgo, ya que hoy en día es el método más utilizado en la administración de riesgos, a su vez, es el método al que se recurre a través de instrumentos derivados.

El método de transferencia del riesgo, cuenta con tres dimensiones, la de protección o cobertura, la de aseguramiento y la de diversificación (ver tabla7).

Tabla 7 -Dimensiones de la transferencia del riesgo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
PROTECCIÓN O COBERTURA	Cuando la acción tendiente a reducir la exposición a una pérdida lo obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
ASEGURAMIENTO	Significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
DIVERSIFICACIÓN	Significa mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno solo.

FUENTE: ZORRILLA (2004)
ELABORADO POR: Jorge Huertas

2.7.1. ADMINISTRACION DE RIESGO DE MERCADO

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2011), referente a riesgo de mercado dice: Se entiende por riesgo de mercado, a la contingencia que una institución incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.

Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los comodities.

El Riesgo de Mercado es la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo de mercado que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, entre otros.

El Riesgo de Mercado proviene de variaciones adversas de las variables financieras relevantes de mercado. Así, los principales riesgos de mercado a los que está expuesto el Banco se pueden clasificar de manera genérica por la exposición de sus portafolios a variaciones de los distintos factores de riesgo

2.7.1.1. Riesgo de precio de valores representativos de capital.

Es el impacto sobre las utilidades y el valor patrimonial de una institución, que se produce por variaciones en los precios de los valores representativos de capital. La exposición de una institución a este riesgo, está en función a la posición (larga o corta) de la institución en valores representativos de capital y la fuente de riesgo depende de si es riesgo general o específico, así como por opciones de compra o venta.

A este riesgo están expuestas las posiciones en valores representativos de capital, las que pueden ser de dos tipos: posiciones en inversiones negociables y posición en instrumentos financieros derivados;

2.7.1.2. Riesgo de tipo de cambio.

Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera; y,

2.7.1.3. Riesgo de tasa de interés.

Es la contingencia de que las instituciones tengan pérdidas como consecuencia de los movimientos en las tasas de interés y cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

El riesgo de tasa de interés se descompone en:

Riesgo de revalorización, que surge por diferencias temporales en los vencimientos (para tasa fija) o en la revalorización (para tasa flotante) de los activos, obligaciones y contingentes de la institución controlada;

Riesgo de la curva de rendimiento, que surge de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;

Riesgo de correlación imperfecta que surge de los ajustes de las tasas percibidas y las pagadas en diferentes instrumentos, que por lo demás tienen características de revalorización similares; y,

Riesgo de las opciones explícitas o implícitas, incluidas en muchos portafolios de activos, pasivos o contingentes.

2.7.1.4. Método estándar de medición de la exposición al riesgo

El objetivo de los métodos de medición es la estimación del grado de exposición de una institución controlada a las variaciones en las condiciones de sus activos y pasivos por variaciones en las tasas de interés y del tipo de cambio.

El uso de estos métodos permitirá a las instituciones la toma oportuna de las medidas necesarias para mantener y consolidar el patrimonio de la institución.

A continuación se expresa algunas definiciones que se emplean en al medición del riesgo de tasa de interés y del tipo de cambio.

Activos y pasivos sensibles a la tasa de interés: son aquellos cuyo valor es afectado por la tasa de interés de modo que un cambio de ésta pueda generar cambios en su valor de mercado, o variaciones en el flujo de ingresos y egresos que de ellos se derivan.

Brecha de activos y pasivos sensibles a la tasa de interés: es la diferencia entre los activos y pasivos sensibles a la tasa de interés, expresada en dólares de los Estados Unidos de América.

Duración: es la que señala el tiempo o el período en el cual se recupera el monto invertido, en términos de valor presente, en un instrumento de acuerdo a los flujos de caja allí implícitos. Por ello, mide la sensibilidad a la tasa de interés de los flujos de caja asociados al instrumento financiero el cual puede ser de renta fija, de renta variable, un préstamo o un portafolio de instrumentos financieros.

Fecha de reprecio: es el momento en el cual se revisa la tasa de interés, según lo pactado contractualmente, para ajustarla a las condiciones vigentes en el mercado.

Instrumentos de cupón cero: son los instrumentos financieros que no pagan cupones, por lo que su valor nominal es pagado íntegramente a su

vencimiento. En su colocación en el mercado, estos instrumentos son emitidos bajo la par.

2.7.1.4.1. Son métodos para la medición del riesgo de tasa de interés:

El método de maduración:

El modelo estándar para medir los riesgos de tasas de interés es el de maduración, que define la exposición al riesgo de tasas de interés como la brecha o descalce entre los activos y pasivos sensibles a la tasa de interés.

La información sobre la medición de riesgo de tasa de interés, se elaborará utilizando el sistema de bandas temporales, estableciendo la brecha entre activos y pasivos sensibles a la tasa de interés. La información se organizará en catorce bandas temporales y los activos y pasivos deberán ser distribuidos en todas esas bandas de acuerdo a su fecha de vencimiento contractual. La brecha o descalce entre los activos y pasivos sensibles a la tasa de interés se calculará dentro de cada banda, y luego se calculará la brecha acumulada existente.

La Duración en la medición del riesgo de tasas de interés:

La duración es la relación de la suma ponderada por los plazos de los flujos de caja descontados respecto al valor descontado de dicho flujo.

El objetivo es capturar la exposición al riesgo de tasas de interés al cual está expuesta una institución. El resultado de la brecha entre los activos y pasivos sensibles a la tasa de interés señalará el descalce existente de plazos, la información que se obtiene, contribuirá a profundizar el análisis de la sensibilidad a la tasa de interés, al cual está expuesta una institución.

2.7.1.5. Del valor patrimonial en riesgo

Se entiende por “Valor patrimonial en riesgo”, a la pérdida de valor patrimonial que una institución pueda incurrir por efectos de la exposición al riesgo que se analiza y los factores de sensibilidad. El valor patrimonial en riesgo reflejará los efectos que los cambios en las condiciones del mercado puedan tener sobre el valor del patrimonio.

2.7.2. ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ

2.7.2.1. Riesgo de liquidez.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2011), referente a riesgo de liquidez dice: se entiende por riesgos de liquidez cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

2.7.2.2. Consideraciones para riesgo de liquidez.

Se deberá considerar:

Las medidas conducentes a controlar los efectos que puedan producirse por a exposición al riesgo de liquidez, así como los mecanismos pertinentes para obtener los debidos recursos, a costos razonables y suficientes como para garantizar el giro normal del negocio

La composición de los activos y pasivos;

El manejo de la liquidez en las monedas en las que opera; el nivel de confianza respecto de los instrumentos que utilice para ajustar la posición

de liquidez, basado en los análisis técnicos de las tendencias de comportamiento de la entidad y las perspectivas del entorno;

Los vencimientos de sus pasivos;

La posibilidad de realizar los activos;

Las herramientas para hacer un seguimiento efectivo para el control de los

riesgos de liquidez; y,

Acciones correctivas y planes de contingencia.

Las políticas, estrategias y procedimientos deberán ser compatibles con el volumen y complejidad de las operaciones que realiza la institución Establecer límites prudenciales para el manejo de liquidez, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos de la institución financiera, que permitan una adecuada reacción frente a situaciones adversas;

Establecer sistemas de control central de la liquidez y de medición de los riesgos de liquidez, respecto de posiciones o negocios individualmente considerados, así como del riesgo consolidado de la institución. En la medición de los riesgos se deberán contemplar análisis retrospectivos y escenarios posibles;

Establecer e implementar planes de contingencia frente a los riesgos de liquidez, considerando distintos escenarios, y evaluar su efectividad y rapidez de respuesta;

2.7.2.3. Metodología para determinar la exposición al riesgo de liquidez

Para determinar su exposición al riesgo de liquidez, realizarán el análisis de maduración de los activos y pasivos. Para tal efecto, deberán distribuir los saldos registrados en los estados financieros con cierre a la fecha de evaluación, de acuerdo con sus vencimientos, que se determinarán bajo los siguientes criterios:

Situación contractual corriente.- Se clasificarán los activos y pasivos en cada una delas bandas de tiempo según sus plazos de vencimiento contractuales, pudiendo ser estos totales, parciales o fechas de repreciación (vencimiento);

Recuperación esperada.- Corresponde a los vencimientos esperados de aquellas cuentas que no poseen un vencimiento contractual o a fecha cierta.

En los casos de las cuentas con vencimiento incierto, se deberá realizar un análisis de tendencia y de estacionalidad a través del uso de métodos estadísticos apropiados, tales como el uso de modelos de regresión múltiple, en donde se incorpore como variable explicativa al producto interno bruto y todas aquellas que las instituciones controladas consideren pertinentes, de acuerdo al mercado al cual atienden. Se debe tener especial cuidado en la elección del número de variables explicativas de modo que la regresión contenga los suficientes grados de libertad que permitan obtener resultados a un nivel de confianza de al menos 99%.

Se deberá realizar el análisis pertinente que asegure que las series de tiempo asociadas a cada una de ellas es estacionaria, considerando que la distribución de las cuentas de vencimiento incierto se realizará a lo largo de la vida útil de las operaciones de la institución.

Para las obligaciones pasivas sin fecha contractual de vencimiento, tales como depósitos a la vista, se deberán realizar los análisis técnicos que permitan estimar los retiros máximos probables que puedan presentarse en cada período, así como la porción que tiene carácter permanente. Sin embargo, se podrá fijar límites mínimos al porcentaje de retiros que deban ser estimados para cada banda de tiempo.

Las bandas de tiempo que se utilizarán para el análisis de ambas situaciones son:

La primera y segunda semanas estadísticas del mes siguiente y la segunda quincena del mismo.

Primera semana (del 1 al 7);

Segunda semana (del 8 al 15); y,

Tercera y cuarta semanas (del 16 al último día).

Segundo mes;

Tercer mes;

Trimestre siguiente (cuarto al sexto);

Semestre siguiente (meses séptimo al duodécimo); y,

Más de 12 meses.

Para cada período de tiempo se tomarán en cuenta los intereses y/o dividendos que causen los saldos activos y pasivos, registrados en el balance objeto de análisis.

La determinación del riesgo de liquidez se hará aplicando el concepto de brecha de liquidez, la que será igual a la diferencia entre el total de operaciones activas más el movimiento neto de las cuentas patrimoniales con respecto al total de operaciones pasivas.

Las cuentas del activo y pasivo se deben considerar los movimientos de efectivo que se esperan por el cumplimiento de obligaciones contingentes y el movimiento de fondos por cumplimiento de productos derivados.

La brecha indicada se calculará dentro de cada banda, a la vez que se calculará la brecha acumulada existente, dentro de cada período.

2.8. TOMA DE DECISIONES

Respecto a la toma de decisiones gerenciales, según Briones, (2004) las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los

altos ejecutivos o directores generales son menos estructuradas en el sentido que no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos son inexactos y deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre.

Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación, es que se busca a través de modelos, representar la realidad para su análisis; en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias (Simon, 1977) y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quiénes deben tomar decisiones (Racionalidad acotada). Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia los niveles más bajos. La información requerida en todas estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

Información ->Decisiones ->Acciones ->Desempeño Organizacional

El propósito del desempeño de toda organización es el de Crear Valor Económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Los ejecutivos, según la Teoría de Agencia, son agentes encomendados por un principal o dueños para tomar decisiones por ellos mismos con el objeto de mejorar la rentabilidad y la creación de valor. Sin embargo, estas decisiones están sujetas a controversia, dado que los ejecutivos tienen además otros intereses no relacionados con el aspecto puramente financiero como lo es el tiempo de ocio, flexibilidad en el trabajo, etc. (Eisenhardt, 1985). Por otro lado, además, estos son más adversos al riesgo en comparación a los dueños, ya que ponen su cargo en juego, no existiendo actividades alternativas como forma de diversificar el riesgo en el caso de que una mala decisión comprometa su trabajo. Esta misma situación se da en relaciones de dependencia intermedias desde un ejecutivo de la alta dirección con un ejecutivo de una unidad específica. De

lo anterior se deduce, que existe un problema de intereses que se denomina el problema de agencia y se acentúa cuando la información es asimétrica y no existe forma de verificar el comportamiento del agente. Esto acontece cuando el ejecutivo maneja información que su superior no conoce, lo que puede llevar al ejecutivo a manipular la información o tomar decisiones no satisfactorias para el principal, pero satisfactorias para el mismo, en calidad de agente lo que se denomina Riesgo Moral.

Las malas decisiones destruyen valor y es más evidente en organizaciones pequeñas que cuentan con menos recursos y capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades. Es así como una empresa pequeña que no cuente con recursos o capacidades acumuladas puede lograr buenos negocios solamente por el hecho de haber tomado buenas decisiones.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

Lo anterior comprende el enfoque de Robert Grant (1991) y Paul Schoemaker (1991) llamado estrategia competitiva basada en capacidades y recursos, como una forma de solucionar las estratégicas genéricas de Michael Porter que eran estáticas, suponiendo una industria poco cambiante. Actualmente las estrategias deben basarse en recursos y capacidades difíciles de imitar.

Una de las herramientas útiles para detectar las capacidades de una organización es la Cadena de valor de Porter.

Debido al vertiginoso entorno globalizado, menos regularizado, con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro en forma permanente, pero son una protección posible contra los malos resultados.

Debido a que la creación de valor es el objetivo último de toda decisión y la resultante de muchos factores, como objetivos intermedios a la creación de valor se encuentran el lograr competencias sostenibles en el tiempo en cada uno de los negocios y en el aspecto funcional fomentar competencias

esenciales en las actividades internas. Esto último se refiere a potenciar las capacidades de los activos intangibles propios de cada empresa que no es posible de imitar por otros.

Con esto se descarta la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, dado que la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar además una perspectiva hacia el futuro y el entorno, atendiendo no sólo los intereses de los dueños, sino que además se debe considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización tomando en cuenta el capital intelectual y la eficiencia de los procesos internos con orientación al cliente (Norton &Kaplan, 1991). De esta forma se tendrá en cuenta los factores causales que inciden en el resultado financiero.

Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en la alta dirección de una empresa o en las distintas unidades de una organización se denominarán Decisiones Gerenciales.

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va a hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las Decisiones de Control de Gestión están en un punto intermedio entre las Decisiones de Planificación y las del Control de Operaciones, ya que éste último debe asegurarla eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia. De aquí en adelante las decisiones de control de gestión se denominarán Decisiones de Control como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca

participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (Ejemplo: el control numérico para optimización, control de inventarios, etc.).

Debido a la importancia de la estrategia en este nuevo entorno y de los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina Planificación Estratégica. Este es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las correspondientes estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; En cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor de los casos, tomar acciones correctivas como respuesta a un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control también se denominarán de Control Estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a él.

Sin embargo, las Decisiones Estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios, se le denomina Planificación Oportunista. El caso normal cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina Planificación Formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal.

Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas surgen como respuesta al entorno, son más a largo plazo con datos más inexactos del futuro, y están representadas en un plan estratégico que describe el cómo se va a implementar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (Hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Las decisiones de control de gestión, por otro lado, están representadas en un Plan de Acción que tiene menor alcance y es más específico donde se debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción correctivo como respuesta a un problema requiere previamente de la especificación para cada objetivo de adecuados indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa del problema y posteriormente seleccionar dentro de alternativas una acción correctiva adecuada.

2.8.1. TIPOS DE DECISIONES

En el mundo real pueden existir diferentes tipos de problemas que determinan los criterios y la forma como son tomadas las decisiones; éstas pueden ser clasificadas en: no estructuradas, estructuradas y semiestructuradas (Simon, 1977)[4].

[4]BRIONES, Walter, Toma de Decisiones Gerenciales, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesotomadecisionesgerenciales/default4.asp

2.8.1.1. Decisiones no estructuradas

En este tipo de decisiones, quien toma la decisión debe establecer los puntos de vista para la definición del problema y los criterios de evaluación. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, por lo tanto no existe una receta de solución.

2.8.1.2. Decisiones estructuradas

Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas, de esta forma cada vez que se presentan no se manejan como si fueran nuevas.

2.8.1.3. Decisiones semiestructuradas

En este tipo de decisiones sólo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

En el caso del proceso de toma de decisiones en la administración, éste es mayoritariamente no estructurado en los niveles gerenciales, debe plantearse y resolver el problema sobre la base de criterios y variables identificadas en el mismo momento tanto internas como del entorno Estas decisiones están presentes desde el momento de planificación y en menor grado hasta en el control como decisiones de carácter correctivo. A medida que se desciende en los niveles organizacionales los problemas van siendo más estructurados y repetitivos.

2.8.2. DECISIONES BAJO RIESGO

Los ejecutivos deben tomar decisiones cuyas consecuencias finales no se sabe con certeza. Existen opciones para considerar, eventos inciertos que

pueden ocurrir y resultados económicos para cada combinación de alternativas y eventos. En este sentido el análisis a través de árboles de decisiones pretende calcular el valor esperado de utilidad (lo que en promedio pasaría) de cada acción basado en las probabilidades de los eventos posibles, esto sirve como ayuda y tiende a mejorar la calidad de las decisiones sobre todo en el largo plazo. La mayor fuente de probabilidades es la historia del pasado, calculando la distribución de frecuencias para cada evento que se convertirán en probabilidades para el futuro. En algunas situaciones los eventos pueden describirse en base a distribuciones de probabilidad teóricas conocidas como Poisson, Binomial, Normal, etc. Esto dependerá de la naturaleza del evento o bien analizando la información histórica si esta sugiriera un distribución teórica, para ello se pueden efectuar pruebas estadísticas, conocidas como pruebas de bondad de ajuste, para verificar si los datos se comportan según una distribución de probabilidad. Por último el juicio o criterio subjetivo puede ser una fuente de probabilidades.

Cuando los montos de dineros son muy grandes es necesario incorporar el concepto de utilidad esperada para considerar el concepto de riesgo inherente a cantidades muy grandes en juego.

Para ello se debe construir la función de utilidad asociada a los montos.

2.8.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Según Briones (2004), el proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

El proceso de toma de decisiones presentado, debe ser efectuado en forma racional que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima.

Esta racionalidad, en concordancia con un modelo normativo, significa tomar las decisiones de acuerdo al criterio de coste y beneficio; es decir, realizar la actividad únicamente cuando los beneficios esperados son superiores a los costos asociados, de esta forma se lleva a cabo aquella actividad que ofrece la mayor utilidad.

En el contexto de racionalidad, Herbert Simon (1957) sugiere que las decisiones son efectuadas en forma racional acotada, es decir las personas tratan de comportarse lo más racional posible dentro de las fronteras de la información limitada, restringida capacidad cognitiva y a veces con objetivos en conflictos, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas según los criterios de selección establecidos. Sin embargo, la organización busca un comportamiento racional en término de sus metas y objetivos, por lo tanto ésta debe contribuir en establecer premisas de decisión y rutinas de decisión que simplifique las decisiones y minimice la brecha entre la racionalidad acotada de los individuos y la racionalidad deseada en la organización (March y Simon 1993).

El administrador busca resultados y debe ser práctico, por ende el pensamiento racional debería aplicarse a problemas comunes de negocios.

Las decisiones gerenciales deben estar basadas por lo general en fuentes formales sobre todo en los aspectos de planeación estratégica y dirección. Sin embargo, la formulación de una estrategia por ejemplo, puede ser una idea como respuesta a un cambio imprevisto del entorno y puede nacer como información no formal.

Las decisiones en una escala de tiempo menor y de índole más bien correctivo tienden a ser menos formales como ocurre en los niveles operativos de la organización donde los individuos responden a sus actividades sin llevar a cabo registros por escritos de sus decisiones.

2.8.4. COMPONENTES DEL PROCESO

En el módulo de curso académico realizado por William (2006), manifiesta que: el tomar decisiones considera aspectos externos y propios a la persona que debe decidir, está basado en cinco componentes básicos:

2.8.4.1. Información

Esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general. La información es externa a la persona y por lo tanto debe ser recolectada de algún lugar. Es el componente que puede tener elementos tanto objetivos como subjetivos. Sin embargo, como se verá más adelante, para que sea relevante, dependerá de las cualidades cognitivas del decidor.

2.8.4.2. Conocimientos

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. El conocimiento se genera a través del proceso y a su vez sirve para éste. Peter Drucker ha destacado al conocimiento como el único recurso económico de importancia en una sociedad post-capitalista o sociedad del conocimiento.

2.8.4.3. Experiencia

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de un próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. La experiencia además es una forma de adquirir conocimiento aludiendo al método inductivo. Si carecemos de experiencia,

entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas (validación empírica). En consecuencia los problemas más importantes de índole social como la administración no pueden solucionarse con experimentos (validación lógica).

2.8.4.4. Juicio

El juicio o criterio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio, es propio del individuo y lo hace distintivo.

2.8.4.5. Análisis

Es la forma de aunar los componentes anteriores. No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un remplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

Thomas L. Saaty que contribuyó con la creación del proceso jerárquico analítico AHP para la toma de decisiones afirma que de estos componentes se debe distinguir los elementos objetivos y subjetivos en el proceso (Saaty, 1980) (Keeney, 1992). Los criterios o juicios son subjetivos y son los que finalmente respaldan y cuantifican qué opción es mejor. Estos son independientes de las alternativas y son contrarrestadas con las alternativas. En este contexto se ocupan atributos para reflejar el criterio del decidor (información subjetiva), así como asociar cada alternativa con estos atributos (información objetiva).

2.8.5. DE LA INFORMACIÓN AL CONOCIMIENTO

Según lo señalado anteriormente, el proceso de toma de decisiones necesita contar con la información, además de las cualidades propias de quién debe tomar decisiones.

Se comenzará con una descripción de la forma en que partir de datos se puede obtener información y cómo ésta se transforma en conocimiento para contribuir al proceso de toma de decisiones.

2.8.5.1. Datos

Los datos son la mínima unidad semántica, corresponden a los elementos primarios de la información y que por sí solos son irrelevantes como a apoyo a la toma de decisiones. También se les define como un conjunto discreto de valores que no dice nada sobre el porqué de las cosas y no son orientativos para la acción.

Los datos pueden provenir de fuentes externas o internas a la organización, pudiendo ser de carácter objetivo o subjetivo, o de tipo cualitativo o cuantitativo, etc.

2.8.5.2. Información

La información son datos procesados que tienen un significado (relevancia y propósito) y por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones al disminuir su incertidumbre.

El valor de la información es relativo depende de quién, dónde y cuándo lo use, no tiene un valor universal.

Los datos se transforman en información añadiéndoles valor en varios sentidos; hay varias formas:

Contextualizando: se sabe para qué propósito se generaron los datos.

Categorizando: se conocen las unidades de análisis de los componentes principales de los datos (clasificación).

Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.

Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.

Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa (agregación).

Información = dato + contexto (añadir valor) + utilidad (disminuir la incertidumbre).

Para la toma de decisiones la información estima, notifica, estimula y reduce la incertidumbre, puede revelar otras alternativas en una decisión y eliminar pobres alternativas. Estimula la acción y anticipa sus consecuencias. La calidad de la información depende de la calidad de los datos.

2.8.5.2.1. Características de la información

Las características reconocidas como esenciales para la calidad de la información y que es el punto de partida en el proceso de toma de decisiones se presenta en la tabla 8.

Tabla 8 -Cualidades de la información

Relevante	Mejora y aporta a la toma de decisiones.
Accesible	Facilidad de obtenerla
Oportuna	Menor tiempo desde la ocurrencia del evento y la información en manos de los receptores. Cuando este intervalo de tiempo es corto decimos que la información es en Tiempo Real.
Precisa	Comparación de datos con el evento real. El grado de precisión necesario dependerá del contexto.
Efectiva en costo	La utilidad que presta debe ser mayor al costo por obtenerla.
Comprensible	Clara sin ambigüedades
Imparcial	No puede ser alterada preconcebidamente
Confiable o verificable	Debe provenir de fuentes fidedignas. Varias personas pueden llegar a la misma conclusión
Manipulable	Debe ser fácil de procesar e interpretar.
Cuantificable	Con valor, sin conjeturas ni rumores

FUENTE: BRIONES (2004)

REALIZADO POR: Jorge Huertas

2.8.5.2.2. Información según el nivel organizacional

Los requerimientos de información varían de acuerdo al nivel dentro de la organización. Según los tres niveles administrativos, a medida que se desciende del nivel estratégico al operacional los datos son de origen internos y más objetivos (ver tabla 9).

Tabla 9-Requerimiento por nivel en la organización

Nivel	Responsabilidad	Requerimientos
Estratégico	Planeación estratégica	Más datos externos y subjetivos
Táctico	Control administrativo	Algunos datos externos y subjetivos
Operacional	Control operativo	Más datos internos y objetivos

FUENTE: Robert N. Anthony. Planning and Control Systems. (1965)

REALIZADO POR: Jorge Huertas

2.8.5.3. Conocimiento

Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan). Esto claramente puede ser visto como patrones de comportamiento contextuados, es decir una relación de relaciones que representan el cómo (Neil Fleming).

En un proceso de toma de decisiones la información es la entrada y el proceso en sí utiliza y genera conocimiento para la acción. Este conocimiento junto con la experiencia, la capacidad de análisis y los propios juicios del decidor finalmente conducen a tomar una decisión.

El conocimiento es considerado actualmente como la base para lograr ventajas competitivas en las organizaciones basadas en el aprendizaje y la teoría de los recursos y capacidades de Robert Grant donde se debe contar con recursos o capacidades difíciles de ser imitados o adquiridos, propios de la organización y producto de la sinergia de las personas.

2.8.6. USO DE MODELOS

Lo que indica Briones (2004) respecto a los modelos de decisiones dice: la vida real está llena de hechos que los hace muy complejos.

Una vez que el decidor ha seleccionado los factores críticos o variables relevantes, a partir de una situación empírica, éstos se combinan en forma lógica, de modo que exista un modelo del problema real.

Un modelo es una representación simplificada de una situación empírica. Sus ventajas son una economía en tiempo y esfuerzo mental, de fácil comprensión y modificación. De esta forma a partir de las conclusiones del modelo se puede fundamentar las decisiones y acciones. La principal desventaja es que es posible omitir variables relevantes o bien las

relaciones de las variables pueden estar equivocadas lo que puede llevar a conclusiones en los errores.

A medida que las decisiones son más complejas se hace más necesario el uso de modelos.

Los factores relevantes de un modelo son:

Medidas o indicadores: aquella que se utiliza como expresión cuantitativa para reflejar una meta.

Variables de decisión: aquellas se encuentran bajo el control de quien toma la decisión.

Variables Exógenas: aquellas que no se tiene control, pero son importantes en el problema.

Variables Intermedias: variables que relaciona las variables de decisión y variables exógenas con las medidas.

Restricciones o políticas: limitaciones impuestas a las variables y su relación entre ellas.

Los modelos pueden ser simples o complejos de acuerdo a las variables en él.

2.8.6.1. Entorno de los modelos de toma de decisiones

Las decisiones gerenciales están basadas en los aspectos administrativos de una organización. Las organizaciones son sistemas abiertos complejos y dinámicos que se adaptan constantemente al entorno por lo tanto, para manejarlos debemos ocupar modelos que se ajusten a la realidad y simplifiquen la realidad de tal forma que permita rescatar las características relevantes para apoyar a la toma de decisiones.

En campo de la teoría de decisiones, los modelos se pueden clasificar en 4 distintas categorías dependiendo de la habilidad de predecir las consecuencias:

2.8.6.1.1. Bajo certidumbre

Se predice con certeza las consecuencias de cada alternativa, relación causa-efecto (Ejemplo: programación lineal, asignación y transporte), es más común en las decisiones operacionales.

2.8.6.1.2. Bajo Riesgo.

Las consecuencias dependen de algún evento probabilista común en las decisiones estratégicas de alto nivel como la planificación.

2.8.6.1.3. Bajo incertidumbre

No existe conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros.

2.8.6.1.4. Bajo competición

Hay incertidumbre y existe un oponente. (Ejemplo: ajedrez).

Los modelos normativos no complejos en condiciones de incertidumbre donde no existe información y no es posible ni siquiera asignar una probabilidad a los eventos, se puede hacer uso de modelos de análisis de decisión o árboles de decisión con criterios o juicios subjetivos tanto desde un punto de vista pesimistas como optimistas, en el primer caso se considera la ocurrencia de los peores resultados y se trata de escoger el mejor entre ellos, o sea el menos desfavorable (estrategia maximin); en el otro caso, se considera la ocurrencia de los eventos más favorables y se escoge el mejor (estrategia maximax). Cuando no se tienen bases para estimaciones subjetivas, se puede emplear el principio de la razón

insuficiente, donde se supone que todos los eventos son igualmente probables.

Las decisiones que se toman en condiciones de riesgo son básicamente juegos donde se asignan probabilidades a los sucesos y se trabaja con los valores esperados de sus resultados, lo que en promedio pasaría. Sin embargo, mucha de las decisiones no pueden basarse solamente de sus aportes monetarios, ya que el riesgo, por ejemplo, es valorizado por las personas y debe ser reflejado. Ante esta situación, John Von Neumann y Oskar Morgenstern propusieron el concepto de utilidad esperada donde los individuos toman sus decisiones de acuerdo a un valor numérico asociado a la satisfacción que le reportan los diferentes resultados. De esta forma una persona racional escoge en condiciones de riesgo aquella que maximiza su utilidad esperada que es el valor esperado de las utilidades de cada una de los resultados posibles de cada elección.

En el presente capítulo se ha tratado sobre fundamentos teóricos concerniente a principios de gobierno corporativo, el proceso de la planeación estratégica, lo que se debe considerar para el diagnóstico organizacional, la toma de decisiones, las estrategias de mercado que se puede aplicar, los riesgos a los que están expuestas las cooperativas; así como también, la normatividad que las rige.

En el siguiente capítulo se orientará a describir las generalidades del cooperativismo en el Ecuador, un diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto de la ciudad de Quito, la gestión y control financiero en este tipo de cooperativas.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

En el presente trabajo se utilizará varios métodos de investigación, a saber:

Hipotético- Deductivo.- El mismo que permitirá plantear las hipótesis para luego arribar a las conclusiones.

Método Lógico.- Permitirá inferir las semejanzas de algunas cooperativas.

Inductivo Deductivo.- Porque este método ayudará a analizar la cooperativa en su conjunto y apoyará en la fijación de políticas para áreas específicas de la organización.

Analítico.- Porque permite analizar los hechos administrativos tales como Gobierno corporativo, sistemas de control, gestión financiera, cumplimiento de normativa, todo ello para integrarlos y estudiarlos como un todo en el desarrollo organizacional.

Histórico Lógico.- A través de este método se logrará recopilar información de hechos históricos relevantes y cómo han afectado en el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto y cómo se encuentran en la actualidad.

Sistémico.- Este método permitirá analizar cada uno de los componentes administrativos para luego interrelacionarlos como un todo en la guía de gestión administrativa.

En la presente investigación se utilizará una metodología donde se analizará tendencias en aspectos cuantitativos; porque permite estudiar el comportamiento cuantitativo de las cooperativas con base a estadísticas y datos actuales de los balances.

Complementariamente se utilizará otras técnicas de investigación, tales como.

Encuesta, fichaje.

La investigación de campo servirá como instrumento para detectar las diferentes situaciones administrativas que existen en las cooperativas, para luego integrarlos como un todo; esto servirá de base para diseñar la guía de gestión en la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto acorde con las necesidades identificadas en la investigación de campo.

Población

La población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

La población sujeta de investigación son las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto de la ciudad de Quito.

Muestra

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, y debe poseer las mismas propiedades y características de ella. Además, es de donde realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

El presente estudio toma en cuenta todas las cooperativas que funcionan en la ciudad de Quito y que están controladas por la S.B.S., por lo que no se considera una muestra.

En la tabla 10 se indica las cooperativas objeto de estudio.

Tabla 10 –Cooperativas a investigarse

COOPERATIVAS	
Andalucía	Pablo Muños
Policía Nacional	29 de Octubre
Financoop	Cotocollao
23 de julio	Construcción Comercio y Producción
Casag	Tulcán
Cooprogreso	Riobamba
Cacpeco	Codesarrollo
Atuntaqui	San pedro de Taboada
Coopad	San francisco Asís

FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal, porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Dentro de la investigación se determinará un cuestionario donde se identifique las principales áreas de la cooperativa, las diferentes encuestas serán aplicadas a ejecutivos y personal operativo para diagnosticar la situación en la que se encuentra la institución.

Ficha de Observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Es una técnica que consiste en observar

atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Se aplicará esta técnica dentro de la investigación de la cooperativa Cotocollao en todo momento, debido a que los comportamientos que se dan en la institución pueden afectar directa o indirectamente al normal desempeño y desarrollo de las actividades dentro de la cooperativa.

3.1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

3.1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA

La formación de las primeras organizaciones cooperativas data de la década que corre entre 1910 y 1920. Algunos reconocen a la cooperativa de Bienestar Social, Protectora del Obrero como la primera organización cooperativa, otros hablan de la Asociación de agricultores de Ecuador.

La primera ley cooperativa se dicta en Ecuador en el año 1937, en el que solamente existían seis organizaciones de este tipo; algunas de estas organizaciones nacen en el agro ecuatoriano; la Ley de 1937 adolecía del mismo defecto de las legislaciones cooperativas de América Latina, al haber auspiciado un modelo eminentemente paternalista.

En lo referente al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, se produce principalmente a partir de la década 60-70. En esta década estas cooperativas, reciben el impulso de la Agencia Internacional de Desarrollo AID y de organizaciones cooperativas norteamericanas.

El 14 de julio de 1963 se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), integrada en sus inicios por 34 cooperativas, que aglutinaban 3.000 socios.

En esta década de los sesenta se produce un rápido desarrollo por el respaldo brindado por organizaciones norteamericanas. Este origen creó una dependencia por parte de las cooperativas de este sector, respecto a las aportaciones y al respaldo externo; por ello el cooperativismo de Ahorro y Crédito entró en una especie de crisis al cesar la ayuda de las organizaciones mencionadas. La FECOAC es intervenida por parte del Estado y reinicia sus funciones en 1980, la misma que se desarrolla buscando la solvencia por parte de las cooperativas de ahorro y crédito; sin embargo una nueva crisis se produce cuando el estado ecuatoriano intenta ejercer un control sobre las cooperativas de ahorro y crédito por medio de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Dicho control pretendió someter a las cooperativas desconociendo su función social, a un control similar al ejercido sobre cualquier otra entidad financiera del país.

El control ejercido por la SBS, finalmente quedó restringido a las cooperativas más grandes del Ecuador, las cuales totalizan 38.

3.1.2. PERIODOS DEL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO

3.1.2.1. Período de asentamiento del cooperativismo 1937 – 1960.

Se caracteriza porque el Estado promovía un modelo cooperativo agrario, a fin de desahogar las tensiones sociales que se habían creado en el campo de los conflictos sociales, se agudizaron todavía más en la década de los años 50, tanto por parte de los indígenas de las haciendas en la sierra, como por parte de los jornaleros y asalariados agrícolas de la Costa.

3.1.2.2. Período de auge del cooperativismo 1961-1970.

Este período se caracteriza por el surgimiento extraordinario de organizaciones cooperativas de base y de organismos de segundo grado ejemplo: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC); Por otra parte se formaron el Banco de Cooperativas del Ecuador, (BANCOOP) y la Cooperativa de seguros (COOPSEGUROS). Nació la Dirección Nacional de Cooperativas en 1961, adscrita al Ministerio de Previsión Social y de Trabajo de ese entonces. Durante este período, se promovió una nueva ley de cooperativas en el año de 1966 que aun continua vigente.

3.1.2.3. Período de bonanza petrolera1971 y 1976

Se caracteriza por una bonanza económica general. Las organizaciones populares no se quedaron atrás. La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), tuvo un crecimiento sin precedentes entre los años 1965 – 1971, períodos durante los cuales pasaron de 143 cooperativas afiliadas a 332, incrementándose los socios de 19.100 a 106.800.

Una grave crisis estalla en esta federación en 1978, derivada de la finalización de la ayuda internacional. En ese entonces la FECOAC sufre la crisis organizacional por lo que algunas cooperativas afiliadas, procedieron a desafiliarse.

3.1.2.4. Periodo de decaimiento del apoyo gubernamental al cooperativismo.

A partir de 1976, decae de manera sustancial; el apoyo del gobierno de Ecuador al cooperativismo; así mismo, fueron suspendidos los programas

de ayuda de la Agencia Interamericana de Desarrollo (AID), a pesar de lo cual las cooperativas de base crecieron en un 121 %.

FECOAC fue otra de las federaciones cooperativas en las que se produce una intervención gubernamental. Se pudo superar la situación gracias en gran medida a la ayuda brindada en esta ocasión, por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), debido a lo anterior, FECOAC pudo ponerse de nuevo en funcionamiento en 1980.

3.1.2.5. Período de reformulación del apoyo del gobierno a las cooperativas.

Este período gubernamental, comprende las administraciones de Jaime Roldós y Oswaldo Hurtado. En ambos casos desde un punto de vista teórico, conceptual, resurge el interés por parte del gobierno hacia las cooperativas, sin que necesariamente esto se haya traducido en un apoyo práctico, concreto. Aún más, paradójicamente durante este período, se produce una caída en la tasa de crecimiento de las entidades cooperativas, que alcanza solamente un 2.7% anual acumulativo.

La FECOAC, después del período más crítico que se extiende hasta 1980, cuando termina su intervención; reinicia un nuevo período buscando una nueva orientación en la prestación de servicios a sus afiliadas. FECOAC comienza un repunte en el año 1983, fecha en la que asume con mayor iniciativa la labor de representación de las cooperativas de base, las cuales habían pasado a ser objeto de control por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), con las mismas reglas y estipulaciones establecidas para cualquier otra entidad financiera. En ese mismo año FECOAC demanda la inconstitucionalidad de la regulación 120-83 por la que se somete a las cooperativas de ahorro y crédito al control de la SBS.

Al final de este proceso de lucha la SBS controla, como se podrá ver posteriormente, únicamente a 38 cooperativas de ahorro y crédito, en lugar

de la totalidad de las empresas cooperativas de este sector como se proponía al inicio.

A parte de ello, la FECOAC inicia una serie de iniciativas encaminadas a lograr estimular las cooperativas de base, un proceso de modernización y de transformación de los métodos de operación de las mismas para alcanzar el autofinanciamiento; y al mismo tiempo que las cooperativas de base, pudiesen ofrecer servicios más eficientes a sus afiliados.

Los últimos años, son en los que se dictan varias normas atentatorias a la existencia del cooperativismo, sobre todo del sector de ahorro y crédito, tales como: la supresión de algunas exoneraciones de impuesto; varias condiciones para el funcionamiento de las cooperativas; la fijación del encaje del 8 % de los ahorros de las cooperativas; el impuesto del 1.5% sobre los activos.

En los últimos años, el sector de las cooperativas de ahorro y crédito presenta problemas administrativos y financieros tal es el caso de la cooperativa Ocho de Septiembre, por lo cual la SBS dispuso su liquidación.

3.2. LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO EN EL ECUADOR

En la actualidad este tipo de organizaciones se puede clasificar en dos grupos:

a) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección General de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); y,

b) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

Las primeras se regían por la Ley de Cooperativas y las segundas por el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan

intermediación financiera con el público, y las cooperativas de segundo piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

A partir del 10 de mayo de 2011 rige la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; a través de la cual todas las cooperativas de ahorro y crédito se sujetan a esta normativa, eliminándose los grupos antes descritos.

3.2.1. CARACTERISTICAS DE LAS COOPERATIVAS ABIERTAS BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

Para el análisis de este tipo de cooperativas, se tomará en cuenta el marco jurídico que las regula, en especial, el Decreto Ejecutivo 194 de 29 de diciembre de 2009; enfocándose en la organización y funcionamiento de las cooperativas abiertas bajo el control de la SBS.

Estas cooperativas a la fecha de elaboración de la presente propuesta están en un período de transición para posteriormente pasar a formar parte de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.2.1.1. Organización

Las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto controlado por la SBS están estructuradas de la siguiente manera:

3.2.1.1.1. Asamblea General.- Es la máxima autoridad interna de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios, es elegida por votación, personal, directa de cada uno de los socios, el número de representantes depende del número de socios activos que lo establece su propio reglamento, durarán en sus funciones 2 años, sesionan una vez al año o cuando hubiere

convocatoria extraordinaria; la Asamblea General puede ser de socios o representantes.

3.2.1.1.2. Consejo de Administración.- Es el organismo directivo de la cooperativa, está integrado por 5 vocales principales y sus suplentes, es elegido por la Asamblea General, dura hasta 2 años en sus funciones; de entre sus vocales es elegido el Presidente de la cooperativa, sesiona una vez al mes.

3.2.1.1.3. Consejo de Vigilancia.- Es el organismo fiscalizador del Consejo de Administración, de la gerencia y demás funcionarios de la cooperativa, está integrado por tres vocales principales y sus suplentes, dura hasta dos años en sus funciones y sesiona una vez al mes.

3.2.1.1.4. Gerencia General.- Su gerente es nombrado por el Consejo de Administración y es el representante legal de la entidad, dura en sus funciones el tiempo que se determine en el estatuto, puede ser indefinidamente ratificado. Muchos de los gerentes prestan sus servicios profesionales bajo la figura del mandato.

3.2.1.1.5. Unidades Administrativas.-Están de acuerdo a cada cooperativa y generalmente depende del tamaño de la organización.

3.2.1.1.6. Sucursales y Agencias.- Son las diferentes oficinas operativas que una cooperativa tiene en su mercado geográfico.

3.2.1.2. Funcionamiento.

El capital social de las cooperativas es variable, ilimitado e indivisible, estará representado por certificados de aportaciones individuales, nominales e indivisibles.

Para su funcionamiento la cooperativa deberá mantener en todo tiempo la relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes que determine la SBS y demás requerimientos que establezca la misma.

Las principales funciones que realiza cada departamento de la estructura organizacional son:

3.2.1.2.1. De la Asamblea General de socios

- Conocer y resolver reformas al estatuto.
- Conocer el plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual.
- Conocer y resolver informes de los estados financieros.
- Elegir y remover a los miembros de los consejos.
- Conocer y resolver sobre los excedentes que tuviere en el ejercicio económico.
- Acordar la disolución, liquidación y fusión con cualquier otra institución financiera.
- Las demás establecidas en la ley y en el estatuto interno de cada cooperativa.

3.2.1.2.2. Del Consejo de Administración

- Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y demás normas que dispone la ley
- Nombrar y remover al Gerente General.
- Fijar cauciones a los funcionarios de la entidad.

- Establecer políticas crediticias.
- Aprobar el presupuesto anual.
- Presentar los estados financieros a la Asamblea General.
- Resolver la apertura y cierre de oficinas.
- Proponer a la Asamblea General la designación de auditor externo
- Las demás previstas en el estatuto y su reglamento.

3.2.1.2.3. Del Consejo de Vigilancia.

- Cumplir en la cooperativa las funciones que se establezcan para los comités de auditoría de las instituciones financieras de conformidad con la ley.
- Controlar, supervisar e informar al consejo de administración acerca de los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
- Controlar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas establecidas para el efecto y asegurar la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna.
- Vigilar que los actos y contratos que realicen el consejo de administración y la gerencia se ajusten a las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

3.2.1.2.4. De la Gerencia General.

- Representar judicial y extra judicialmente a la cooperativa.
- Responder por la marcha administrativa operativa y financiera de la cooperativa.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios y funcionarios las disposiciones emanadas por los organismos de control y los reglamentos internos de la cooperativa.
- Nombrar, remover y sancionar a los empleados.

- Presentar informes financieros, administrativos al Consejo de Administración.
- Las demás establecidas en la ley, el presente reglamento, las normas de la Junta Bancaria, las disposiciones de la Superintendencia y el estatuto social.

3.2.1.2.5. De los Departamentos Operativos.

- Estos realizan las funciones establecidas en su respectivo Manual Orgánico Funcional que dispone cada cooperativa.

3.2.1.2.6. De las Sucursales y Agencias.

- Brindan servicios a sus asociados sobre la base de lo estipulado en los distintos reglamentos y estructura interna de cada oficina operativa.

3.3. DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO DE LA CIUDAD DE QUITO

Considerando el objetivo específico del presente estudio, el diagnóstico se centrará en las cooperativas de carácter abierto de la ciudad de Quito, que se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.3.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A COOPERATIVAS

En el presente análisis se puede observar las distintas respuestas, las mismas que reflejan la realidad.

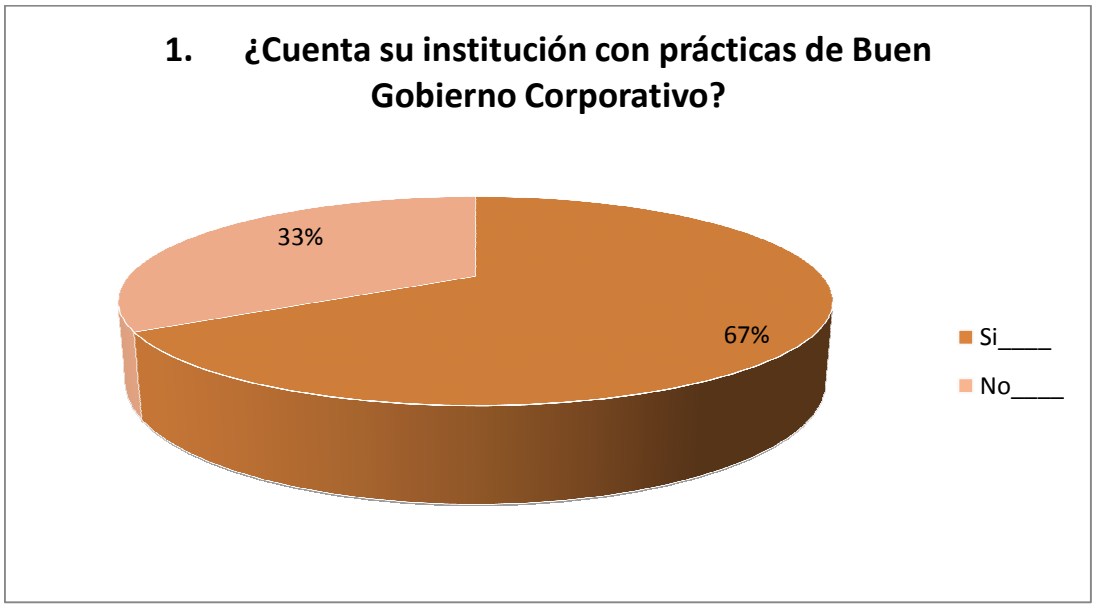
Diez y ocho son las encuestas aplicadas a los principales ejecutivos de las cooperativas abiertas que funcionan en la ciudad de Quito, ya sea que tienen su sede principal (matriz) o a través de una agencia.

El Cuestionario de Encuestas a Ejecutivos de Cooperativas de Ahorro y Crédito consta en el anexo A, cuya interpretación se presenta a continuación:

1. ¿Cuenta su institución con prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	12	0,67	67%
NO	6	0,33	33%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 1



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

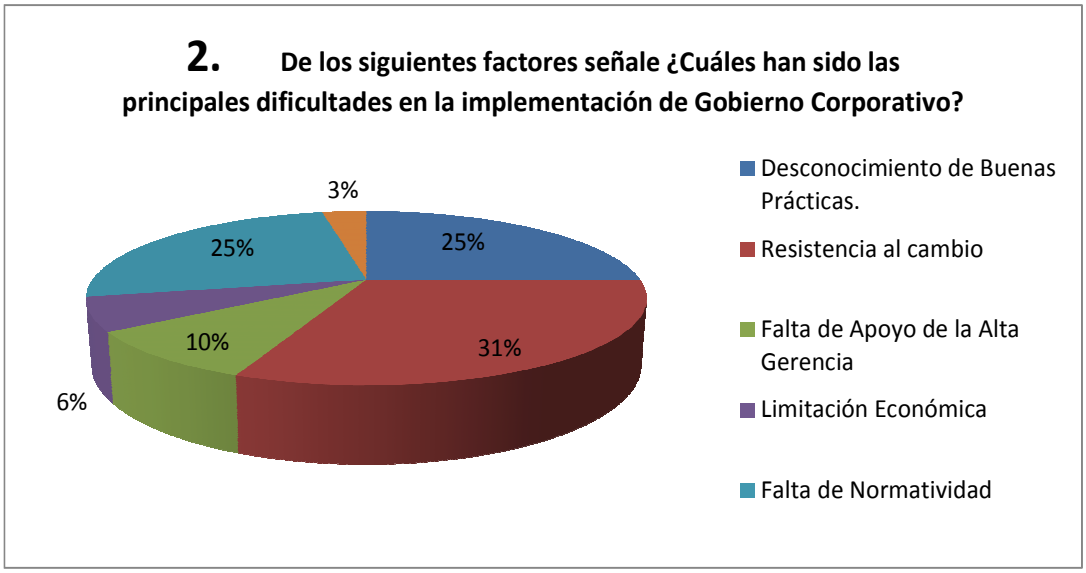
ANÁLISIS.

Con esta pregunta se puede establecer que las prácticas de buen gobierno corporativo se aplican en la mayoría de cooperativas encuestadas, principalmente tienen definido las funciones principales que les corresponde a la Asamblea, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia; sin embargo aún se aprecia que en algunas no se aplica dichas prácticas.

2. De los siguientes factores, señale ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación de gobierno corporativo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Desconocimiento de Buenas Prácticas.	8	0.25	25%
Resistencia al cambio	10	0.31	31%
Falta de Apoyo de la Alta Gerencia	3	0.1	10%
Limitación Económica	2	0.06	6%
Falta de Normatividad	8	0.25	25%
Otros	1	0.03	3%
TOTAL	**32**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 2



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

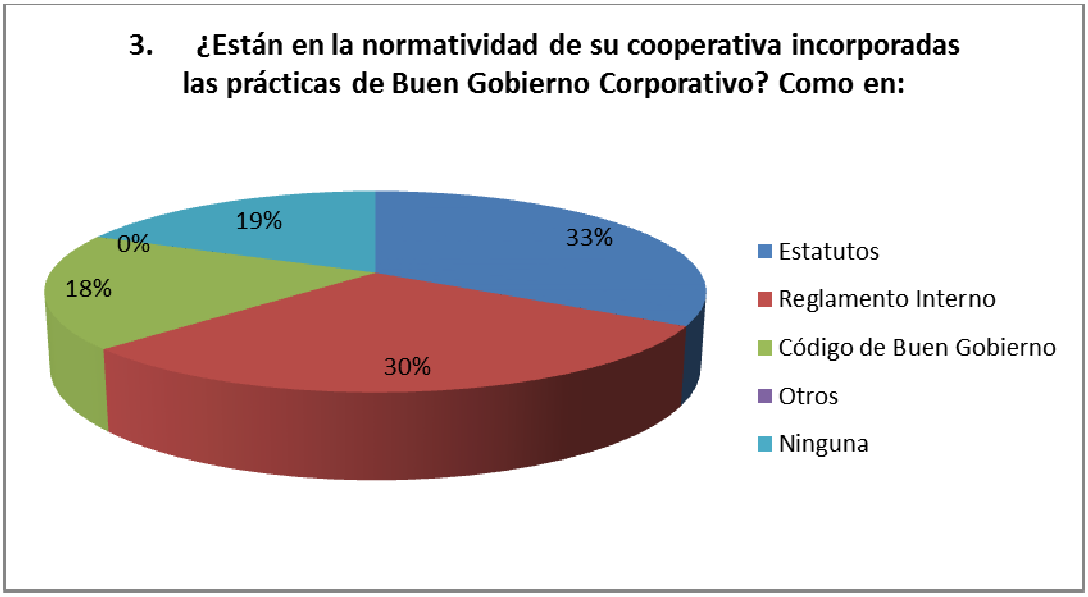
ANÁLISIS.

Las mayores dificultades que las cooperativas han enfrentado en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo han sido la resistencia al cambio, la falta de normatividad y el desconocimiento de prácticas de buen gobierno corporativo.

3. ¿Están en la normatividad de su cooperativa incorporadas las prácticas de buen gobierno corporativo? como en:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Estatutos	9	0.33	33%
Reglamento Interno	8	0.30	30%
Código de Buen Gobierno	5	0.18	18%
Otros	0	0	0%
Ninguna	5	0.19	19%
TOTAL	**19**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 3



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

Las prácticas de buen gobierno corporativo en la mayoría de las cooperativas se encuentran incorporadas en los estatutos, reglamentos internos y códigos de buen gobierno, lo que facilita la aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo.

4. ¿Cuenta su cooperativa con manuales o reglamentos en los que se establece las políticas de comunicación interna y externa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	10	0.56	56%
NO	8	0.44	44%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 4

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

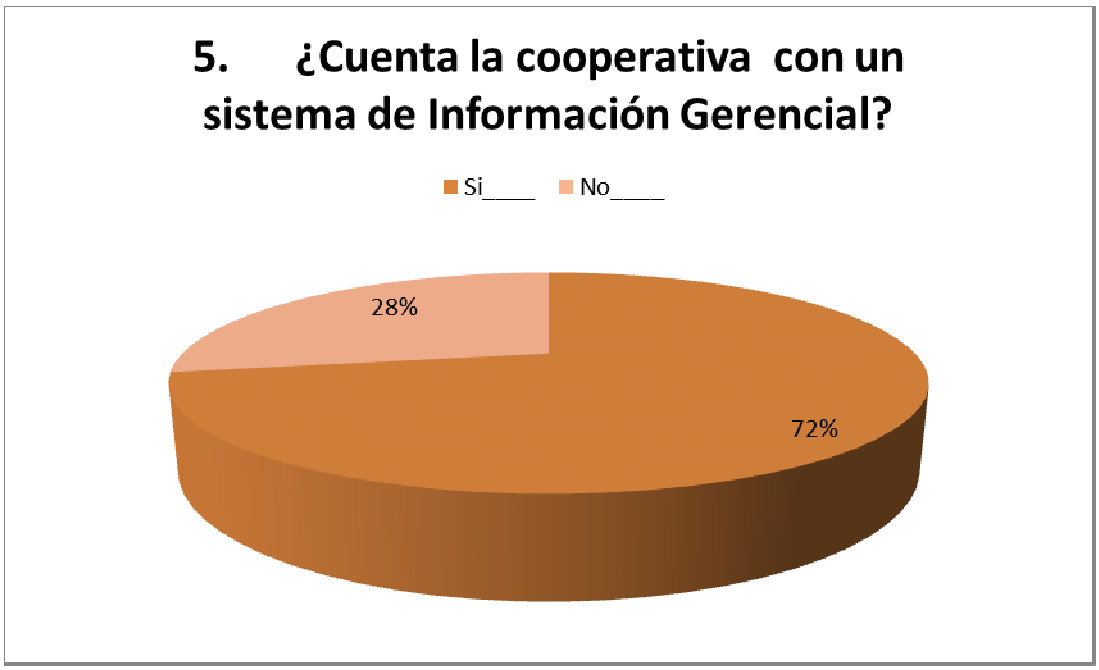
ANÁLISIS.

La mayoría de cooperativas cuenta con documentos en los que establecen políticas de comunicación, lo que contribuye a mejorar el sistema de comunicación organizacional y aplicación de políticas internas; sin embargo existe un alto porcentaje (44%) que no cuenta con este tipo de documentos.

5. ¿Cuenta la cooperativa con un sistema de información gerencial?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	13	0.72	72%
NO	5	0.28	0.28%
TOTAL	**11**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 5



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

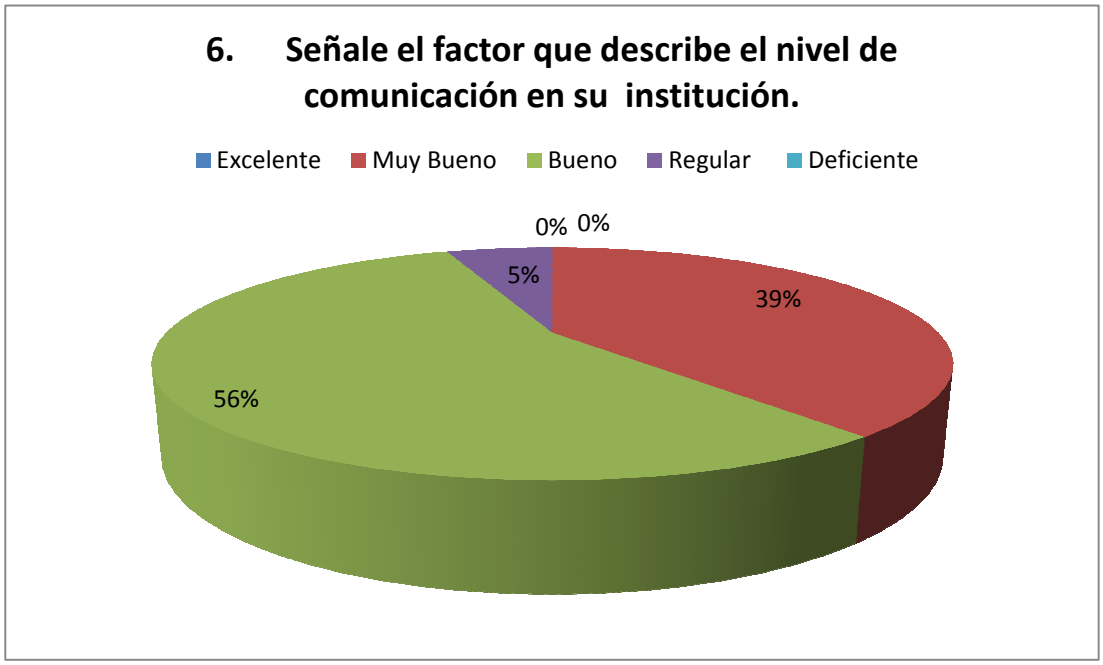
ANÁLISIS.

Casi la tercera parte de las cooperativas en estudio todavía no cuentan con un sistema de información gerencial, situación que, puede afectar la gestión en la toma de decisiones que realiza un gerente.

6. Señale el factor que describe el nivel de comunicación en su institución.

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	0	0	0%
Muy Bueno	7	0.39	39%
Bueno	10	0.56	56%
Regular	1	0.05	5%
Deficiente	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 6



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

En la mayoría de cooperativas el nivel de comunicación es muy bueno y bueno, lo que contribuye a la aplicación de las políticas internas de las cooperativas y existe un porcentaje bajo calificado regular.

7. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	18	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 7

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

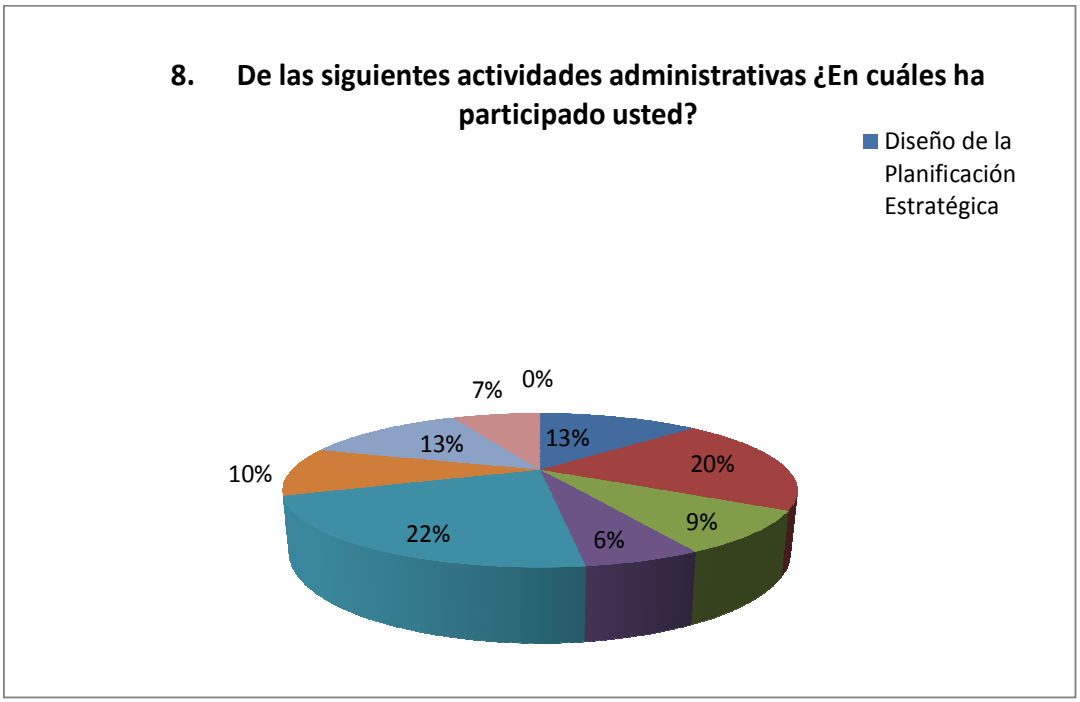
ANÁLISIS.

En todas las cooperativas los principales ejecutivos, conocen la visión, misión y objetivos estratégicos de la cooperativa, lo que contribuye a estar alineados con la planificación estratégica institucional.

8. De las siguientes actividades administrativas ¿En cuáles ha participado usted?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Diseño de la Planificación Estratégica	9	0.13	13%
Diseño del Plan Operativo Anual (POA)	14	0.2	20%
Análisis de Procesos	6	0.09	9%
Diseño de Procesos	4	0.06	6%
Elaboración de Presupuesto	15	0.22	22%
Diseño de Objetivos	7	0.10	10%
Desarrollo de Estrategias	9	0.13	13%
Evaluación de Desempeño	5	0.07	7%
Ninguno	0	0	0%
TOTAL	**69**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 8



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

De los ejecutivos encuestados, la mayoría participa en plan operativo, presupuesto y planificación estratégica, siendo la actividad en la que menos participan en la del diseño de procesos, situación que deberá tomarse en cuenta para mitigar el riesgo operativo.

9. ¿Conoce la estructura organizacional de su cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	18	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 9

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

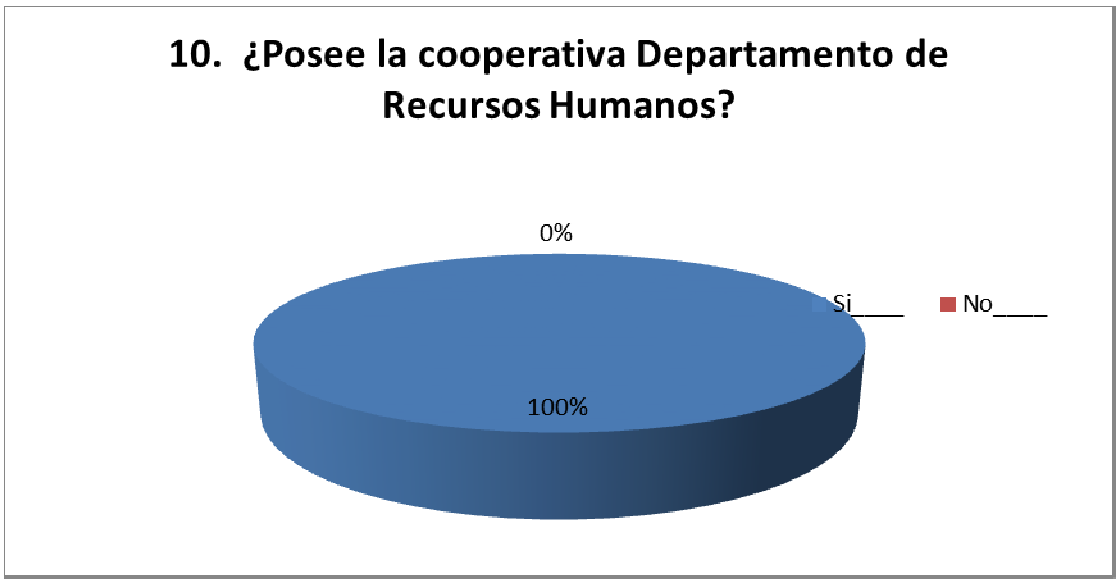
ANÁLISIS.

En todas las cooperativas se conoce la estructura organizacional, lo que contribuye a conocer los diferentes niveles de autoridad y relaciones existentes entre los diferentes departamentos de la institución.

10. ¿Posee la cooperativa posee departamento de recursos humanos?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	17	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 10



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

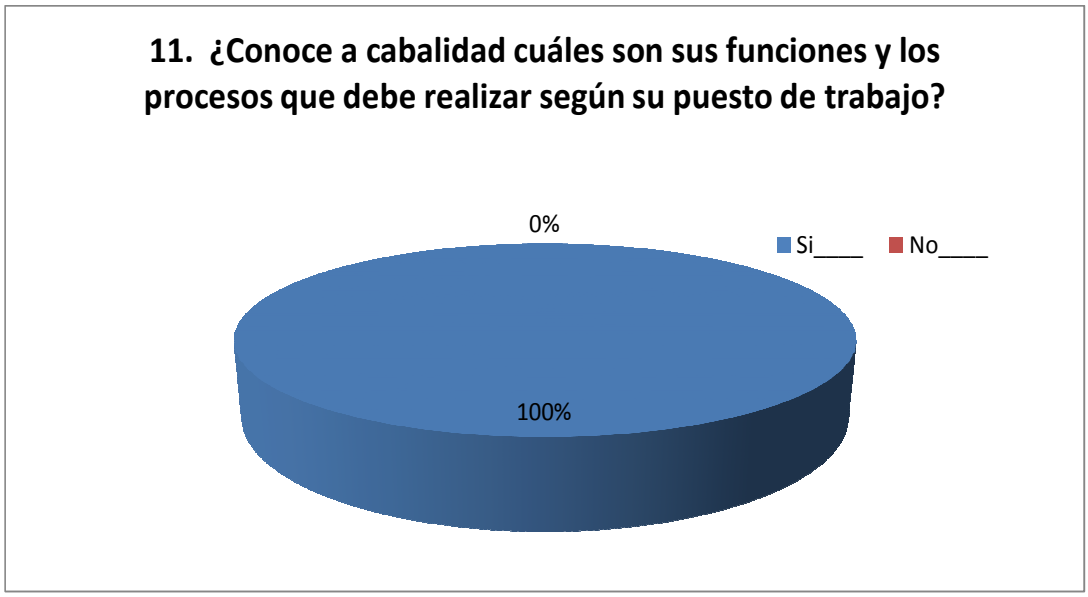
ANÁLISIS.

Todas las cooperativas cuentan con departamento de Recursos Humanos, estructura que evidencia la importancia que se da la gestión del talento humano, lo que contribuye al desarrollo organizacional.

11. ¿Conoce a cabalidad cuáles son sus funciones y los procesos que debe realizar según su puesto de trabajo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	18	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 11



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

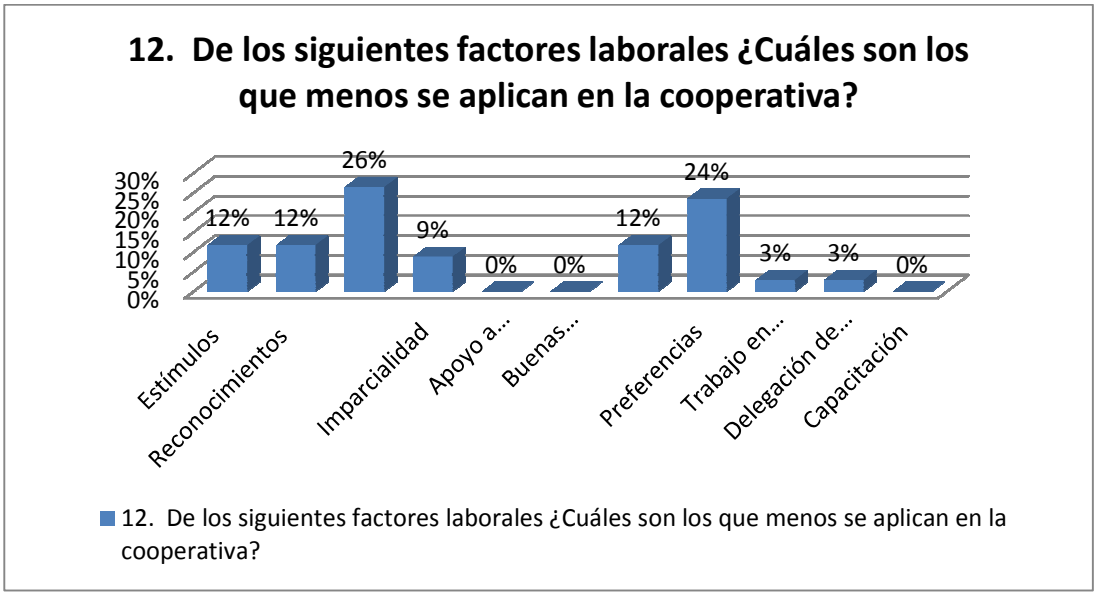
ANÁLISIS.

Los ejecutivos de las cooperativas conocen las funciones y procesos que deben realizar en sus puestos de trabajo, conocimiento que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

12. De los siguientes factores laborales ¿Cuáles son los que menos se aplican en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Estímulos	4	0.12	12%
Reconocimientos	4	0.12	12%
Apoyo a Innovaciones	9	0.26	26%
Imparcialidad	3	0.09	9%
Apoyo a Funcionarios	0	0	0%
Buenas Relaciones Laborales	0	0	0%
Retroalimentación	4	0.12	12%
Preferencias	8	0.23	23%
Trabajo en Equipo	1	0.03	3%
Delegación de Funciones	1	0.03	3%
Capacitación	0	0	0%
TOTAL	**34**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 12



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

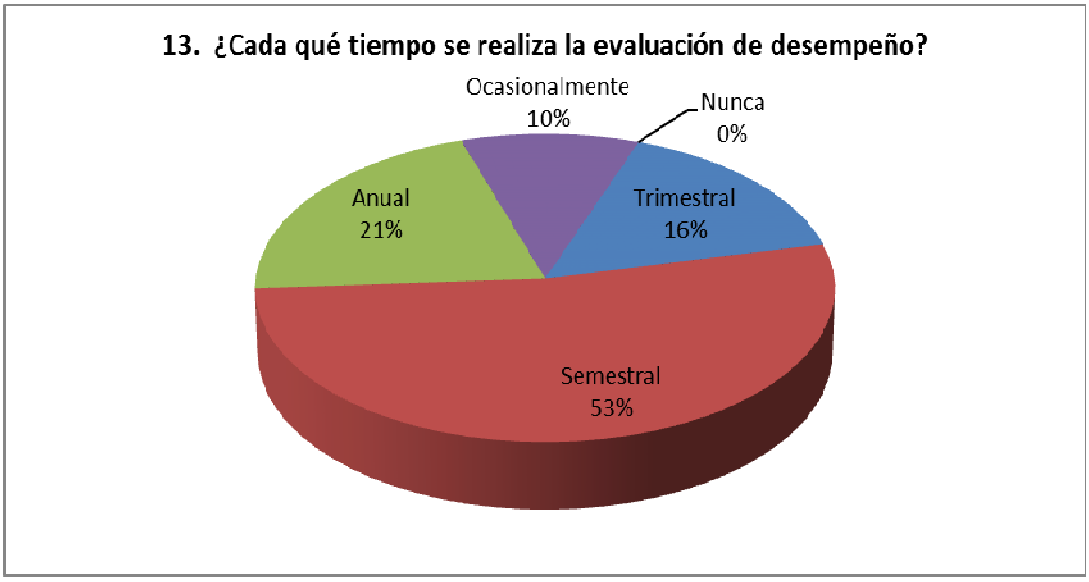
ANÁLISIS.

En un porcentaje importante de cooperativas existe poco apoyo a las innovaciones, estímulos, reconocimientos e indican que existe imparcialidad lo que es positivo para el desarrollo de una cultura organizacional.

13. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Trimestral	3	0.16	16%
Semestral	10	0.53	53%
Anual	4	0.21	21%
Ocasionalmente	2	0.10	10%
Nunca	0	0	0%
TOTAL	**19**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 13



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

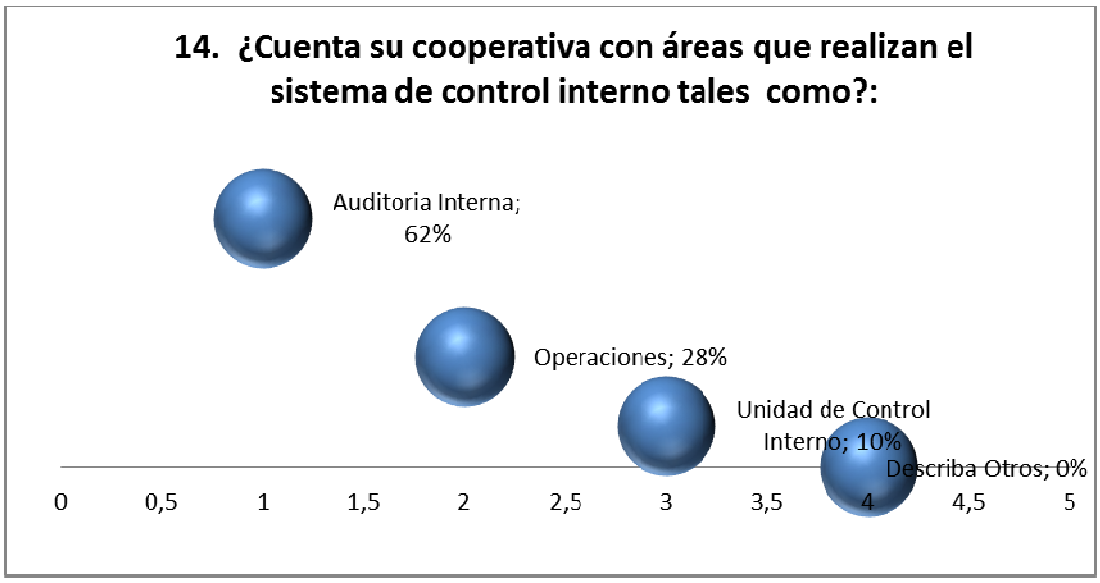
ANÁLISIS.

La mayoría de cooperativas realizan una evaluación del desempeño semestral y un porcentaje bajo realizan ocasionalmente, dando a entender que no tienen una política definida de evaluación de desempeño, lo que afecta negativamente la gestión del talento humano.

14. ¿Cuenta su cooperativa con áreas que realizan el sistema de control interno tales como?:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Auditoría Interna	18	0.62	62%
Operaciones	8	0.28	28%
Unidad de Control Interno	3	0.10	10%
Describa Otros	0	0	0%
TOTAL	**29**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 14



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

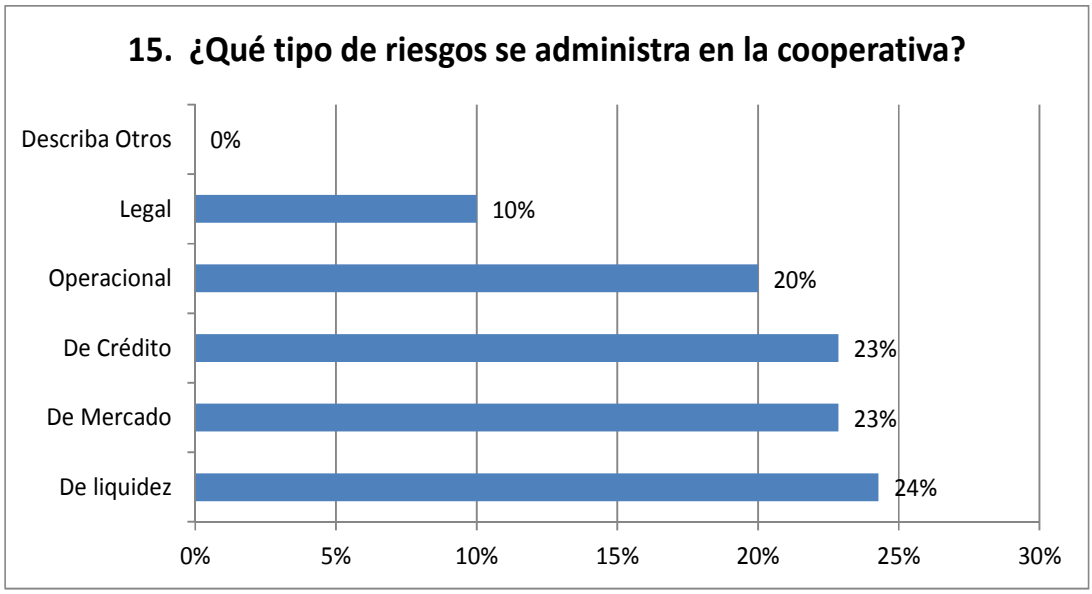
ANÁLISIS.

La mayoría de cooperativas ejercen su control interno a través de auditoría interna, situación que debe ser apoyada mayormente por operaciones o control interno, ya que el control de auditoría interna es posterior y no concurrente aumentándose el riesgo operativo.

15. ¿Qué tipo de riesgos se administra en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
De liquidez	17	0.24	24%
De Mercado	16	0.23	23%
De Crédito	16	0.23	23%
Operacional	14	0.20	20%
Legal	7	0.10	10%
Describa Otros	0	0	0%
TOTAL	**70**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 15



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

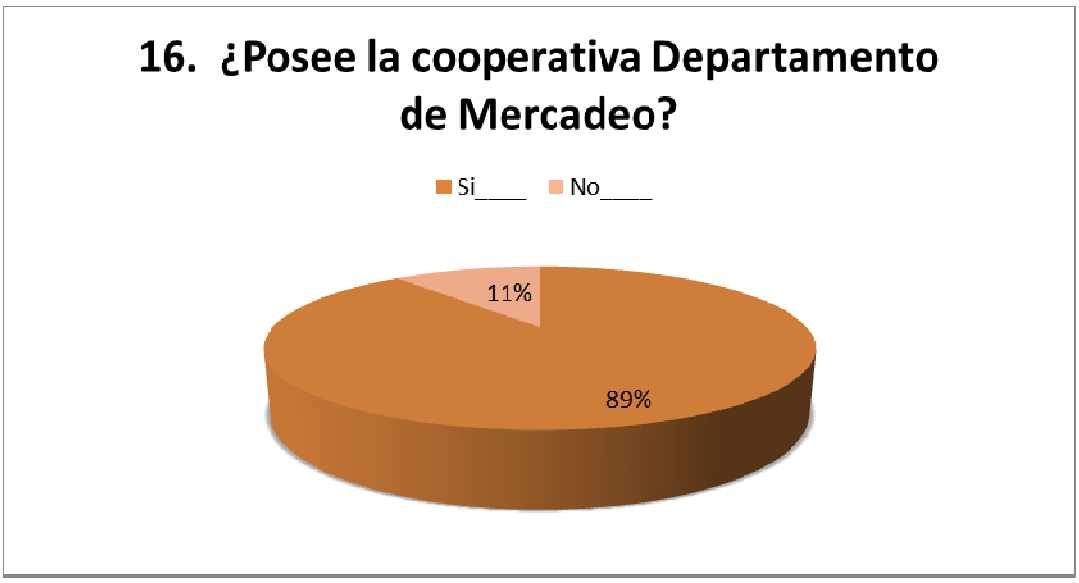
ANÁLISIS.

Las cooperativas analizadas están manejando los riesgos básicos requeridos por la normativa vigente, situación que requiere ser gestionada con mayor profundidad cada uno de los riesgos existentes.

16. ¿Posee la cooperativa departamento de mercadeo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	16	0.89	89%
NO	2	0.11	11%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 16



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

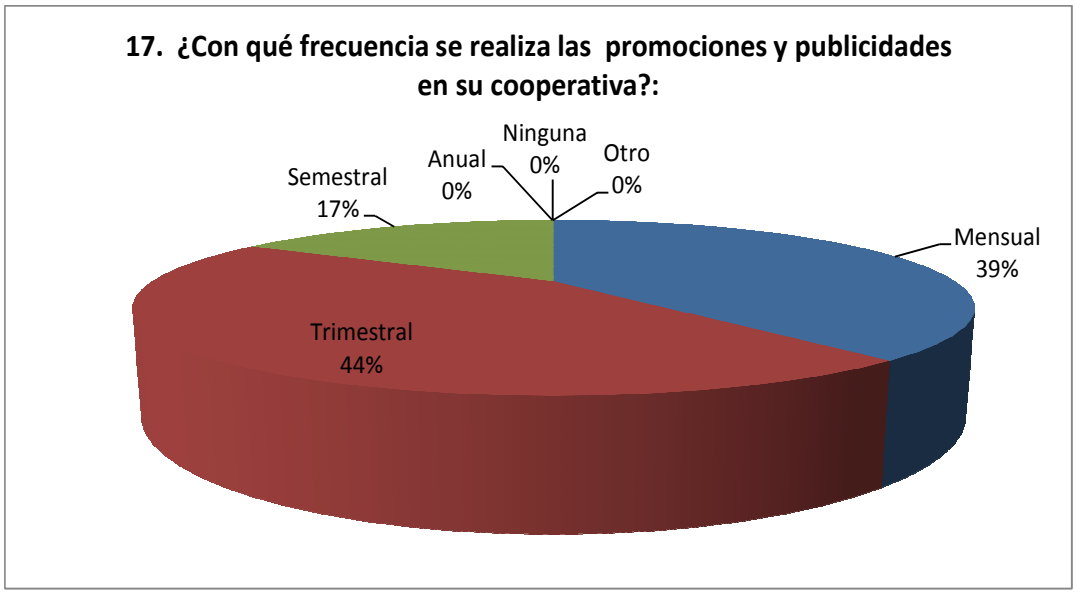
ANÁLISIS.

La mayoría de cooperativas posee departamento de mercadeo, lo que contribuye a mejorar la gestión de la institución; sin embargo existe un porcentaje que no lo disponen.

17. ¿Con qué frecuencia se realiza las promociones y publicidades en su cooperativa?:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Mensual	7	0.39	39%
Trimestral	8	0.44	44%
Semestral	3	0.17	17%
Anual	0	0	0%
Ninguna	0	0	0%
Otro	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 17



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

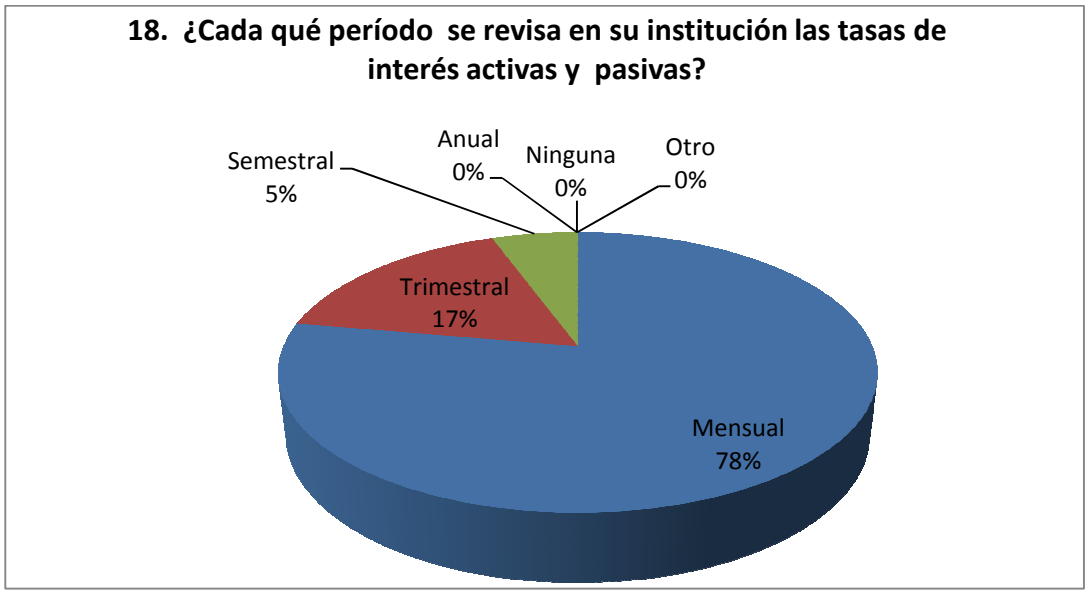
ANÁLISIS.

La frecuencia con la que se realiza mercadeo es trimestral, seguida de un período mensual y semestral respectivamente. El contar con un plan de medios contribuirá a una gestión de mercadeo más efectiva.

18. ¿Cada qué período se revisa en su institución las tasas de interés activas y pasivas?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Mensual	14	0.78	78%
Trimestral	3	0.17	17%
Semestral	1	0.06	6%
Anual	0	0	0%
Ninguna	0	0	0%
Otro	0	0	0%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 18



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

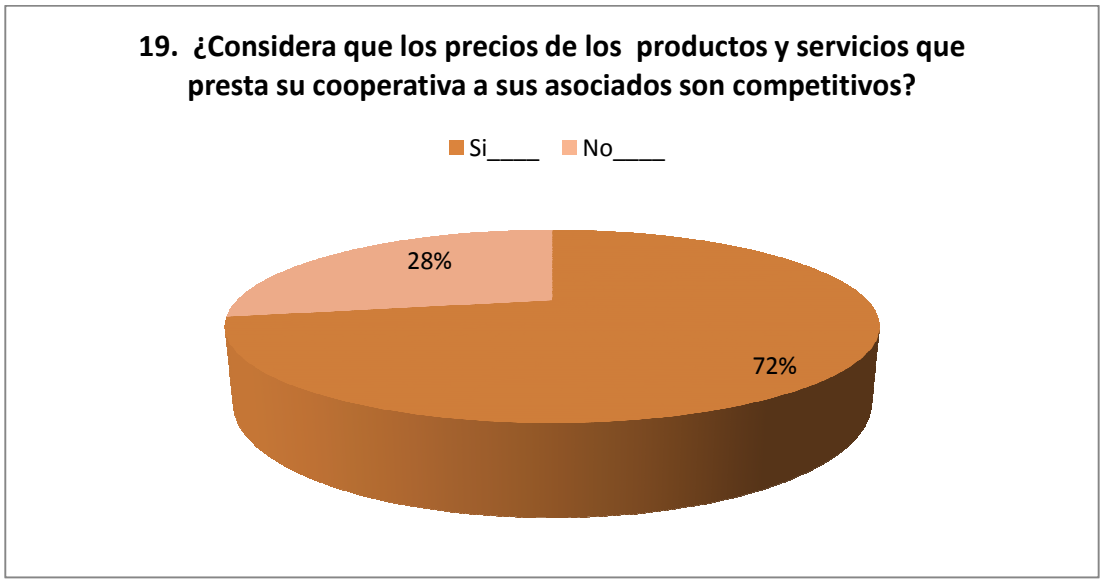
ANÁLISIS.

Un gran porcentaje de cooperativas revisan sus tasas de interés, tanto activas como pasivas mensualmente y trimestralmente, tasas que la mayoría de cooperativas tienen competitivas frente al resto del mercado financiero.

19. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que presta su cooperativa a sus asociados son competitivos?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	13	0.13	13%
NO	5	0.05	5%
TOTAL	**18**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 19



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

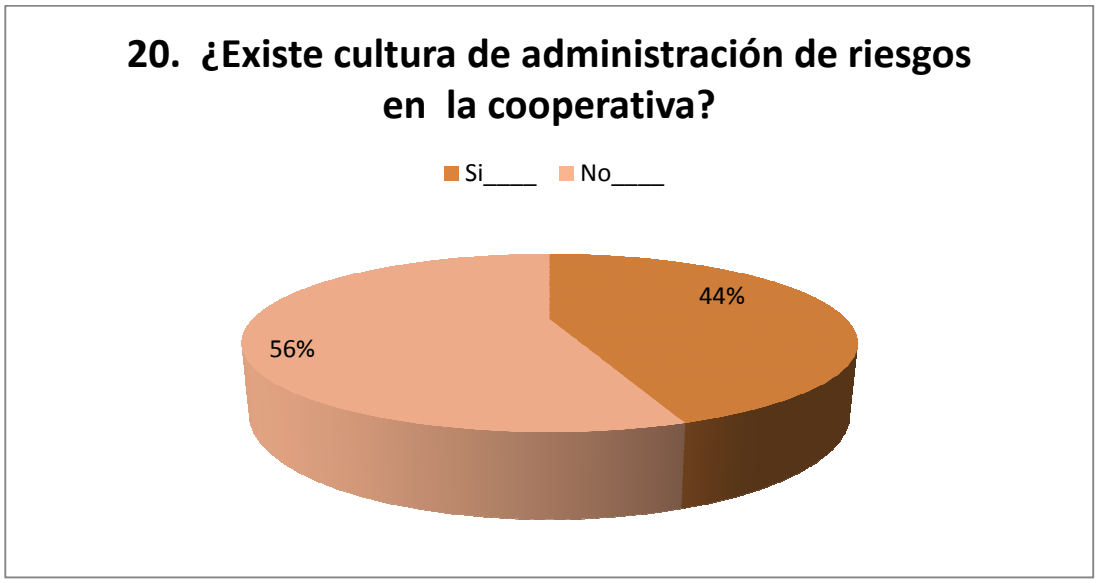
ANÁLISIS.

La mayoría de cooperativas considera que sus productos son competitivos, sin embargo, casi una tercera parte considera que no lo son; por lo que deben de renovarse y estar acorde a la diversidad de productos que ofrece el resto del mercado financiero.

20. ¿Existe cultura de administración de riesgos en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	8	0.44	44%
NO	10	0.56	56%
TOTAL	**11**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 20



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

De los ejecutivos encuestados, se evidencia que, pese a administrar los riesgos exigidos por la normativa, la mayoría de cooperativas no cuenta con una cultura de administración de riesgos, situación que puede ser corregida a través de planes de mayor gestión de administración de riesgos.

21. Las decisiones que se toman en su organización son:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Oportunas	7	0.32	32%
Acertadas	14	0.64	64%
Tardías	1	0.04	4%
Inadecuadas	0	0	0%
TOTAL	**11**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 21

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

La mayoría de instituciones manifiestan que las decisiones son acertadas sin embargo solamente la tercera parte indican que son oportunas. Las decisiones que se tome en una institución deben ser oportunas y acertadas lo que contribuirá a una mejor gestión gerencial en las cooperativas.

3.3.2. DEL GOBIERNO CORPORATIVO

De la investigación realizada sobre gobierno corporativo, según (Tapia; Salvador, 2011, p. 382) se desprende:

> La realidad entre las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) es muy distinta a la realidad del resto de cooperativas que no son controladas por este organismo. El resto de cooperativas son controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) conjuntamente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Se evidencia que el grado de desarrollo de buen gobierno corporativo en cooperativas bajo la SBS está mucho más desarrollado frente al resto de cooperativas gracias al control y calificación de riesgo financiero que por ley deben tener, la SBS a través de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto 194 abarca varias medidas que recomienda la CAF a través de sus Lineamiento para un Código Andino de Gobierno Corporativo. En las encuestas se evidenció que las cooperativas que están bajo la SBS tienen conocimiento de lo que significa gobierno corporativo ya que este tema se evalúa en las

calificaciones de riesgo a las que son sometidas. Por otro lado, las cooperativas no controladas al no tener un organismo que califique su riesgo y que norme a profundidad su funcionamiento, conocen poco o nada lo que significa gobierno corporativo.

En base a los criterios y datos recogidos en las entrevistas a organismos reguladores como las SBS, CAF, RFR, BVQ, ANC y FINANCOOP, la opinión de consultoras de buen gobierno como Governance y Proqualitas y la auditora externa César Jiménez, se concluye que para que exista un mayor grado de desarrollo de gobierno corporativo se necesita un organismo regulador que norme las actividades de estas cooperativas ya que el control que da la DNC y el MIES es insuficiente. No existe una conciencia de gobierno corporativo en este tipo de entidades no controladas. Concluimos que el grado de desarrollo de gobierno corporativo es insuficiente en estas cooperativas que son las no controladas por la SBS.

Los puntos más frágiles de buen gobierno corporativo se encuentran principalmente en los consejos de administración y vigilancia (directorio) de las cooperativas y es justamente en el directorio donde existe menos acatamiento de buenas normas. Los miembros del directorio al tener que ser elegidos sólo del universo de socios, no siempre los elegidos son las personas más preparadas profesionalmente para ejercer este puesto y el gobierno corporativo depende en gran medida del apoyo del directorio.

La falta de capital en riesgo y la falta de representatividad por parte de la asamblea general de socios es el origen de un problema estructural en el sistema cooperativo. La democratización del capital es el que genera problemas en términos de gobernabilidad por la falta de capital doliente.

En la tabla 11 se observa la evaluación realizada a un grupo de cooperativas sobre gobierno corporativo:

Tabla 11 -Resultado de evaluación grupo de cooperativas

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA SBS	Puntuación
SANTA ROSA	99,38%
CODESARROLLO	94,51%
29 DE OCTUBRE	90,47%
CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	83,75%
COTOCOLLAO	76,21%
ANDALUCIA	68,70%
PROMEDIO	85,50%

COOPERATIVAS EVALUADAS CONTROLADAS POR LA DNC Y MIES	Puntuación
FORTALEZA	64,33%
POLICÍA NACIONAL	43,92%
PROMEDIO	54,13%

FUENTE: TAPIA Diego y SALVADOR Andrés, p.383.
REALIZADO POR: Jorge Huertas

La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito con el apoyo de organismos internacionales está apoyando a las cooperativas para crear un código de gobierno corporativo especial para cooperativas de ahorro y crédito. Actualmente dentro del sector cooperativo no existe un organismo que impulse efusivamente la implementación de gobierno corporativo.

3.3.3. DE LA PLANIFICACIÓN.

Para las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS),de acuerdo a la normatividad vigente, esto es el decreto Ejecutivo 194 de 29 de diciembre de 2009 se establece la obligatoriedad de presentar por parte de la Gerencia General al Consejo de Administración la planificación estratégica, plan operativo y presupuesto hasta finales de noviembre de cada año, mientras que para las cooperativas que se encuentran bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, recién en el proyecto de reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero

Popular y Solidariose está considerando la obligatoriedad de presentar estas herramientas administrativas como parte de la gestión que se realice en una cooperativa.

3.3.4. MATRIZ FODA

En la tabla 12 se presenta el resultado de la matriz FODA del análisis realizado a las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto.

Tabla12 –Matriz FODA cooperativas de ahorro y crédito

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Incorporado Buenas prácticas de Gobierno Corporativo en estatutos	Pocas prácticas de buen Gobierno Corporativo
Existe una participación aceptable en Planificación, presupuesto y procesos	Falta de conocimiento y normatividad reguladora de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo
Conocimiento de funciones en cada puesto de trabajo	Carencia de formalismo de política de comunicación interna
Todas las cooperativas cuentan con área de talento huma	Un tercio no dispone de sistema de Información Gerencial
Existe una participación aceptable en Planificación,	No en todas las cooperativas existe política definida de
Conocimiento de funciones en cada puesto de trabajo	Existe ciertas cooperativas que no disponen de área de mercadeo posiblemente debilitando esta gestión
Toma de decisiones oportunas y acertadas	Ciertas cooperativas consideran que sus productos no son competitivos
Crecimiento sostenido de las cooperativas bajo el control de la SBS	La mayoría de cooperativas no cuenta con una cultura de administración de riesgos
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Economía relativamente estable	Deficiente grado de control por estamentos del estado
Oferta de nuevos productos según nueva Ley	Marco regulatorio en proceso de implementación
Realizar fusiones, absorciones.	Ingreso de la banca a mercado de las cooperativas (Microcrédito)
	El control de las tasas de interés podría afectar la rentabilidad de las cooperativas

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

3.3.5. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A JEFATURAS DE LA COOPERATIVA COTOCOLLAO.

En el presente estudio se toma en cuenta a una de las cooperativas de carácter abierto por lo que se ha seleccionado a la cooperativa Cotocollao, misma que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y se ha procedido a aplicar encuestas tanto a las jefaturas como a todo el personal operativo con la finalidad de saber la situación actual de la cooperativa.

A continuación se presenta el análisis de la encuesta dirigida a las jefaturas de la cooperativa que son 12 incluida la Gerencia General.

JEFATURAS COOPERATIVA COTOCOLLAO.

Legal	Cumplimiento
Contabilidad	Operaciones
Riesgos	Cobranzas
Financiero	Negocios
Tecnología información	Crédito
Recursos humanos	Gerencia

VER ANEXO B –Cuestionario de Encuestas a Ejecutivos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao.

A continuación se presenta su interpretación:

1. ¿Cuenta su institución con prácticas de buen gobierno corporativo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	6	0,5	50%
NO	6	0,5	50%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 1

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

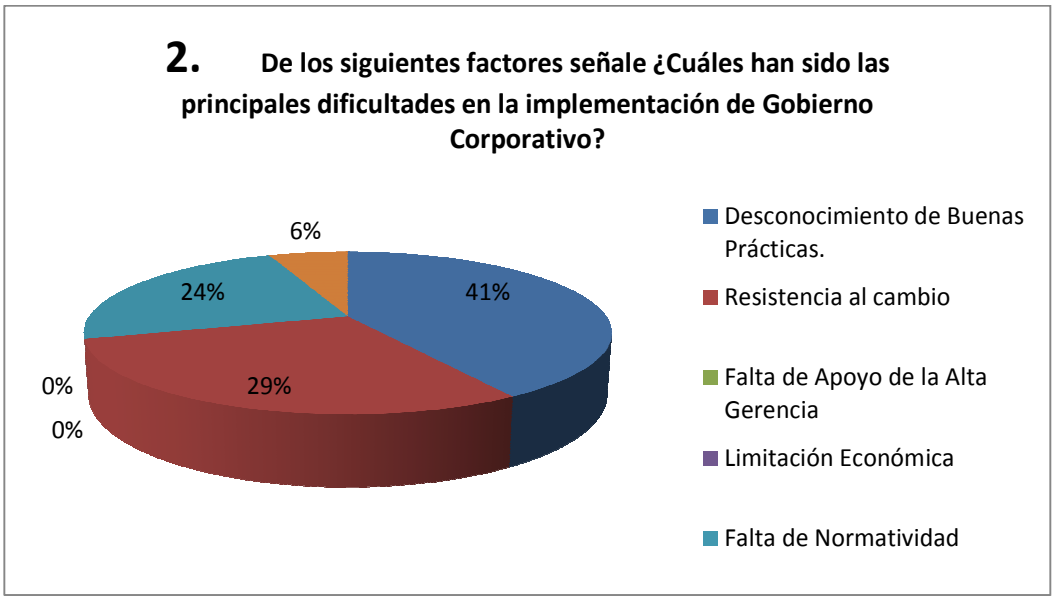
ANÁLISIS.

Las prácticas de buen gobierno corporativo son concebidas en el interior de la cooperativa aplicándose sólo en un 50%. Es necesario una mayor capacitación y difusión de las políticas que contribuyen a una buena gestión de gobierno corporativo y los beneficios que ello conlleva.

2. De los siguientes factores señale ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación de gobierno corporativo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Desconocimiento de Buenas Prácticas.	7	0.41	41%
Resistencia al cambio	5	0.29	29%
Falta de Apoyo de la Alta Gerencia	0	0.0	0%
Limitación Económica	0	0.0	0%
Falta de Normatividad	4	0.24	24%
Otros	1	0.06	6%
TOTAL	**17**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 2



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

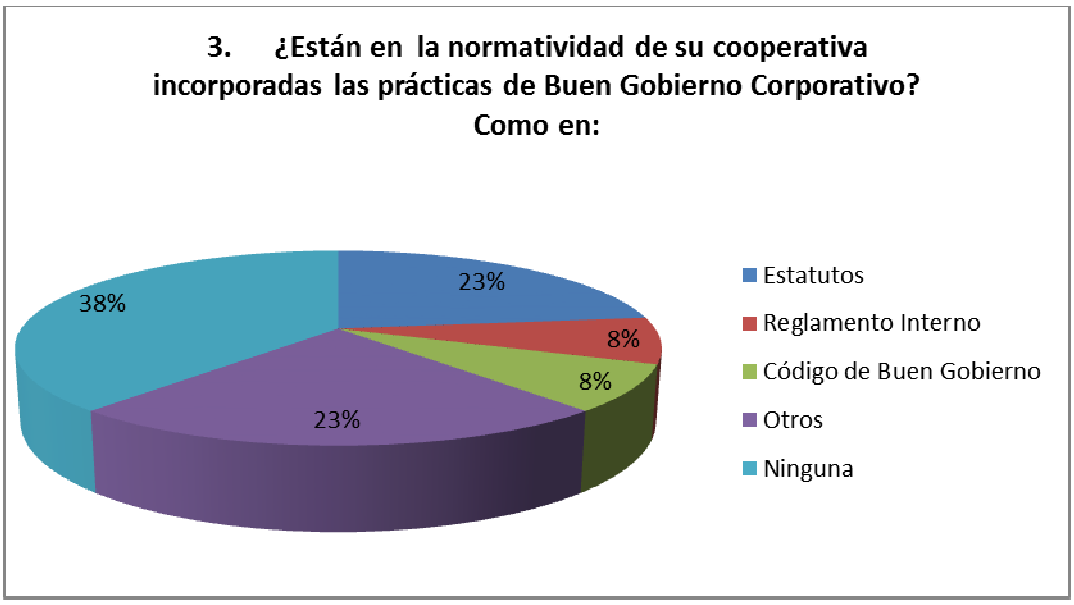
ANÁLISIS.

Las mayores dificultades que la cooperativa ha enfrentado en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo han sido el desconocimiento de buenas prácticas, la resistencia al cambio y la falta de normatividad.

3. ¿Están en la normatividad de su cooperativa incorporadas las prácticas de buen gobierno corporativo? como en:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Estatutos	3	0.23	23%
Reglamento Interno	1	0.08	8%
Código de Buen Gobierno	1	0.08	8%
Otros	3	0.23	23%
Ninguna	5	0.38	38%
TOTAL	**13**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 3



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

Las prácticas de buen gobierno corporativo en la cooperativa no se encuentran incorporadas en la normatividad interna; al respecto prevalece el criterio de la mayoría de las jefaturas. Las prácticas de buen gobierno corporativo deben estar incorporadas en los estatutos, reglamentos internos y códigos de buen gobierno, lo que facilitará su implementación.

4. ¿Cuenta su cooperativa con manuales o reglamentos en los que se establece las políticas de comunicación Interna y externa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	7	0.58	58%
NO	5	0.42	42%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 4

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

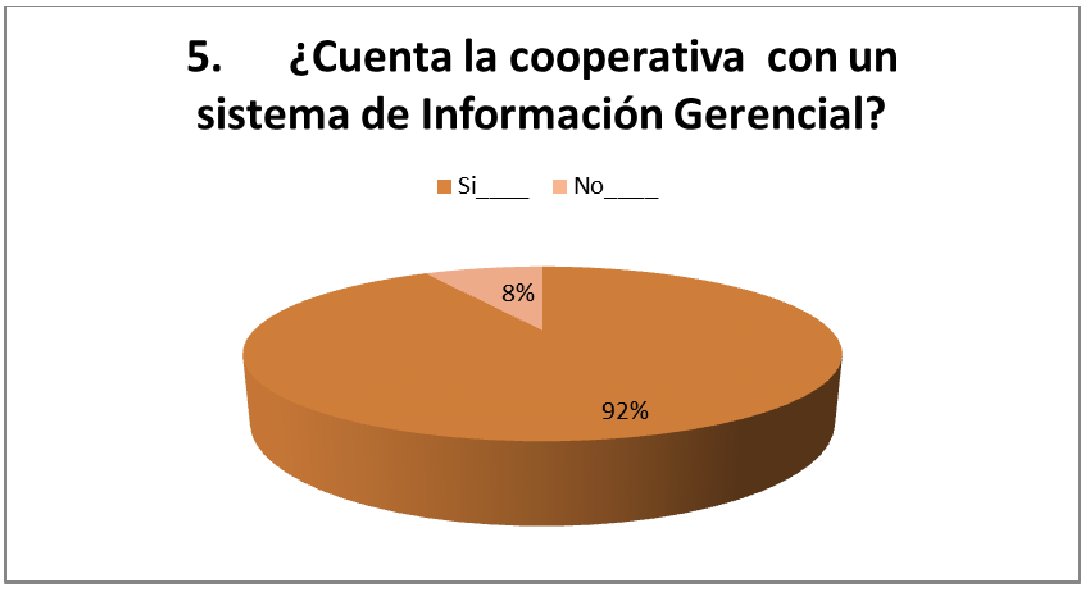
ANÁLISIS.

La mayoría de jefaturas considera que la cooperativa cuenta con documentos donde se establece políticas de comunicación, sin embargo existe otras jefaturas que piensan lo contrario, información que se confirma con la encuesta realizada a personal operativo; en la que se menciona la falta de normatividad interna para el desempeño de las funciones de los funcionarios.

5. ¿Cuenta la cooperativa con un sistema de Información Gerencial?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	11	0.92	92%
NO	1	0.08	8%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 5



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

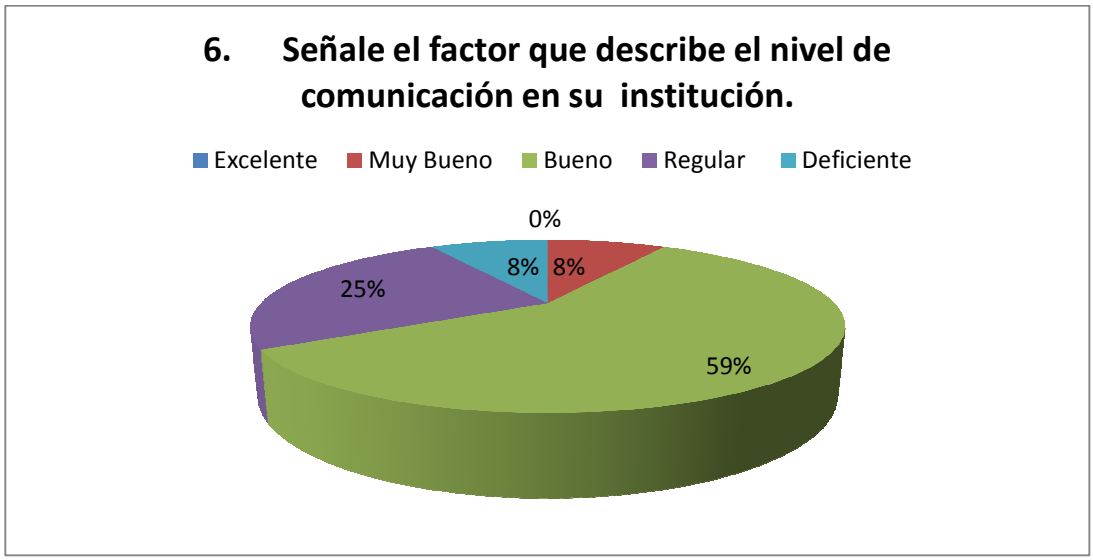
ANÁLISIS.

La gran mayoría de jefaturas considera que la cooperativa no cuenta con un sistema de información gerencial; situación que debe de considerarse, ya que puede afectar la gestión en la toma de decisiones por el personal de la cooperativa.

6. Señale el factor que describe el nivel de comunicación en su institución.

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	0	0	0%
Muy Bueno	1	0.08	8%
Bueno	7	0.59	59%
Regular	3	0.25	25%
Deficiente	1	0.08	8%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 6



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

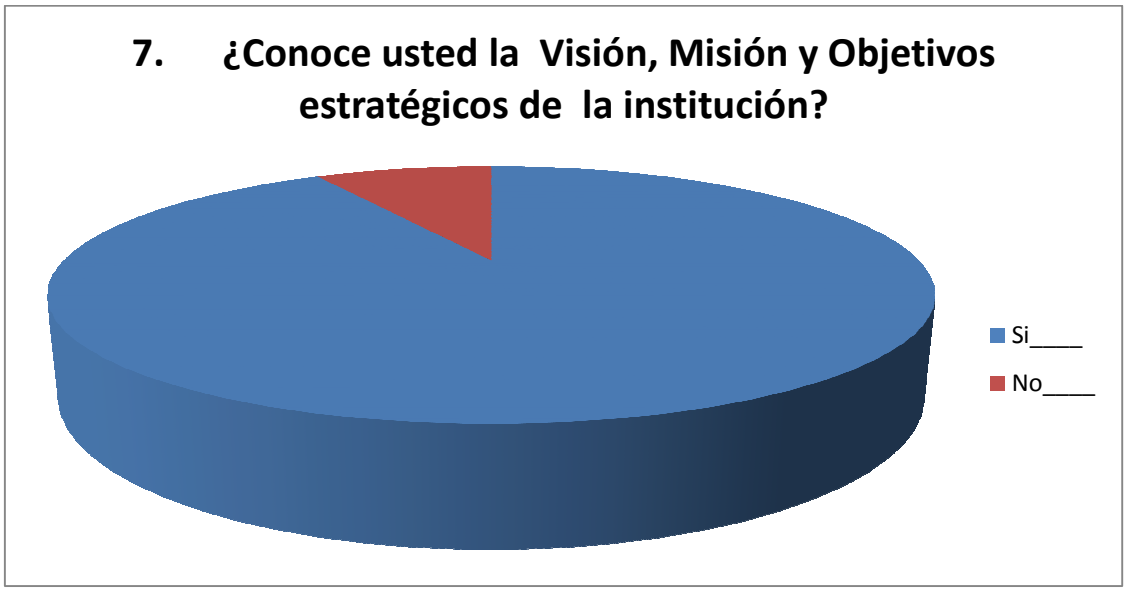
ANÁLISIS.

El nivel de comunicación en la cooperativa es bueno, sin embargo existe porcentajes que sumados, reflejan que una tercera parte de la comunicación es regular y deficiente; lo que refleja que se debe mejorar sus políticas de comunicación e incluirlas en la normatividad interna.

7. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	11	0.92	92%
NO	1	0.08	8%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 7



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

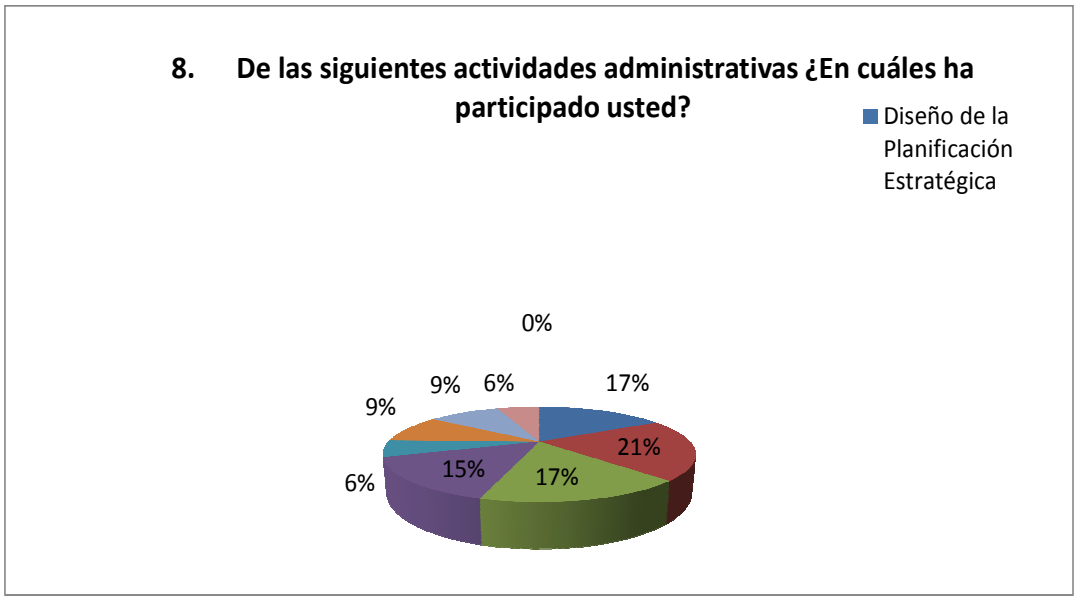
ANÁLISIS.

La mayoría de jefaturas conoce la visión, misión y objetivos estratégicos de la cooperativa, lo que contribuye a estar alineados con la planificación estratégica institucional y el cumplimiento de objetivos de la cooperativa.

8. De las siguientes actividades administrativas ¿En cuáles ha participado usted?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Diseño de la Planificación Estratégica	9	17	17%
Diseño del Plan Operativo Anual (POA)	11	21	21%
Análisis de Procesos	9	17	17%
Diseño de Procesos	8	15	15%
Elaboración de Presupuesto	3	6	6%
Diseño de Objetivos	5	9	9%
Desarrollo de Estrategias	5	9	9%
Evaluación de Desempeño	3	6	6%
Ninguno	0	0	0%
TOTAL	**53**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 8



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

De los ejecutivos encuestados, la mayoría participa en plan operativo, planificación estratégica y procesos, siendo la actividad que menos participan en la evaluación del desempeño, situación que deberá tomarse en cuenta para mejorar la gestión del talento humano.

9. ¿Conoce la estructura organizacional de su cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	12	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 9

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

Todas las jefaturas conocen la estructura organizacional, lo que contribuye a conocer los diferentes niveles de autoridad y relaciones existentes entre los diferentes departamentos de la cooperativa.

10. ¿Posee la cooperativa posee departamento de recursos humanos?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	12	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 10

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

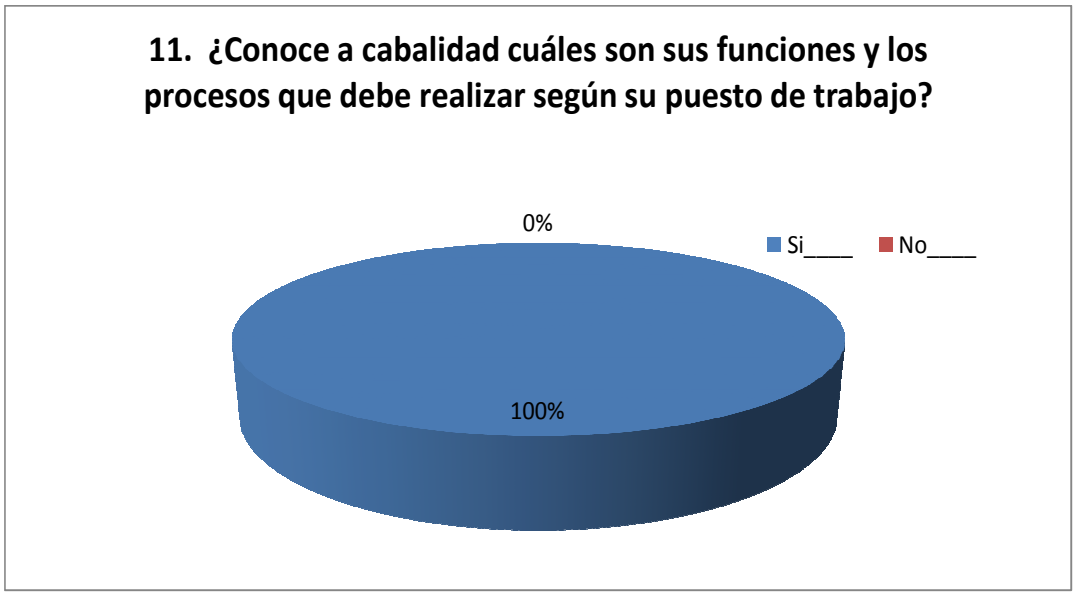
ANÁLISIS.

La cooperativa si cuenta con departamento de Recursos Humanos, sin embargo; la gestión que se realiza se orienta más a pago de nómina que la gestión de los subsistemas del talento humano, situación que se debe corregir, lo que contribuirá al desarrollo de la cooperativa.

11. ¿Conoce a cabalidad cuáles son sus funciones y los procesos que debe realizar según su puesto de trabajo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	12	1	100%
NO	0	0	0%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 11



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

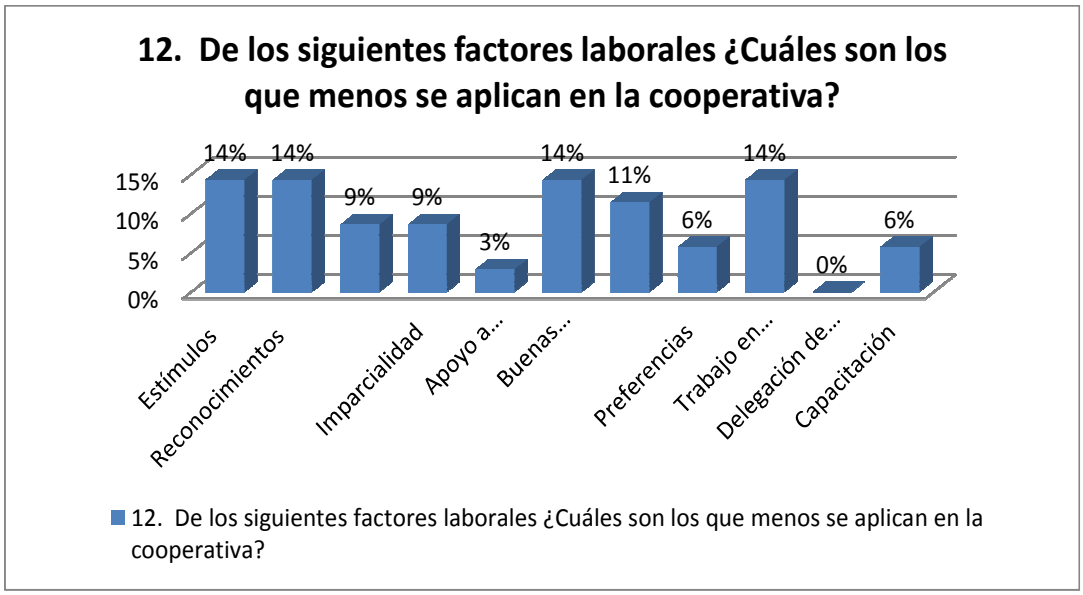
ANÁLISIS.

Todas las jefaturas conocen las funciones y procesos que deben realizar en sus puestos de trabajo, conocimiento que contribuye a un mejor desempeño de los funcionarios y al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

12. De los siguientes factores laborales ¿Cuáles son los que menos se aplican en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Estímulos	5	0.14	14%
Reconocimientos	5	0.14	14%
Apoyo a Innovaciones	3	0.09	9%
Imparcialidad	3	0.09	9%
Apoyo a Funcionarios	1	0.03	3%
Buenas Relaciones Laborales	5	0.14	14%
Retroalimentación	4	0.11	11%
Preferencias	2	0.06	6%
Trabajo en Equipo	5	0.14	14%
Delegación de Funciones	0	0	0%
Capacitación	2	0.06	6%
TOTAL	**35**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 12



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

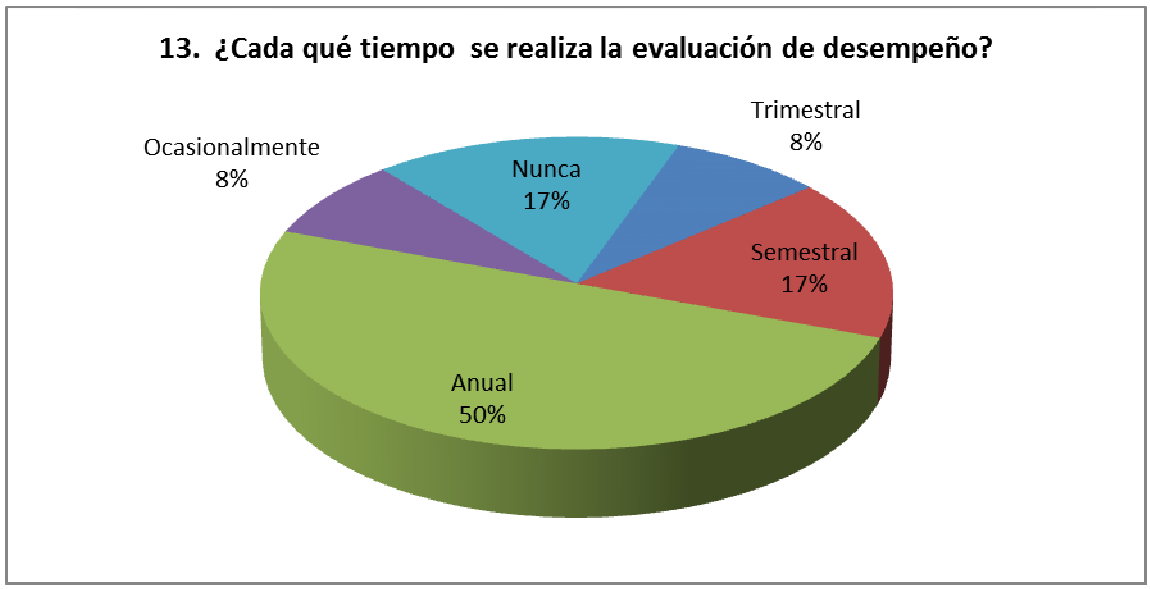
ANÁLISIS.

En un porcentaje importante de las jefaturas considera que existe poco estímulo, reconocimiento, trabajo de equipo, buenas relaciones laborales, lo cual determina que es necesario realizar un trabajo interno con el área de recursos humanos, que permita una mayor gestión de los subsistemas del talento humano.

13. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Trimestral	1	0.08	8%
Semestral	2	0.17	17%
Anual	6	0.5	5%
Ocasionalmente	1	0.8	8%
Nunca	2	0.17	17%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 13



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

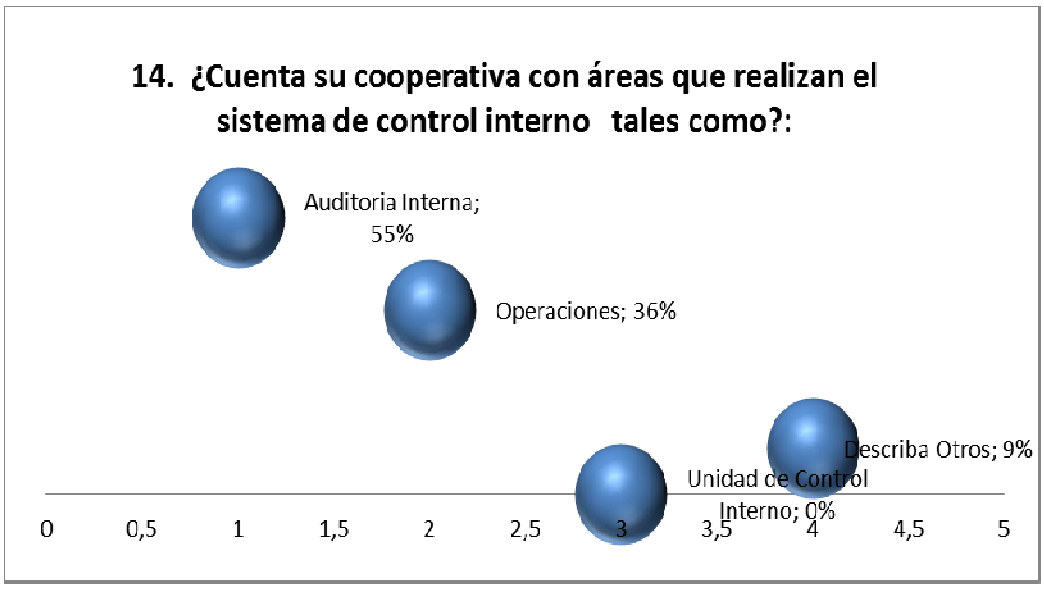
ANÁLISIS.

De acuerdo a los porcentajes de respuestas se puede evidenciar que no existe una política bien definida respecto a períodos de evaluación del desempeño, lo que afecta negativamente la gestión del talento humano, política de evaluación que debe implementarse e incorporarse formalmente en el manual de Evaluación de Desempeño.

14. ¿Cuenta su cooperativa con áreas que realizan el sistema de control interno tales como?:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Auditoría Interna	12	0.55	55%
Operaciones	8	0.36	36%
Unidad de Control Interno	0	0	0%
Describa Otros	2	0.09	9%
TOTAL	**22**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 14



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

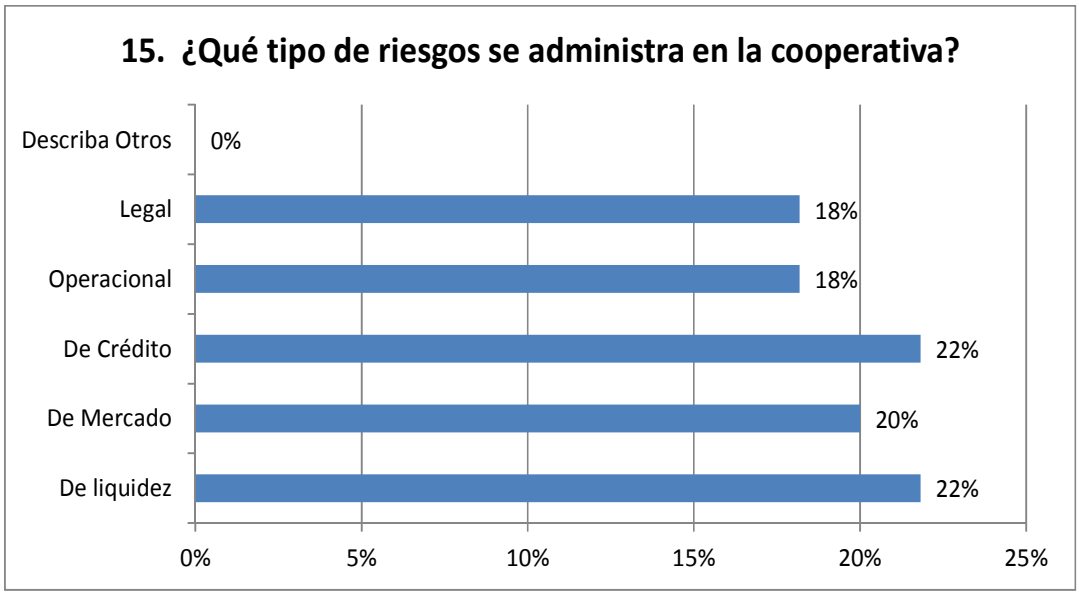
ANÁLISIS.

El control interno se realiza a través de auditoría interna, situación que debe ser apoyada mayormente por operaciones o control interno, ya que el control de auditoría interna es posterior y no concurrente aumentándose el riesgo operativo para la cooperativa.

15. ¿Qué tipo de riesgos se administra en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
De liquidez	12	0.22	22%
De Mercado	11	0.2	20%
De Crédito	12	0.22	22%
Operacional	10	0.18	18%
Legal	10	0.18	18%
Describa Otros	0	0	0%
TOTAL	**55**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 15



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

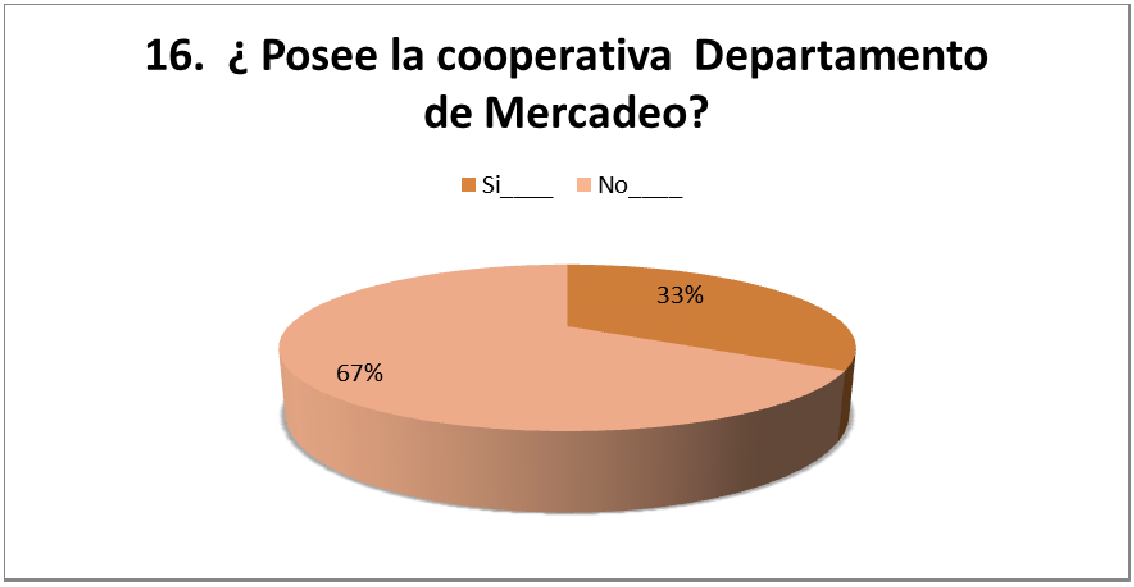
ANÁLISIS.

La cooperativa está manejando los riesgos básicos requeridos por la normativa vigente, situación que requiere ser gestionada con mayor profundidad cada uno de los riesgos existentes.

16. ¿Posee la cooperativa departamento de mercadeo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	4	0.33	33%
NO	8	0.67	67%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 16



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

Como se observa, existe un criterio dividido respecto a la existencia del departamento de mercadeo, situación que amerita una definición clara sobre la existencia y funcionamiento de este departamento, lo que contribuirá al desarrollo de la cooperativa y una mejor gestión de mercadeo.

17. ¿Con qué frecuencia se realiza las promociones y publicidades en su cooperativa?:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Mensual	3	0.25	25%
Trimestral	1	0.08	8%
Semestral	1	0.08	8%
Anual	4	0.34	34%
Ninguna	1	0.08	8%
Otro	2	0.17	17%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 17

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

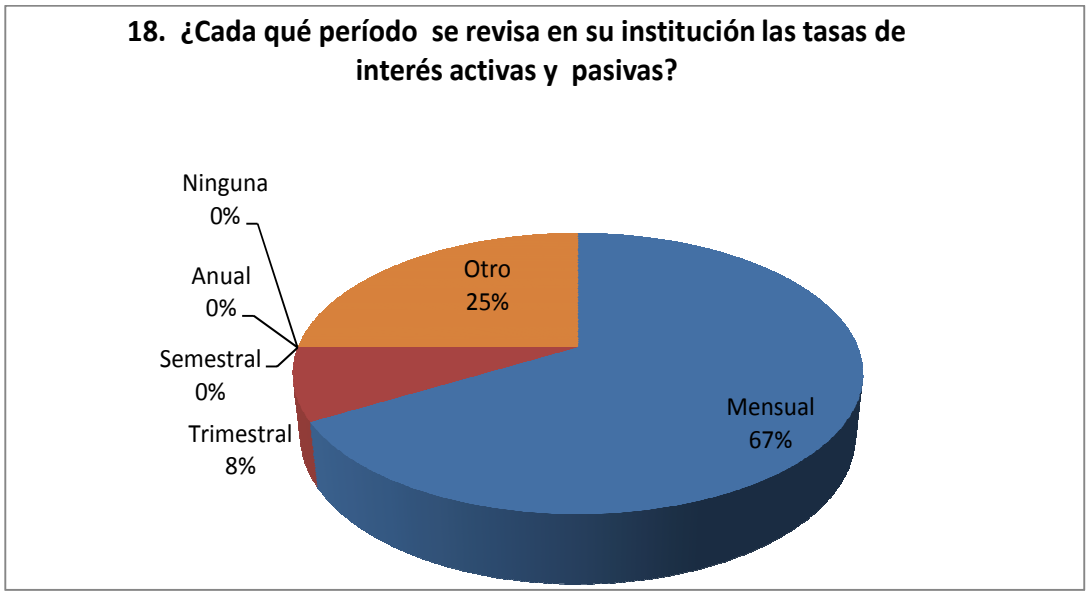
ANÁLISIS.

La frecuencia con que realizan mercadeo es variada, siendo mayoritariamente anual, lo que evidencia la no existencia de una política bien definida al respecto. El contar e implementar un plan de medios aportará a una gestión de mercadeo más efectiva.

18. ¿Cada qué período se revisa en su institución las tasas de interés activas y pasivas?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Mensual	8	0.67	67%
Trimestral	1	0.08	8%
Semestral	0	0	0%
Anual	0	0	0%
Ninguna	0	0	0%
Otro	3	0.25	25%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 18



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

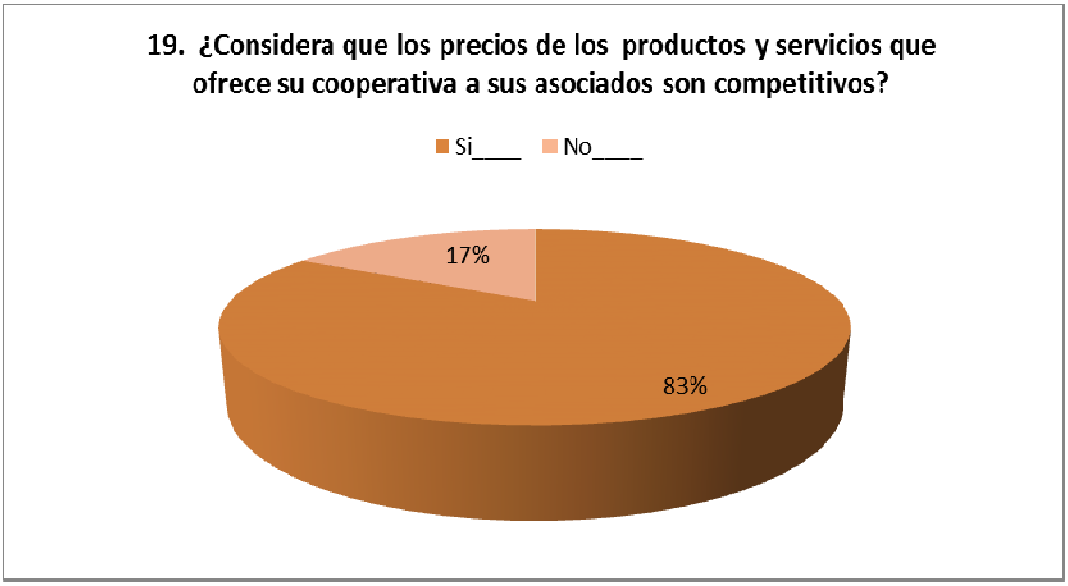
ANÁLISIS.

La periodicidad de revisión de tasa de interés, tanto activa como pasiva es mensual mayoritariamente, tasa que debe ser más competitiva frente a otras cooperativas y el resto de mercado financiero.

19. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que ofrece su cooperativa a sus asociados son competitivos?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	10	0.83	83%
NO	2	0.17	17%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 19



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

La mayoría de la cooperativa considera que sus productos son competitivos; sin embargo, un porcentaje importante considera que no lo son. Los productos que ofrece la cooperativa son tradicionales, por lo que deben de renovarse y estar acorde a la diversidad de productos que ofrece el resto del mercado financiero.

20. ¿Existe cultura de administración de riesgos en la cooperativa?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
SI	7	0.58	58%
NO	5	0.42	42%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 20

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

La cultura de riesgos está medianamente desarrollada según lo descrito en la presente pregunta, situación que puede corregirse a través de planes de mayor gestión de administración de riesgos.

21. Las decisiones que se toman en su organización son:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Oportunas	5	0.42	42%
Acertadas	4	0.33	33%
Tardías	2	0.17	17%
Inadecuadas	1	0.08	8%
TOTAL	**12**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 21

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

La mayoría de las decisiones son oportunas y acertadas sin embargo existe el criterio que algunas son tardías e inadecuadas. La implementación del sistema de información Gerencial aportará a la toma de decisiones más oportunas y acertadas.

3.3.6. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA COTOCOLLAO.

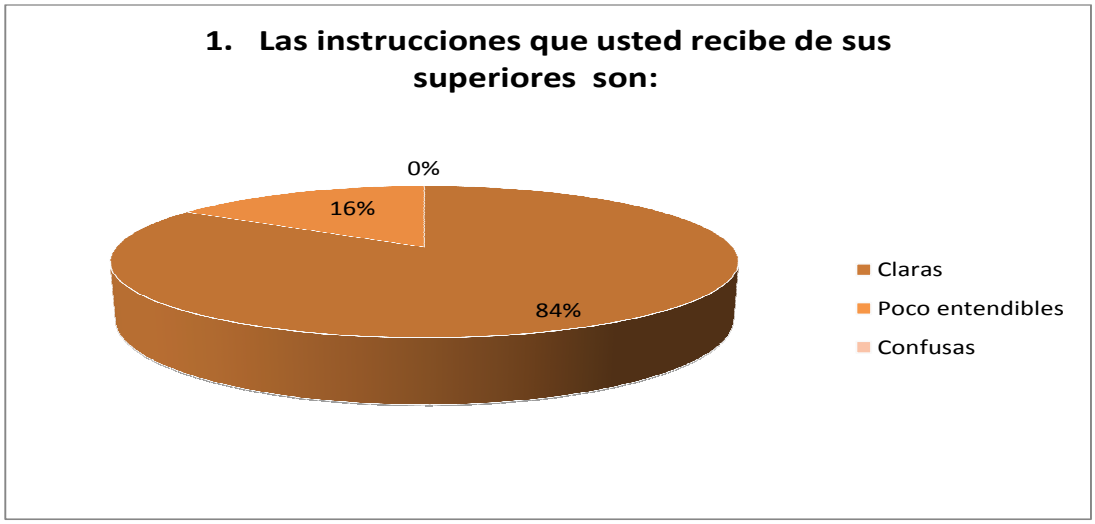
VER ANEXO C –Cuestionario de Encuestas a Funcionarios de la Cooperativa Cotocollao.

A continuación se presenta su interpretación:

1. Las instrucciones que usted recibe de sus superiores son:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Claras	26	0.84	84%
Poco entendibles	5	0.16	16%
Confusas	0	0	0%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 1



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

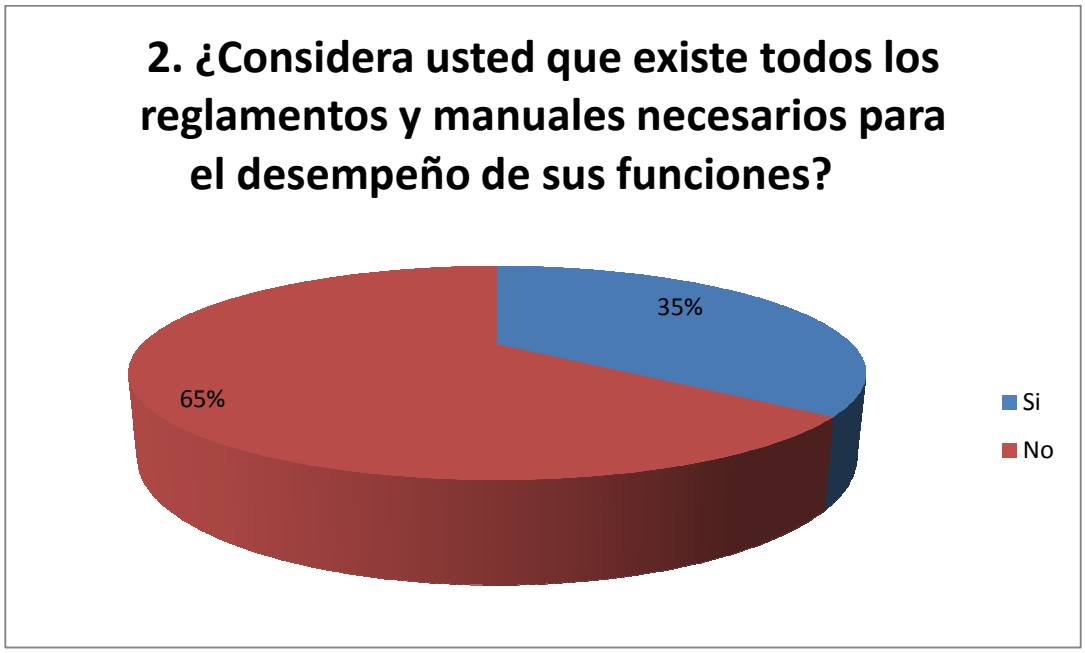
ANÁLISIS.

Las instrucciones impartidas por el jefe inmediato en su mayoría son claras y existe un bajo porcentaje que considera que son poco entendibles. La capacitación a las jefaturas en temas como comunicación, delegación, contribuirá a mejorar el nivel de comunicación.

2. ¿Considera usted que existe todos los reglamentos y manuales necesarios para el desempeño de sus funciones?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	11	0.35	35%
No	20	0.65	65%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 2



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

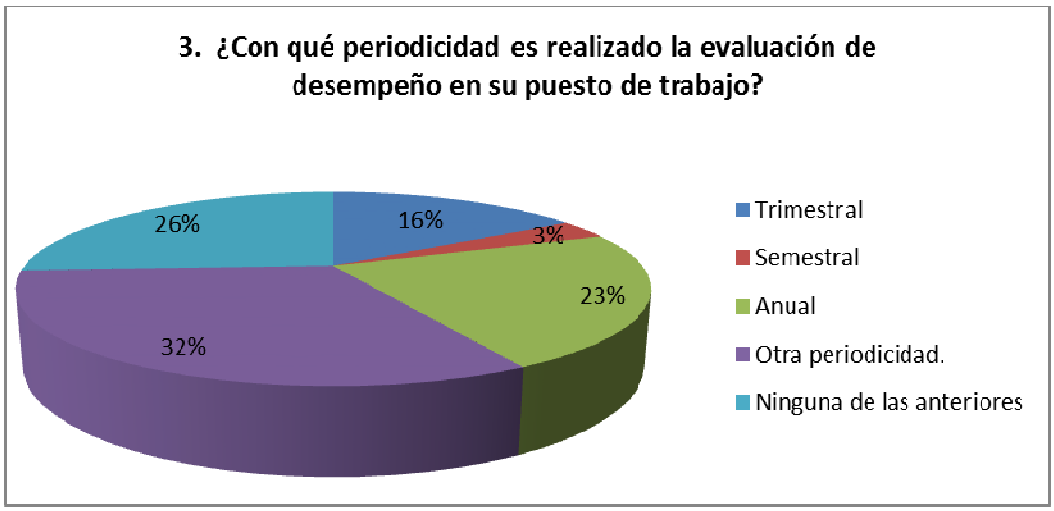
ANÁLISIS.

Casi las dos terceras partes consideran que falta normatividad interna para el desempeño de sus funciones. La actualización y capacitación en normativa interna permitirá la generación de reglamentos y manuales que sirvan de soporte para un mejor desempeño de las funciones de los funcionarios de la cooperativa

3. ¿Con qué periodicidad es realizado la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Trimestral	5	0.16	16%
Semestral	1	0.03	3%
Anual	7	0.23	23%
Otra periodicidad.	10	0.32	32%
Ninguna de las anteriores	8	0.26	26%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº3



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

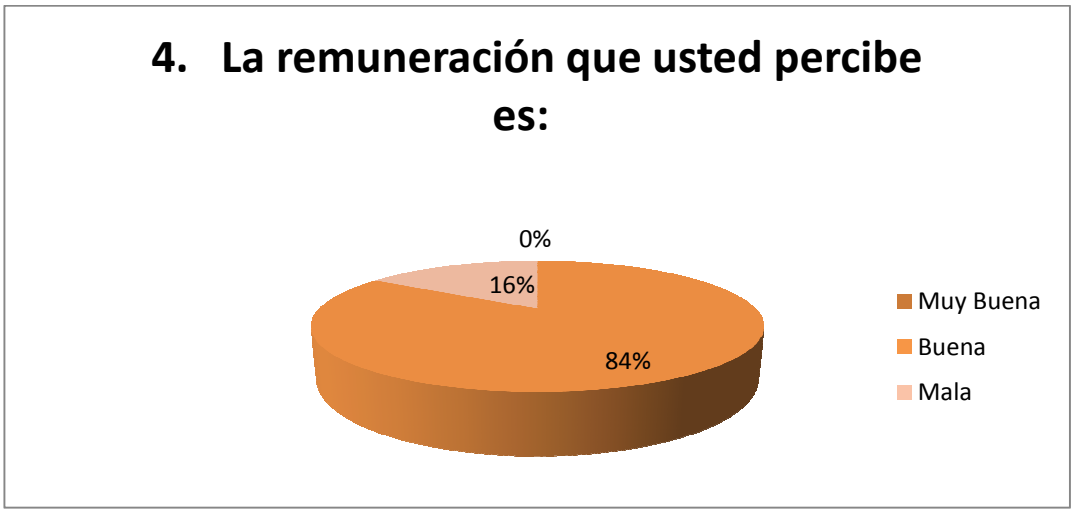
ANÁLISIS.

De acuerdo a las respuestas se evidencia que no existe una política definida sobre periodicidad de evaluación del desempeño, lo que afecta negativamente la gestión del talento humano, política de evaluación que deberá implementarse e incorporarse formalmente en el manual de Evaluación de Desempeño.

4. La remuneración que usted percibe es:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Muy Buena	0	0	0%
Buena	26	0.84	84%
Mala	5	0.16	16%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº4



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

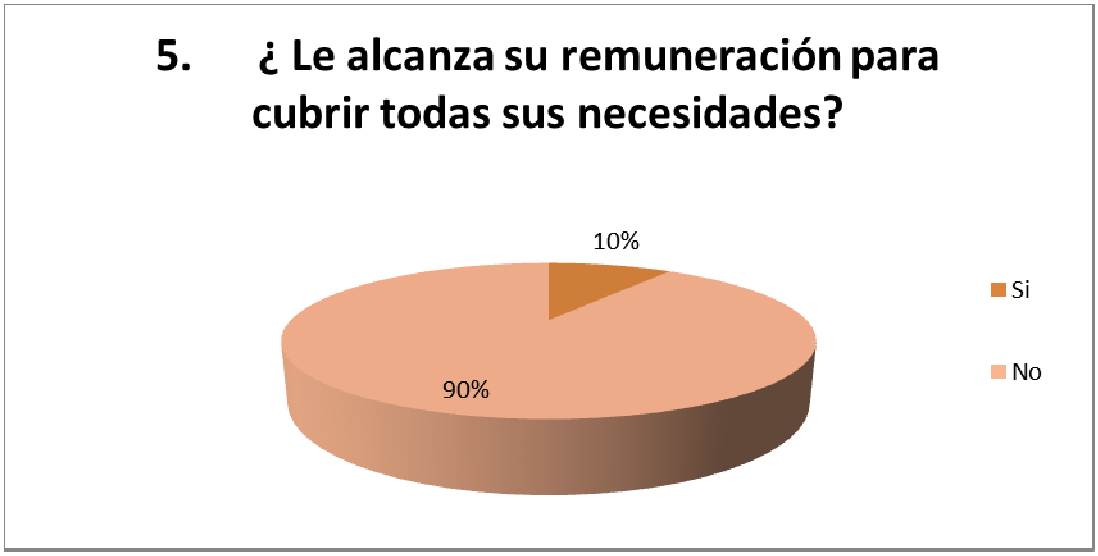
ANÁLISIS.

La mayoría de los empleados considera que la remuneración percibida es muy buena; la cooperativa no cuenta con estudios de remuneración sectoriales que le permita saber el grado de competitividad de sus remuneraciones frente a sus similares de la competencia.

5. ¿Le alcanza su remuneración para cubrir todas sus necesidades?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	3	0.10	10%
No	28	0.90	90%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 5



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

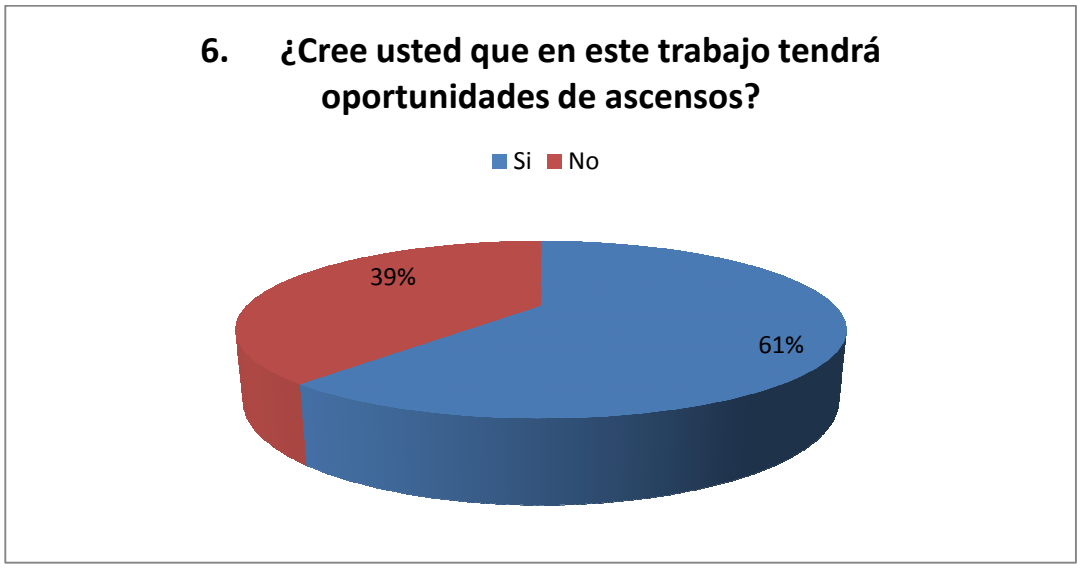
ANÁLISIS.

Pese a que en la pregunta anterior la mayoría se pronunció que la remuneración es buena, manifiestan que no les alcanza para cubrir todas las necesidades, lo que evidencia que la remuneración no es lo suficientemente competitiva. La cooperativa no cuenta con un análisis del grado de aceptación del nivel remunerativo que paga a sus colaboradores.

6. ¿Cree usted que en este trabajo tendrá oportunidades de ascensos?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	19	0.61	61%
No	12	0.39	39%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 6



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

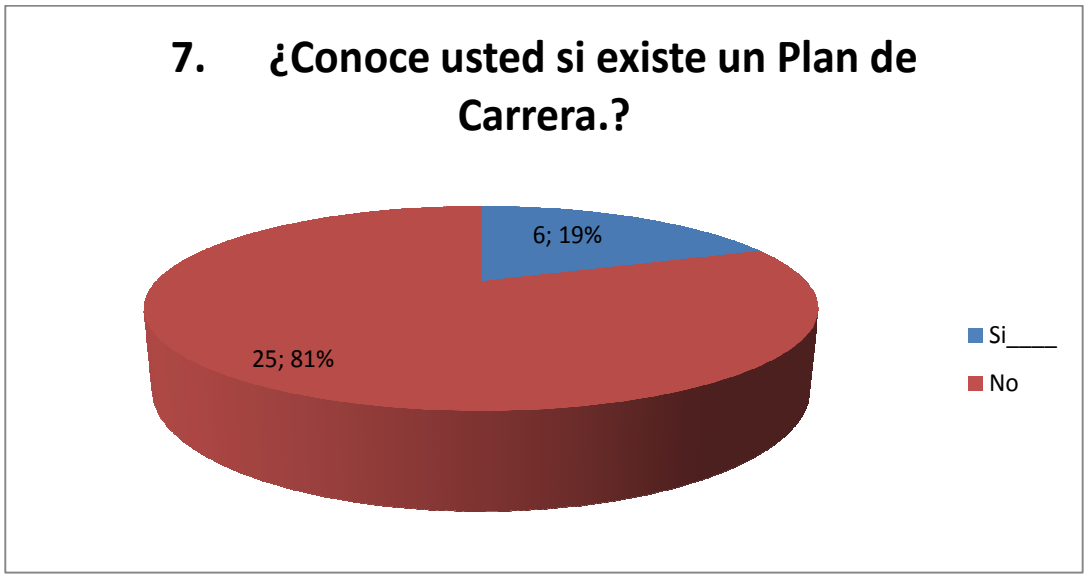
ANÁLISIS.

La mayoría de funcionarios considera que no tendrá oportunidades de ascensos, lo que evidencia falta de difusión del plan de carrera y el replanteo de la gestión del talento humano.

7. ¿Conoce usted si existe un Plan de Carrera?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	6	0.19	19%
No	25	0.81	81%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 7



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

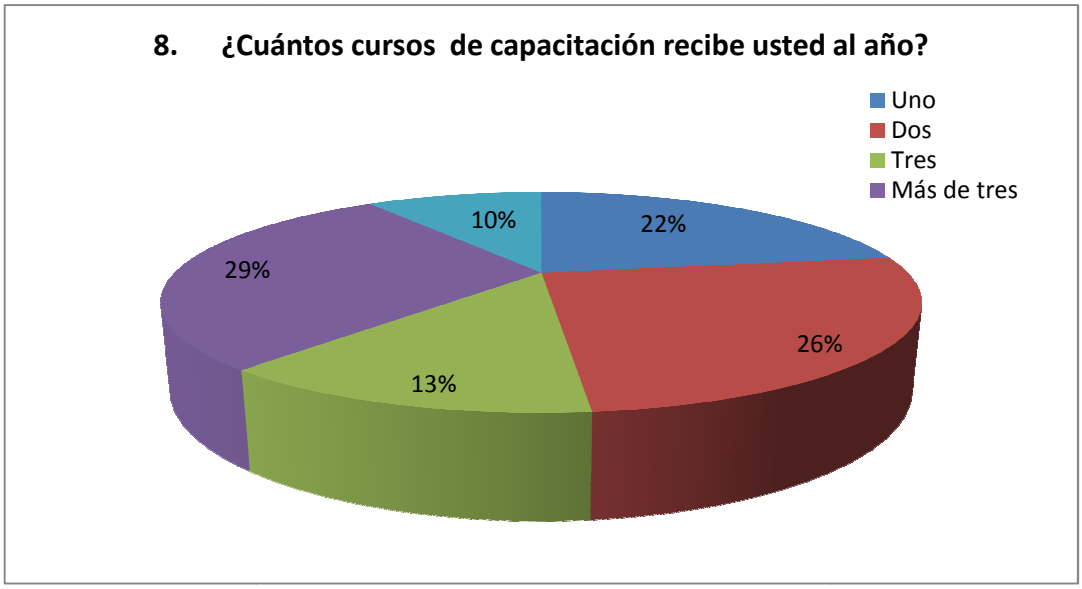
ANÁLISIS.

La mayoría de funcionarios no conoce la existencia de un plan de carrera, lo que evidencia la no difusión del plan de carrera y la necesidad de la reorientación de la gestión del talento humano.

8. ¿Cuántos cursos de capacitación recibe usted al año?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Uno	7	0.22	22%
Dos	8	0.26	26%
Tres	4	0.13	13%
Más de tres	9	0.29	29%
Ninguno	3	0.10	10%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 8



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

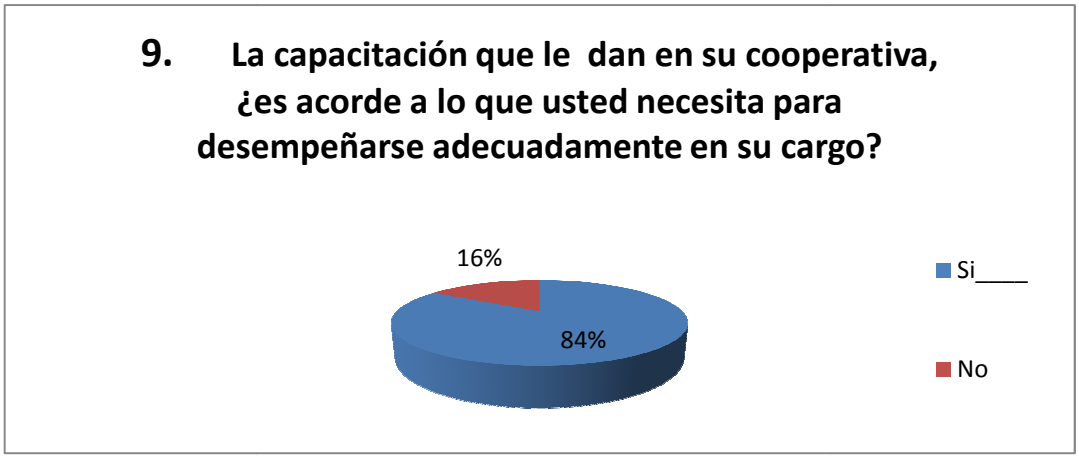
ANÁLISIS.

La mayoría de funcionarios recibe capacitación en temas de su campo de trabajo como mínimo una vez al año, existiendo un porcentaje bajo que debería corregirse. La cooperativa además cuenta con un plan de capacitación que lo actualiza cada año.

9. La capacitación que le dan en su cooperativa, ¿es acorde a lo que usted necesita para desempeñarse adecuadamente en su cargo?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	26	0.84	84%
No	5	0.16	16%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 9



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

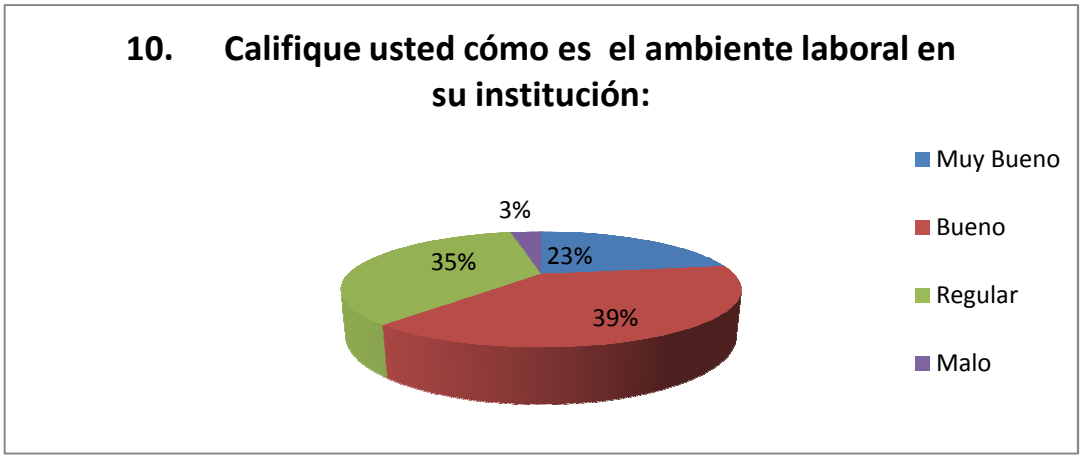
ANÁLISIS.

La mayoría de funcionarios recibe capacitación acorde a su cargo, existiendo un porcentaje pequeño que no lo está recibiendo acorde a su cargo. Lo que evidencia que existe un ligero incumplimiento de la aplicación del plan de capacitación con que cuenta la cooperativa.

10. Califique usted cómo es el ambiente laboral en su institución:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Muy Bueno	7	0.23	23%
Bueno	12	0.39	39%
Regular	11	0.35	35%
Malo	1	0.03	3%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 10



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

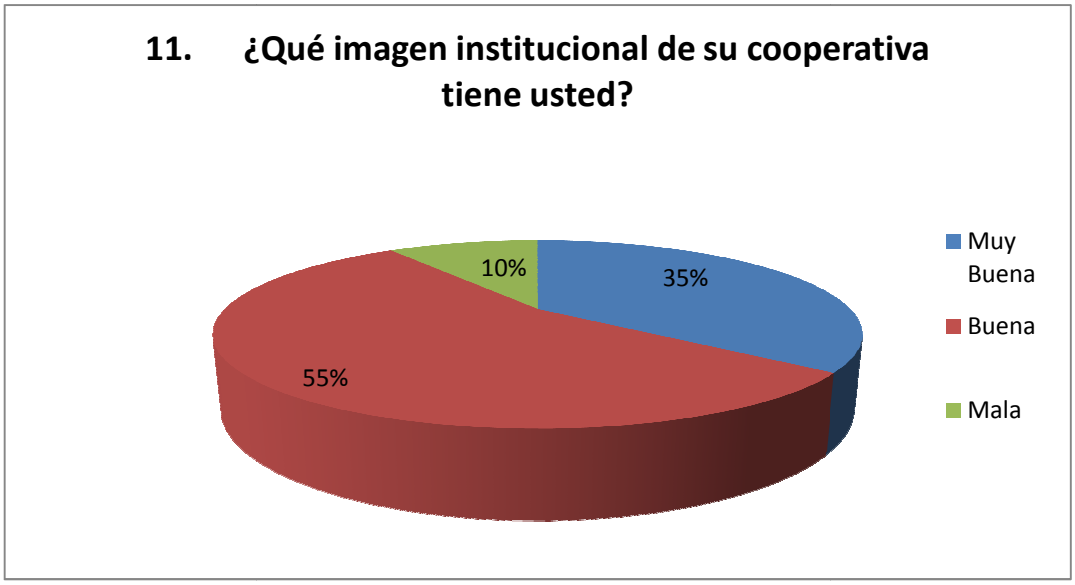
ANÁLISIS.

Existe un gran porcentaje que considera que ambiente laboral es bueno y regular lo que refleja que es necesario trabajar en la gestión del talento humano realizándose cada año un estudio interno de clima laboral.

11. ¿Qué imagen institucional de su cooperativa tiene usted?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Muy Buena	11	0.35	35%
Buena	7	0.55	55%
Mala	3	0.10	10%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 11



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

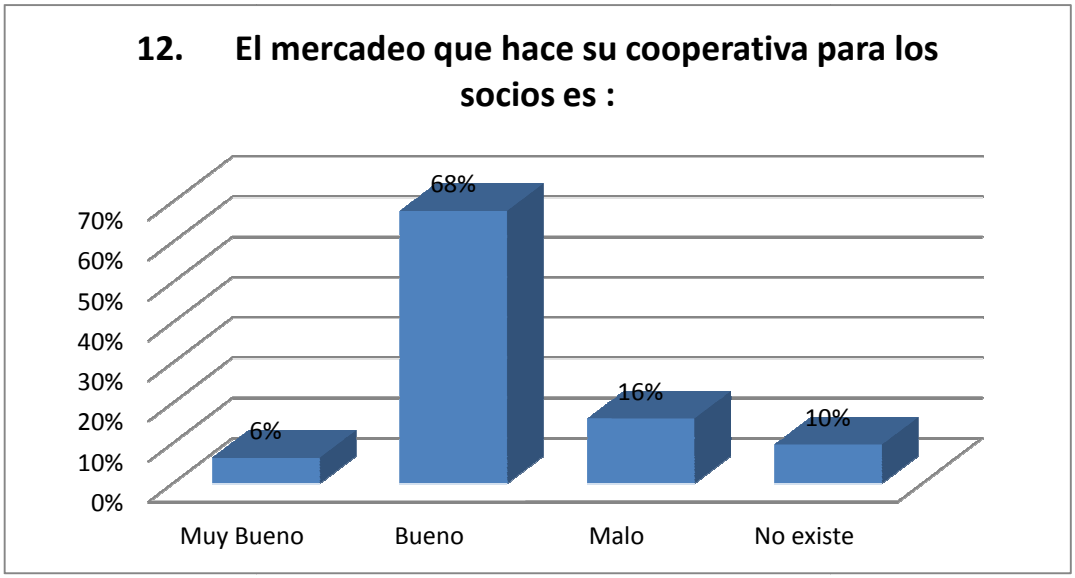
ANÁLISIS.

La mayoría del personal considera que la cooperativa tiene una buena imagen institucional, conceptualización que no ha sido explotada por la cooperativa para la mejora de la gestión del talento humano y existe un 10% que considera que la imagen es mala.

12. El mercadeo que hace su cooperativa para los socios es:

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Muy Bueno	2	0.06	6%
Bueno	21	0.21	68%
Malo	5	0.05	16%
No existe	3	0.03	10%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 12



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

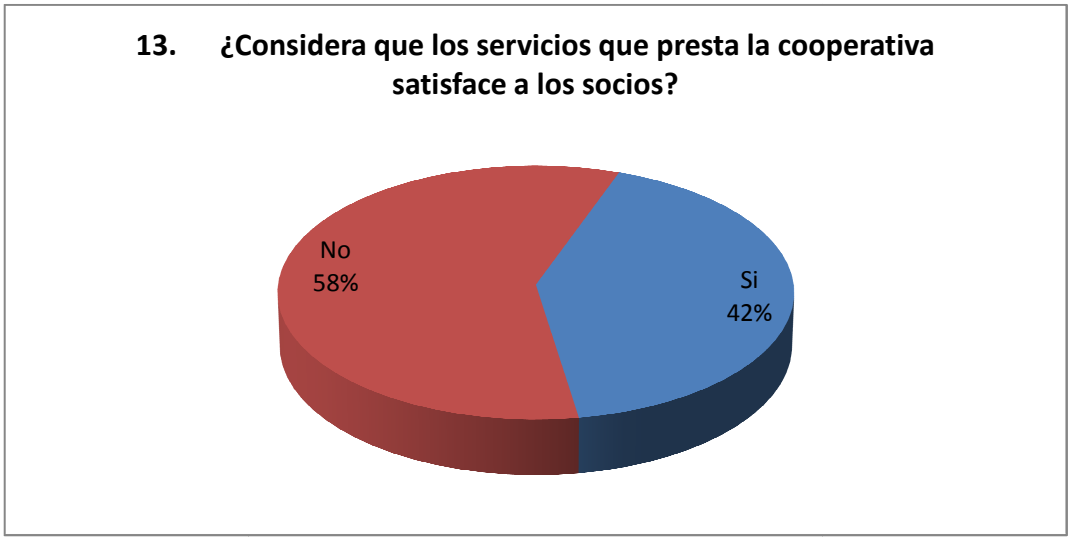
ANÁLISIS.

El 68 % considera que la gestión de mercadeo es buena, mientras que un 16 % indica que es malo y un 10% considera que no existe, situación que amerita una definición clara sobre la gestión y funcionamiento de este departamento, lo que contribuirá al desarrollo de la cooperativa y una mejor gestión de mercadeo.

13. ¿Considera que los servicios que presta la cooperativa satisface a los socios?

INDICADOR	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Si	13	0.42	42%
No	18	0.58	58%
TOTAL	**31**	**1,00**	**100%**

Presentación gráfica pregunta nº 13



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Jorge Huertas

ANÁLISIS.

El 58% considera que los servicios que presta la cooperativa no satisfacen a los socios. Los productos que ofrece la cooperativa son tradicionales, lo que implica que se debe revisar el portafolio de productos y servicios que ofrece la cooperativa, ser competitivos y estar acorde a la diversidad de productos que ofrece el resto del mercado financiero.

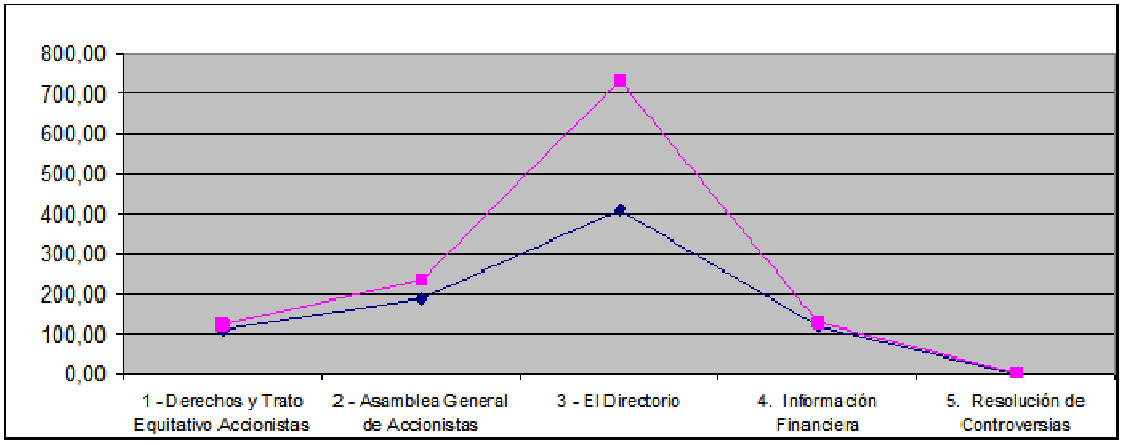
3.3.7. DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Del estudio realizado por la firma consultora Proqualitas Consulting referente a Gobierno Corporativo en la tabla 13 y gráfico se observa un resumen de la puntuación obtenida por área de análisis:

Tabla 13- Informe prácticas de gobierno corporativo en cooperativa Cotocollao.

Informe de Prácticas de Gobierno Corporativo

	Calificación	Máximo	Cumplimiento
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	111,00	124,00	89,52%
2 - Asamblea General de Accionistas	188,50	235,00	80,21%
3 - El Directorio	410,50	733,00	56,00%
4. Información Financiera	120,00	129,00	93,02%
5. Resolución de Controversias	0,00	3,00	0,00%



Fuente: PROQUALITAS CONSULTING
Realizado por: Jorge Huertas

El análisis de brechas por área busca identificar las oportunidades de mejora en las prácticas de buen Gobierno Corporativo. En el caso de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO LTDA., el área que presenta mayores oportunidades de mejoramiento es la conformación y funcionamiento del Consejo de Administración, así como el capítulo referente a Resolución de Controversias.

3.3.8. FODA COOPERATIVA COTOCOLLAO

En la tabla 14 se presenta el FODA de cooperativa Cotocollao.

Tabla 14 –Matriz FODA cooperativa de ahorro y crédito Cotocollao.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Comunicación interna razonable	Deficiente práctica de Buen Gobierno Corporativo.
De los ejecutivos encuestados, la mayoría participa en Plan Operativo, Planificación Estratégica y procesos	Desconocimiento y resistencia al cambio de práctica de Buen Gobierno Corporativo
Fidelidad de sus socios	No dispone de Sistema de Información Gerencial
Imagen institucional aceptable	Deficiente gestión de Recursos Humanos
	Se maneja los riesgos requeridos por la normatividad, escasas cultura de Administración de Riesgos
	Deficiente gestión de mercadeo
	Deficiente competitividad de productos y servicios, no satisface necesidades de sus socios.
	Deficiencia en toma de decisiones
	Deficiente existencia interna de normatividad interna para desempeño de funciones en diferentes áreas.
	Remuneración no es competitiva.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Existencia de nuevo marco regulatorio	Ingreso de la banca a mercado de la cooperativa
Economía relativamente estable	Baja de tasas de interés
Oferta de nuevos productos según nueva Ley	Incremento de la inseguridad (delincuencia)
Realizar fusiones, absorciones	

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Jorge Huertas

De la observación realizada en la institución la cultura de planificación es limitada ya que se observó que no existe metodología establecida de planificación en los diferentes niveles de la cooperativa y la planificación realizada obedece a requerimientos normativos.

3.4. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIAS

Si se considera la participación del mercado de las cooperativas que están bajo el control de la SBS, según Albornoz (2011) se observa que estas sí participan […] (a Septiembre de 2011 en más del 11% del Sistema financiero controlado)[5].

[5] Información entregada por Vicente Albornoz en la Segunda convención financiera cooperativa, en 2011.

De la investigación de mercado realizada por la firma consultora Sprocket Consulting Group a noviembre de 2011, en las siguientes tablas se encuentran expuestos los resultados más relevantes por variable medida y por segmento analizado, el cual será una herramienta fundamental para las decisiones estratégicas en el plan de marketing.

Como se puede apreciar en la Tabla 15 La primera marca que mencionan al preguntar por un nombre en particular en una categoría de productos de cooperativas (Top of mind), está liderado en por la cooperativa 29 de Octubre y por la cooperativa Andalucía.

El conjunto de marcas de una misma categoría de productos que el consumidor tiene en su mente (Share of mind) se encuentra liderado por la cooperativa Cooprogreso y por la cooperativa 29 de octubre a excepción del segmento estudiantes en el cual su preferencia es hacia la cooperativa Andalucía.

Tabla 15 -El top of mind y top of share de las cooperativas en Quito

TOM COOPERATIVAS	MICROENPRESARIOS	AMAS DE CASA	ARTESANOS	EMPLEADOS	ESTUDIANTES	TRANSPORTISTAS
COOPROGRESO	15,0%	17,0%	17,0%	20,0%	4,0%	12,0%
29 DE OCTUBRE	29,0%	29,0%	23,0%	29,0%	42,0%	29,0%
ANDALUCIA	29,0%	30,0%	30,0%	20,0%	33,0%	29,0%
ALIANZA DEL VALLE	10,0%	7,0%	7,0%	11,0%	13,0%	10,0%
COTOCOLLAO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%
SOM COOPERATIVAS	**MICROENPRESARIOS**	**AMAS DE CASA**	**ARTESANOS**	**EMPLEADOS**	**ESTUDIANTES**	**TRANSPORTISTAS**
COOPROGRESO	21%	22%	23%	29%	4%	21%
29 DE OCTUBRE	21%	23%	18%	21%	31%	19%
ANDALUCIA	18%	20%	18%	17%	33%	18%
ALIANZA DEL VALLE	11%	10%	11%	21%	13%	9%
COTOCOLLAO	3%	2%	1%	1%	7%	2%

FUENTE:SPROCKET CONSULTING GROUP(2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

Como se puede apreciar en la Tabla 16 el Top of mind de bancos está liderado en los segmentos por el banco Pichincha, y el share of mind se encuentra liderado también por banco Pichincha.

Tabla 16 –El top of mind y top of share de los bancos en Quito

TOM BANCOS	MICROENPRESARIOS	AMAS DE CASA	ARTESANOS	EMPLEADOS	ESTUDIANTES	TRANSPORTISTAS
PICHINCHA	51%	56%	53%	53%	80%	49%
PRODUBANCO	8%	7%	0%	0%	8%	7%
PACIFICO	21%	21%	19%	22%	3%	22%
GUAYAQUIL	4%	5%	3%	3%	6%	5%
INTERNACIONAL	9%	11%	16%	11%	0%	10%
SOM BANCOS	**MICROENPRESARIOS**	**AMAS DE CASA**	**ARTESANOS**	**EMPLEADOS**	**ESTUDIANTES**	**TRANSPORTISTAS**
PICHINCHA	31%	30%	29%	32%	36%	31%
PRODUBANCO	21%	17%	23%	18%	11%	20%
PACIFICO	19%	29%	15%	18%	16%	22%
GUAYAQUIL	12%	12%	17%	13%	23%	10%
INTERNACIONAL	9,0%	8,0%	10,0%	8,0%	7,0%	10,0%

FUENTE:SPROCKET CONSULTING GROUP(2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

Como se puede apreciar en la Tabla 17 el Top of mind de productos está liderado en la mayoría de segmentos por las cuentas de ahorro y sólo en el segmento de estudiantes el producto preferido es el crédito, mientras que el Top of choice (Productos que lideran en su uso o consumo) se encuentra liderado en su mayoría por las cuentas de ahorro a excepción del segmento de microempresarios que está liderado por las tarjetas de débito.

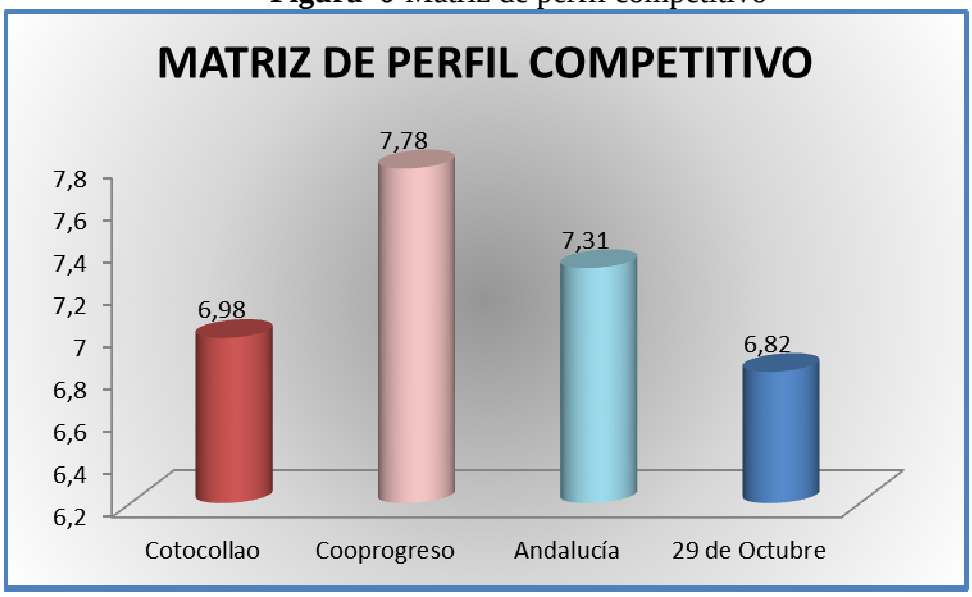
Tabla 17 -El top of mind y top of choice de las cooperativas

TOM PRODUCTOS	MICROENPRESARIOS	AMAS DE CASA	ARTESANOS	EMPLEADOS	ESTUDIANTES	TRANSPORTISTAS
CREDITO	21,0%	20,0%	17,0%	20,0%	27,0%	19,0%
CUENTA DE AHORROS	30,0%	30,0%	32,0%	27,0%	23,0%	32,0%
TARJETA DE CREDITO	21,0%	20,0%	21,0%	20,0%	21,0%	20,0%
TARJETA DE DEBITO	17,0%	15,0%	18,0%	17,0%	7,0%	17,0%
TOC PRODUCTOS	**MICROENPRESARIOS**	**AMAS DE CASA**	**ARTESANOS**	**EMPLEADOS**	**ESTUDIANTES**	**TRANSPORTISTAS**
CREDITO	23%	18%	16%	13%	19%	18%
CUENTA DE AHORROS	25%	43%	39%	41%	42%	39%
TARJETA DE CREDITO	5%	6%	7%	8%	11%	6%
TARJETA DE DEBITO	27%	27%	31%	31%	14%	32%
CUENTA CORRIENTE	20%	6%	7%	7%	14%	5%

FUENTE:SPROCKET CONSULTING GROUP (2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

Finalmente, la figura 6 muestra la posición competitiva de la cooperativa Cotocollao frente a los principales competidores. El resultante de este grafico demuestra qué empresa es la líder del cluster.

Figura 6-Matriz de perfil competitivo



FUENTE:SPROCKET CONSULTING GROUP(2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

Podemos inferir, que de acuerdo a la matriz de perfil competitivo, la Cooperativa debe invertir en mejorar la entrega de los productos y la agilidad como parte de los atributos más valorados por los clientes. Esto sumará a la generación de un mejor top of mind y, acompañado a una estrategia de comunicación directa y agresiva subirá su índice de competitividad.

3.5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CARÁCTER ABIERTO

La gestión financiera del presente estudio se centra en las cooperativas que están bajo el control de la SBS, por la existencia de información que permite realizar el respectivo análisis.

La planificación financiera que se realiza en cualquier organización es muy importante, puesto que permite plantear una directriz, definir, objetivos y metas en el ámbito económico que se desea alcanzar para un determinado período con el fin de lograr la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la institución.

Los objetivos que se fijan son cuantificables y se evaluarán y medirán el cumplimento de estos a través de una herramienta de la planificación financiera que viene a constituirse el presupuesto.

La planificación financiera pasa a formar parte de la planificación general que se realice en una institución.

¨La planeación y el control financiero como parte de la planeación financiera se materializa por medio de un presupuesto¨[6].

3.5.1. PRESUPUESTACIÓN

Definición.-"Es la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado"[7].

La mayor o menor eficiencia de un gerente, se refleja en las utilidades de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si este planifica sus acciones futuras.

Un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos que dispone y uno de esos es el presupuesto, el cual, utilizado en forma eficiente genera grandes beneficios.

La función que desempeña la buena presupuestación en la administración de un negocio, se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, esto es formando parte de las funciones administrativas: Planeación, Dirección, Organización, Coordinación y Control.

El presupuesto de las cooperativas está dado según las necesidades de cada cooperativa; es decir no existe un modelo predefinido para todas las cooperativas de ahorro y crédito.

Las principales cédulas presupuestarias en las cooperativas que se toma en cuenta para su elaboración son:

Activos (Cartera y Adquisiciones)

---

[6] BURBANO, Jorge, Presupuestos , ED. Mcgraw-Hill, Interamericana de México ,S,A,1988, p6

[7] DEL RIO GONZALES, Cristobal, Técnica Presupuestal,pp1-7

Pasivos (Captaciones)

Patrimonio (Capital social, reservas)

Ingresos (De créditos, Servicios, Otros)

Gastos (Personal, Operativos, Interés, Otros)

El presupuesto de estas instituciones se puede decir que está orientado luego de la formulación de varios presupuestos a la obtención del Balance General y de Pérdidas y Ganancias proyectado.

La elaboración del presupuesto de las cooperativas se lo realiza a finales del ejercicio económico, que en nuestro medio es entre los meses de noviembre y diciembre.

3.5.1.1. Alcance y tipos.

Alcance.- El alcance del presupuesto de las empresas en análisis está determinado por las distintas cédulas presupuestarias que se realizan; es decir si se realiza un presupuesto del área de crédito y cobranzas, todo el personal que labore en esta dependencia está involucrado en el seguimiento y cumplimento del presupuesto.

Los distintos presupuestos que se elaboran comprende toda la estructura orgánica de la misma desde directivos hasta el nivel operativo.

Tipos.- Antes de empezar a definir las distintas clases de presupuestos que se aplica en la organización cooperativista, primeramente se describe los conceptos y la clasificación de los presupuestos existentes:

1. Según la flexibilidad
   - Rígidos, estáticos, fijos o asignados
   - Flexibles o variables
2. Según el período de tiempo que cubran
   - A corto plazo
   - A largo plazo
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa
   - De operación o económicos
   - Financieros (tesorería y capital)

4. Según el sector en el cual se utilicen
   - Sector público
   - Sector privado

Distintos son los puntos de vista desde los cuales se pueden contemplar los presupuestos; el orden de importancia que se dé a ellos depende de las necesidades del usuario.

3.5.1.2. Políticas para su financiamiento.

De las investigaciones realizadas a los Directivos y Ejecutivos de estas cooperativas, se puede establecer que adoptan los siguientes mecanismos para el financiamiento institucional.

- Dentro del plan presupuestario a ser ejecutado se proyecta primeramente el cupo de créditos a ser colocados durante un año y sobre la base de esto se define los recursos a conseguirse.
- Una de las maneras de conseguir fondos es a través de la captación de certificados de aportación por medio del encaje exigido para los préstamos.

Encaje.- Es un depósito de dinero que se exige al prestatario previamente a concedérsele un crédito, el mismo que permanece un mínimo de tiempo depositado. El monto lo determina cada cooperativa.

- Otra fuente de financiamiento constituye todas las captaciones logradas a través de los ahorros, depósitos a plazo fijo y otras modalidades de captaciones que tenga cada institución.
- La recuperación de los créditos y el control de la morosidad también permite el financiamiento del presupuesto.
- Al final de cada ejercicio económico, el Consejo de Administración propone a la Asamblea de Representantes, que un porcentaje de utilidades del ejercicio se capitalice en la institución, mecanismo que también permite financiar el presupuesto.

- Cuando se presupuesta o se requiere la adquisición de ciertos activos, algunas de estas entidades lo financian a través de un crédito del sistema financiero.
- Crédito externo, mecanismo a través del cual la institución adquiere deuda para el financiamiento de sus operaciones activas.

Como se puede apreciar, en las cooperativas en estudio las políticas para el financiamiento del presupuesto que se plantean son limitadas.

3.5.1.3. Proceso para la formulación, aprobación, ejecución y liquidación del presupuesto de las cooperativas de ahorro y crédito

El mecanismo que se adopta para la elaboración del presupuesto es el siguiente:

1. - Gerencia General procede a comunicar por escrito a cada departamento y jefe de oficina, que se prepare la información a requerirse para la elaboración del presupuesto.
2. - Las jefaturas proceden a remitir a Gerencia General los datos a tomarse en cuenta para el presupuesto.
3. - Gerencia oficializa el lugar y fecha para la elaboración del presupuesto.
4. - En la elaboración del presupuesto, gerencia realiza una ligera evaluación de los objetivos y metas cumplidas del presupuesto anterior.
5. - Gerencia indica de manera general los nuevos objetivos y metas a alcanzarse.
6. - En coordinación con las gerencias se define las variables macro y otras a emplearse para la elaboración del presupuesto. (inflación, devaluación, tipo de cambio, tasas activas, pasivas, etc.)
7. - En coordinación con cada jefe de oficina o departamental según sea el caso se va definiendo los objetivos y metas a alcanzarse por departamento y a la vez se va elaborando el presupuesto.
8. - Se elabora el presupuesto por cada oficina.
9. - Se procede a la consolidación de los presupuestos de las oficinas y a una revisión de trabajo realizado.

Una vez concluido el presupuesto se hace llegar por escrito a la gerencia general, gerencias y jefes departamentales.

Gerencia procede a hacer conocer al Consejo de Administración el presupuesto.

El Consejo de Administración aboca conocimiento del mismo, y aprueba.

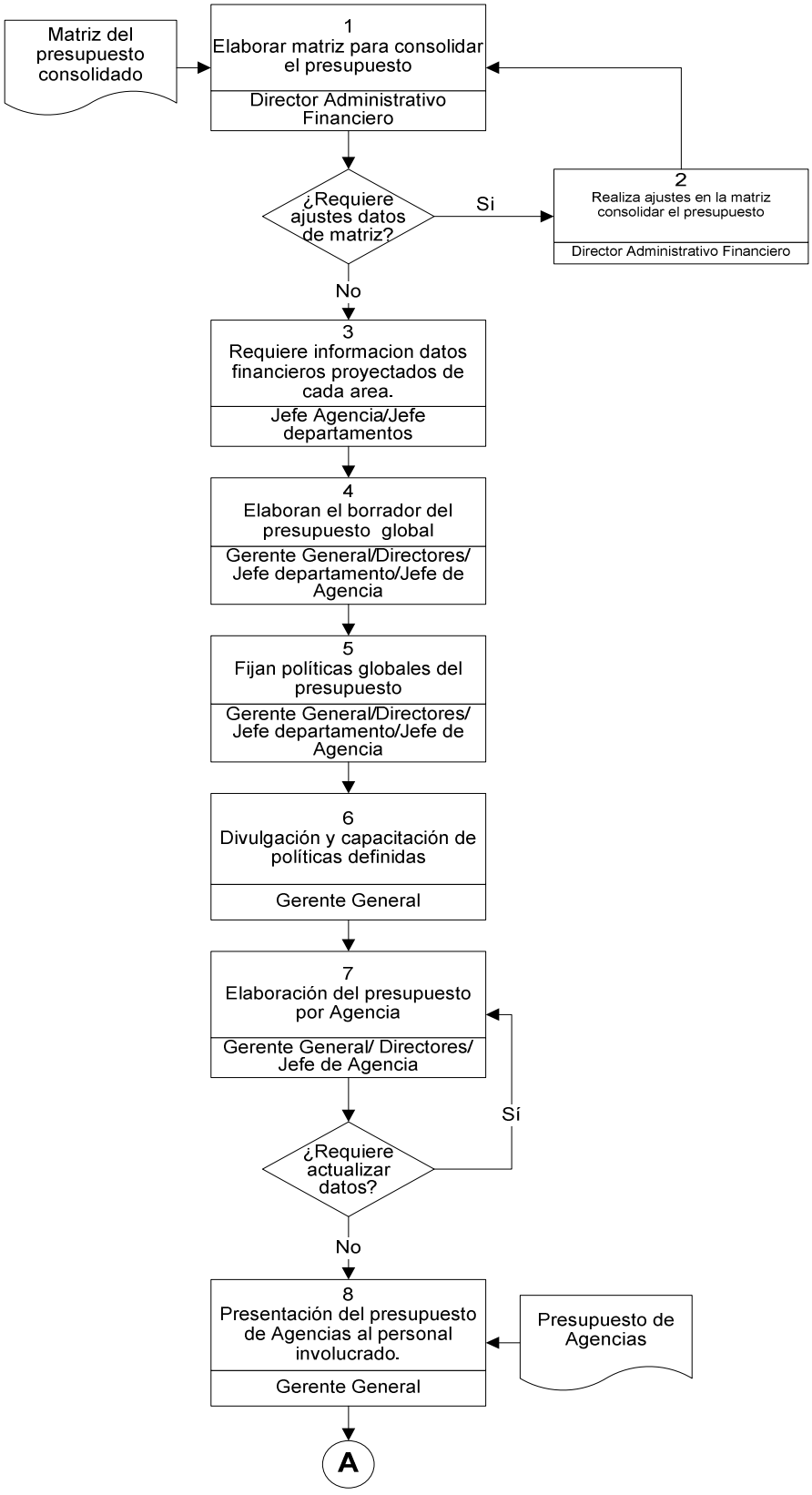
La Asamblea de Representantes, conoce.

Como se aprecia, en el proceso de elaboración del presupuesto se requiere implementar una fase bien definida de la pre iniciación, en donde se analice los factores externos e internos del entorno y que la alta gerencia señale puntualmente los objetivos que desea alcanzar, para luego proceder a la elaboración del presupuesto.

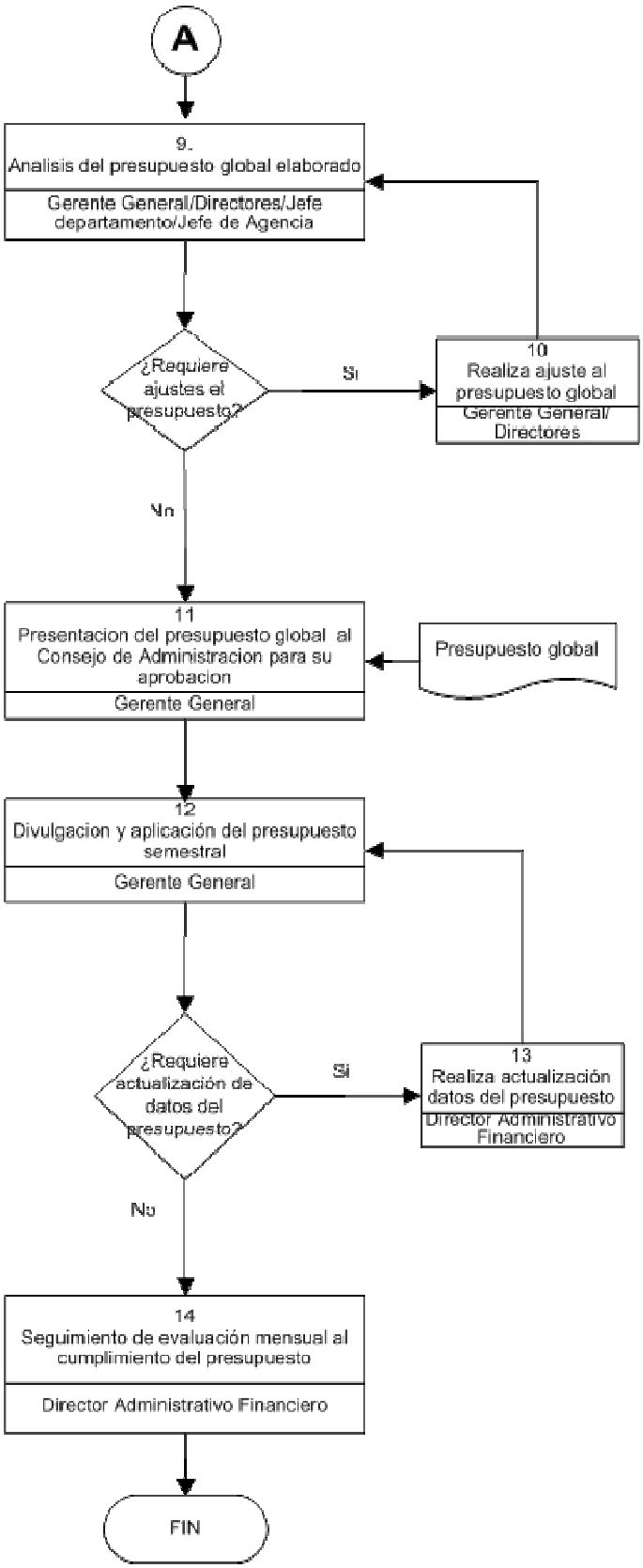
Además, se requiere definir y establecer las fases de ejecución, control y evaluación del presupuesto indicando procedimientos a aplicarse.

Lo anterior es necesario que conste en un documento a manera de guía o manual para que pueda ser empleado por todos los funcionarios que intervienen en este proceso, tal como se representa en la figura 7.

Figura7-Diagrama del flujo de elaboración del presupuesto



“continúa”



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Jorge Huertas

3.5.2. OPERACIONES FINANCIERAS DE LAS COOPERATIVAS

El análisis de las operaciones financieras de las cooperativas en estudio está orientado a los principales productos y servicios financieros que estas prestan a sus asociados, es así que a continuación se detallan las principales:

De captaciones.

Ahorros a la vista

Ahorros programados

Ahorro Infantil

Depósitos a plazo fijo.

Titularización de cartera

De colocaciones

Préstamos de consumo

Préstamos de vivienda

Préstamos microcrédito

Garantías para la construcción

3.5.2.1. Los certificados de aportación

Según La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el Artículo 49.- El Capital social.-Se define el capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente avaluados por el Consejo de Administración. Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.[8]

[8]Registro Oficial 444,Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011, p7

3.5.3. ANALISIS FINANCIERO

El análisis de la gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito se lo realiza a través de un análisis financiero directo, se realiza un análisis por medio de razones. Según Castro (1996) manifiesta que las razones, tienen por objeto determinar una relación entre dos aspectos de importancia de la gestión, expresados en cuentas y seguir su evolución a través del tiempo; para lo cual se basa en la información financiera e índices financieros presentados por la Superintendencia de Bancos y Seguros con corte al mes de septiembre del 2011. Para las cooperativas que están bajo su control se realizará el análisis financiero de las estadísticas de la SBS, los indicadores a ser analizados son:

Suficiencia patrimonial

Estructura y calidad de activos:

Índices de morosidad

Cobertura de provisiones para cartera problemática

Eficiencia microeconómica

Rentabilidad

Intermediación financiera

Eficiencia financiera

Rendimiento de la cartera

Liquidez

Dichos indicadores se describen en la tabla 18.

Tabla 18 -Principales índices financieros cooperativas controladas por SBS año 2008- Septiembre 2011

Indicadores Financieros	2008	2009	Variación	20092	2010	Variación3	sep-10	sep-11	Variación4
Suficiencia patrimonial									
Patrimonio + resultados) / activos inmovilizad	589,58	532,12	-57,46	532,12	610,37	78,25	521,68	495,44	-26,24
Estructura y calidad de activos:									
Activos productivos / total activos	95,34	95,32	-0,02	95,32	96,21	0,88	95,78	95,89	0,11
Índices de morosidad	3,80	4,14	0,34	4,14	3,08	-1,06	3,89	3,33	-0,56
Cobertura de provisiones para cartera problem	144,66	141,10	-3,56	141,10	164,43	23,33	136,58	141,42	4,85
Eficiencia microeconómica									
Gastos de operacion / total activo promedio	6,51	6,42	-0,09	6,42	5,95	-0,47	5,74	5,89	0,15
Gastos de personal / activo promedio	3,17	3,12	-0,05	3,12	2,87	-0,25	2,75	2,79	0,04
Rentabilidad									
Resultado del ejercicio sobre el patrimonio pro	8,31	9,33	1,02	9,33	10,20	0,87	11,37	13,05	1,68
Resultado del ejercicio sobre el activo promed	1,33	1,44	0,11	1,44	1,43	-0,01	1,79	1,86	0,07
Intermediación financiera									
Cartera bruta / (depositos a la vista + depositos	119,01	102,56	-16,45	102,56	101,91	-0,64	103,89	108,38	4,49
Eficiencia financiera									
Margen de intermediación estimado / patrimo	11,27	9,15	-2,12	9,15	9,46	0,32	11,34	13,80	2,46
Margen de intermediación estimado / activo p	1,91	1,55	-0,36	1,55	1,46	-0,08	1,68	1,97	0,29
Rendimiento de la cartera	15,87	16,52	0,65	16,52	16,41	-0,11	16,37	16,81	0,44
Liquidez									
Fondos disponibles / total depositos a corto pl	19,00	21,69	2,69	21,69	21,93	0,24	19,30	16,86	-2,43

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

El comportamiento del índice de suficiencia patrimonial en los tres últimos años ligeramente ha descendido, sin embargo refleja una fuerte solvencia patrimonial, siendo una de las fortalezas de estas cooperativas.

Estructura y calidad de activos; el indicador activos productivos frente al activo total, del total del sistema cooperativo ha estado sobre el 95%, estructura que es adecuada, lo que constituye un buen indicador.

Índices de morosidad

De los indicadores más importantes en el sistema financiero (índice de morosidad) uno de los cuales es la cartera vencida para el total de cartera, en el período analizado, su comportamiento ha estado entre el 3% y 4%, rango racional y controlable, situación que refleja que existe una gestión adecuada de manejo y de recuperación de la cartera.

Cobertura de provisiones para cartera problemática

El índice de cobertura ligeramente ha descendido y a septiembre de 2011 está en 141%, es decir por cada dólar de cartera problemática está cubierto en 1.4 veces, relación que es muy buena.

Eficiencia microeconómica

Los gastos de operación estimados frente al activo total promedio son del 5.89%, a septiembre de 2011, porcentaje que refleja el manejo adecuado de los gastos operacionales, el cual ha venido disminuyendo.

Los gastos de personal estimados sobre el activo total promedio, es del 2.79%.

Rentabilidad

El resultado del ejercicio sobre el patrimonio promedio se ha venido incrementando en el período analizado y a septiembre del 2011 es del 13.05% resultado que está por encima de la inflación.

El resultado del ejercicio sobre el activo promedio es del 1.86% resultado menor al índice de inflación, mismo que requiere ser mejorado.

Intermediación financiera

La cartera bruta frente a los depósitos a la vista más los depósitos a plazo fijo es del 106%, a septiembre de 2011 siendo casi financiada por estas dos cuentas.

Eficiencia financiera

El margen de intermediación estimado frente al patrimonio promedio es del 13.8% a septiembre de 2011.

El margen de intermediación estimado frente al activo promedio es del 1.97% a septiembre de 2011, el mismo que ligeramente se ha venido mejorando.

Rendimiento de la cartera

El rendimiento total de la cartera por vencer es del 16.81%. porcentaje que en el promedio analizado ha venido ligeramente variando.

Liquidez

Los fondos disponibles para el total de depósitos a corto plazo es del 16.8%, índice de liquidez que en el período analizado ha disminuido, sin embargo resulta adecuado para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

De los anteriores índices se puede establecer, que el sector cooperativo tiene fortalezas, tales como su posición patrimonial, manejo de gastos operativos adecuados, buena estructura financiera adecuado nivel de

provisiones, adecuado nivel de liquidez y requiere mejorar otras áreas como el control del gasto operacional.

3.5.4. RIESGOS Y AMENAZAS FINANCIERAS

El sistema financiero ecuatoriano, juega un rol fundamental en la estructura económica del país, ya que canaliza los recursos de las unidades excedentarias de la economía hacia aquellas deficitarias. Todas las instituciones intervinientes operan tanto sobre activos como sobre pasivos financieros facilitando y promoviendo el crédito y la inversión.

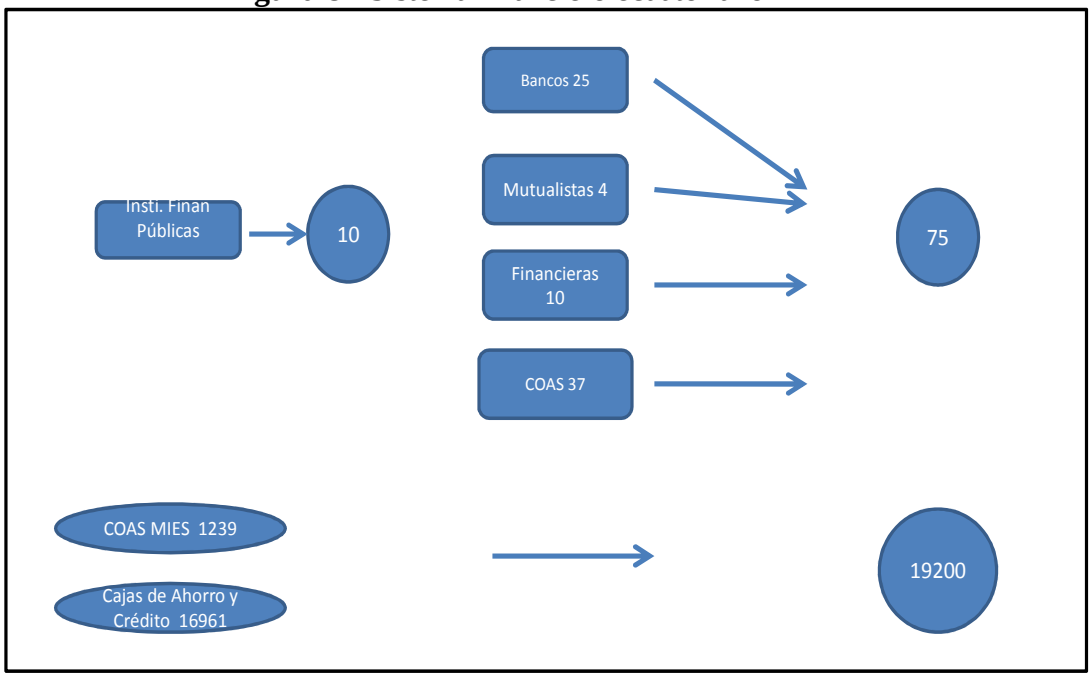
El riesgo macroeconómico que se da en un país, influye en los riesgos y amenazas financieras, el cual nace de la incertidumbre de los sectores claves de la economía; por otro lado, el riesgo país que está dado por los créditos internacionales y la deuda externa permite apreciar la interacción que se da entre la estructura económica y su política económica, riesgo que también debe afectar al sector financiero de un país; sin embargo el sistema financiero ecuatoriano, en la actualidad se encuentra consolidado y solvente.

3.5.5. ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Según Escobar (2011) el sistema financiero nacional se encuentra compuesto de la siguiente manera:[9] que se detalla en la figura 8.

[9] Información entregada por Francisco Escobar, en conferencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en 2011.

Figura 8 - Sistema financiero ecuatoriano



FUENTE: ESCOBAR (2011)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

3.5.6. OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES DEL SISTEMA.

La apertura de los mercados al igual que en otros sectores el sistema financiero también tiene posibilidad de extenderse, lo cual debe ser más competitivo.

La restructuración financiera que se adopte por parte del estado ecuatoriano luego de la expedición del Reglamento a la Ley de Economía Popular y solidaria, permitirá contar con un sistema más sólido y mejor preparado para los nuevos retos.

Se requiere alentar el ingreso de capitales frescos al país para fortalecer el sistema financiero con la banca extranjera buena, de tal forma que permita atender los negocios grandes para los cuales nuestra banca resulta muy pequeña.

El marco jurídico del país debe apuntar a mejorar la calidad de la supervisión del sistema financiero, destacando una mayor especialización y que contemple sanciones drásticas a aquellos que infrinjan la ley.

3.6. CONTROLES INTERNOS DE LAS COOPERATIVAS ABIERTAS SUJETAS A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

El control interno de acuerdo a la normatividad que rige a estas cooperativas es de responsabilidad del Consejo de Vigilancia según el "Art. 41.- Dice el Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de la cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos[10]". La Gerencia General también es responsable del control interno "Art. 46…. i) Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno"[11]. Además la gerencia se apoya en la gestión del control interno a través de auditoría interna, el área de operaciones para las cooperativas que disponen y de las jefaturas quienes tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir la normativa interna según sea el caso.

En julio de 2009, la Superintendencia de Bancos y Seguros, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), emitió el documento "Fortalecimiento del Proceso de Supervisión de Instituciones Financieras" que, junto con la regulación, la Garantía de Seguros de Depósito, el Fondo de Liquidez y la resolución bancaria, constituyen los componentes de la Red de Seguridad del Sistema Financiero Ecuatoriano. Al mismo tiempo, el organismo de control del sector financiero y de seguros del Ecuador expidió la metodología que se utiliza para supervisión de las instituciones del sector financiero denominada GREC (de seguimiento y de inspección), cuyas siglas significan: Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económica Financiera

[10] Decreto Ejecutivo 194, Reglamento que rige la constitución, organización, Funcionamiento y liquidación de las cooperativas de Ahorro y crédito que realizan intermediación financiera Con el público, y las cooperativas de segundo piso sujetas Al control de la superintendencia de bancos y seguros.2009.

[11] Idem.

y Cumplimiento, todo lo cual está recogido en el Manual Único de Supervisión MUS.[12]

La importancia que tiene quela supervisión bancaria en el sentido de que se enfoque también al cumplimiento de buenas prácticas de gobernanza corporativa y que éstas sean el primer componente del GREC, el cual, además de ser un sistema de calificación, es una formado enfocar la supervisión, ya que su objetivo es determinar los riesgos de insolvencia, de liquidez, de gobierno corporativo y de gestión actuales así como las tendencias y perspectivas futuras, lo cual permite al supervisor implantar de manera apropiada y oportuna los requerimientos, las recomendaciones los planes de acción de distinto orden.

El GREC, tiene como subcomponentes: I) La estructura organizacional que busca entender si es la adecuada para el tamaño y la actividad más o menos compleja que se desarrolla; II) La calidad de la dirección y de la gerencia, para conocer la relación entre éstas instancias; identificar el verdadero rolde cada una; establecer responsabilidades claras y criterios de competencia solvencia moral; encontrarla habilidad, prudencia y diligenciada los directores para resolver los problemas; diseñar la estrategia del negocio, hacerla viable, ejecutarla y controlarla, determinar los potenciales conflictos de interés y su manera de evitarlos o manejarlos, todo esto con el objeto de agregar valor a la entidad y de fortalecer la solidez y seguridad institucional y el incremento de la confianza; III) La calidad de los accionistas, porque de ellos dependerla calidad de la administración si ésta es prudente o no; y, IV) Localidad del ambiente de control y la atención al cliente, como elemento indispensable para asegurar que las entidades financieras cuenten con metodologías para detectar y administrarlos riesgos y enfoquen su negocio a la satisfacción del cliente. En este punto también cabe considerarlo relativo a prevención y control de lavado de activos.

[12]MEMORIAS DEL PROGRAMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 2006-2011 publicado por Bolsa de Valores de Quito y Banco Interamericano de Desarrollo, Por Mónica Villagómez de Anderson Investigación: Belén Miño Holguín, p90-91.

Según La Superintendencia de Bancos y Seguros (2011, p.17) los subcomponentes del GREC se describe en la figura 9.

Figura 9- Subcomponentes del GREC

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2011)

REALIZADO POR. Jorge Huertas.

En el presente capítulo se ha tratado sobre las generalidades del cooperativismo en el Ecuador, el diagnóstico realizado de las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto de la ciudad de Quito, la gestión y control financiero que se realiza en este tipo de cooperativas.

En el siguiente capítulo se orientará a señalar los resultados sobre gobierno corporativo, la planificación, organización, la gestión de mercadeo, administración de riesgos y toma de decisiones.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. GOBIERNO CORPORATIVO

Para las prácticas sanas de un buen gobierno corporativo en las cooperativas, el presente estudio se apoyará en los lineamentos del Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF, el que está enfocado en mejorar el uso eficiente de los recursos, transparencia de la información, equidad de grupos de interés y los derechos y participación de los accionistas, de manera que genere valor para la organización.

Los lineamientos del código se dividen en cinco capítulos los cuales en total abarcan 51 medidas. Los capítulos son:

Derecho y Trato Equitativo de los Accionistas, Asamblea General de Accionistas, Directorio, Información Financiera y no financiera y la Resolución de controversias.

4.1.1. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVOS DE LOS ACCIONISTAS

Contiene las seis primeras medidas las cuales tratan de principios referentes a la comunicación y derechos que deben manejar las empresas con sus accionistas.

> Con carácter general y de acuerdo con los principios de buen gobierno corporativo, la legislación mercantil de los países de la

CAN debería recoger adecuadamente los derechos de los accionistas.[13]

4.1.2. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Comprende las medidas 7 a la 18, las cuales topan temas como procedimientos para la participación de los accionistas, medios electrónicos de comunicación, medios de convocatorias, y demás aspectos relacionados con la asamblea general de accionistas.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y, por lo tanto, los estatutos sociales deben recoger ese carácter y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.

4.1.3. EL DIRECTORIO

Es el capítulo más extenso y representa una parte fundamental en el manejo de un buen gobierno corporativo. Contiene las mediadas 19 a la 42, las cuales abarcan aspectos referentes a la gestión y dirección que se debe dar a los altos ejecutivos y directivos de las empresas.
Las sociedades que se acojan a este código, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.

4.1.4. EL CONTROL Y LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Abarca las medidas 43 a la 49. Las medidas tratan sobre el manejo y transparencia que debe existir en la contabilidad e información financiera

[13] Corporación Andina de Fomento (CAF). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Ed. CAF Publicaciones, 2006. p. 16

que la empresa maneja, así como el papel que debe ejercer la auditoría externa en la organización.

4.1.5. INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Contiene la medida número 50. Esta medida surge de la aplicación de las medidas anteriores y permite realizar un análisis de cómo se ha desarrollado la gestión de la empresa en cuanto a la aplicación del Código Andino de Gobierno Corporativo.

La adopción por parte de las cooperativas de los lineamientos del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo debería culminar en la preparación de un informe sobre gobierno corporativo, de cuyo contenido será responsable el Directorio (Consejo de Administración), previo informe de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y que deberá presentarse con carácter anual, junto con la Memoria Anual y el resto de documentos de cierre de ejercicio, pero en forma de documento independiente de éstos. Las cooperativas que, por su dimensión, no preparen Memoria Anual, deberán incorporar la información sobre gobierno corporativo en el informe anual de gestión que se presenta a la Asamblea.

4.1.6. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Es el último capítulo de los lineamientos de la CAF sobre el Código Andino de Gobierno Corporativo. Esta última medida contiene recomendaciones sobre la resolución de controversias.

Los estatutos incluirán una cláusula compromisoria que establezca que cualquier disputa, salvo aquéllas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio (Consejo de Administración), la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje ante una institución local independiente.

A continuación, en la tabla 19 se presenta las medidas cuya aplicación se recomienda a todo tipo de empresa y que son de gran relevancia para las cooperativas de ahorro y crédito, microempresas y micro financieras, sociedades anónimas y abiertas con un bajo capital accionario y empresas cerradas.

Los lineamientos descritos de gobierno corporativo también son aplicables a la cooperativa Cotocollao, la misma que deberá centrarse en su implementación en el mejoramiento de la conformación y funcionamiento del Consejo de Administración, así como a resolución de controversias.

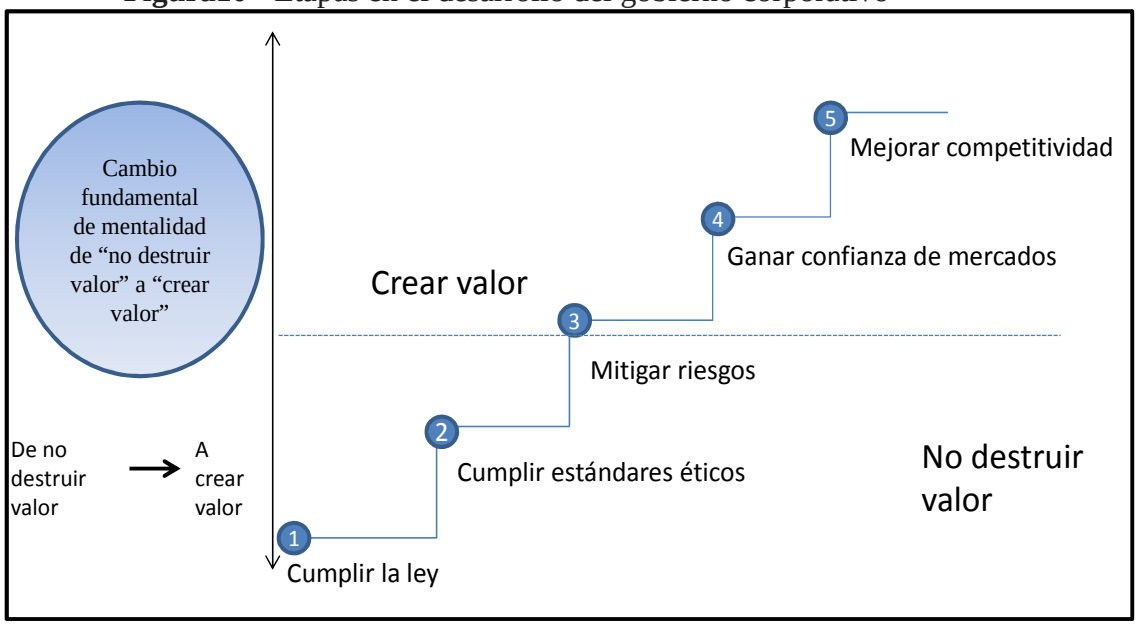
Tabla 19-Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Medida No.	Medida
TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS	
1	Una acción un voto
2	Informe directorio sobre decisiones que afecten a minoritarios
3	Fomento de la participación e información de los accionistas
4	Causes electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa
5	Amplio respaldo para operaciones estratégicas
6	Tag Along o derecho de reventa
LA ASAMBLEA	
7	Reconocimiento de competencias indelegables de la Asamblea
8	Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas
9	Convocatoria asamblea extraordinaria por accionistas con participación significativa
10	Plazo y contenido suficiente de convocatoria
11	Derecho a solicitar información escrita con antelación
12	Inversores institucionales y accionistas significativos
13	Clases y convocatoria
14	La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto
15	Ejercicio de acción de responsabilidad contra administradores en cualquier momento
16	Voto de los miembros del directorio
17	Delegación en blanco
18	Asistencia de otras personas además de los accionistas
EL DIRECTORIO	
19	Necesidad de directorio
20	Facultades indelegables del directorio
21	Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones
22	Reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento del directorio
23	Dimensión y composición adecuada del directorio
24	Categorías de miembros del directorio
25	Nombramiento
26	Condiciones para ser considerado independiente
27	Cese de los directores
28	Alcance de los derechos y deberes de los directivos en los estatutos
29 y 30	Declaración y gestión de los conflictos de interés
31	Entrega de información suficiente
32 a 34	Retribución transparente y admisible aprobada por la AGA
35	La organización del directorio
36	Separación entre el presidente del directorio y el ejecutivo principal
37	El secretario del directorio
38	La alta gerencia
39	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
40	Comisiones del directorio
41	Aprobación por mayoría calificada de operaciones con partes vinculadas
42	Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del directorio
INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	
43 a 49	El control y la información de los estados financieros
50	Informe anual sobre Gobierno Corporativo
REVISIÓN DE LOS ESTATUTOS	
51	Resolución de controversias

FUENTE: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.
RALIZADO POR: Jorge Huertas

En la figura 10 se describe las etapas que debería de considerarse en el desarrollo del gobierno corporativo.

Figura10 - Etapas en el desarrollo del gobierno corporativo

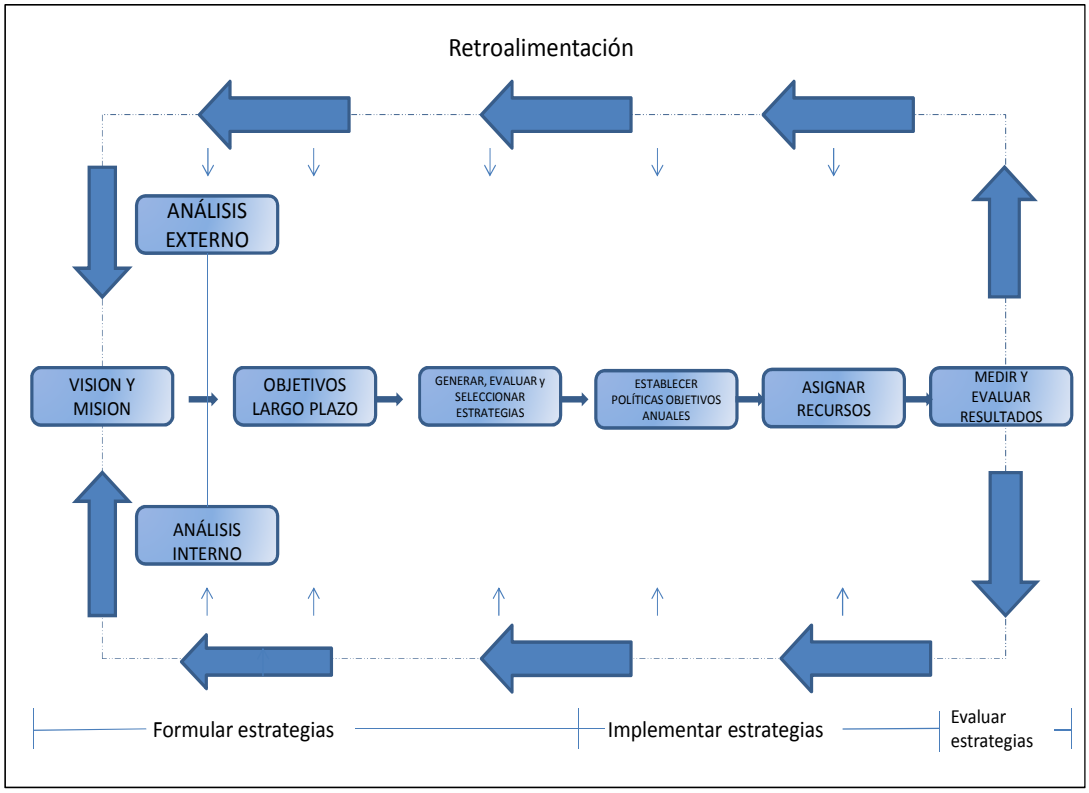


FUENTE:MCKINSEY & COMPANY(2007)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVISTA

Si bien es cierto todas las cooperativas bajo el control de la SBS cuentan con Planificación Estratégica, a continuación se propone el proceso a emprenderse para la realización de la misma y un resumen de lo mínimo que debe contener un modelo de administración estratégica, herramientas que servirá de aporte para la toma de decisiones principalmente para aquellas cooperativas que no están bajo el control de la SBS. Dicho modelo se representa en la figura 11.

Figura 11 -Modelo de administración estratégica



FUENTE: DAVID (2003, p.115)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

En el modelo indicado, el establecer políticas y objetivos anuales comprende el plan operativo y plan de negocios. El asignar recursos es el presupuesto anual que se realiza, la medición y evaluación de resultados se puede apoyar a través del cuadro de mando integral, la evaluación del plan estratégico se deberá realizar por lo menos semestralmente.

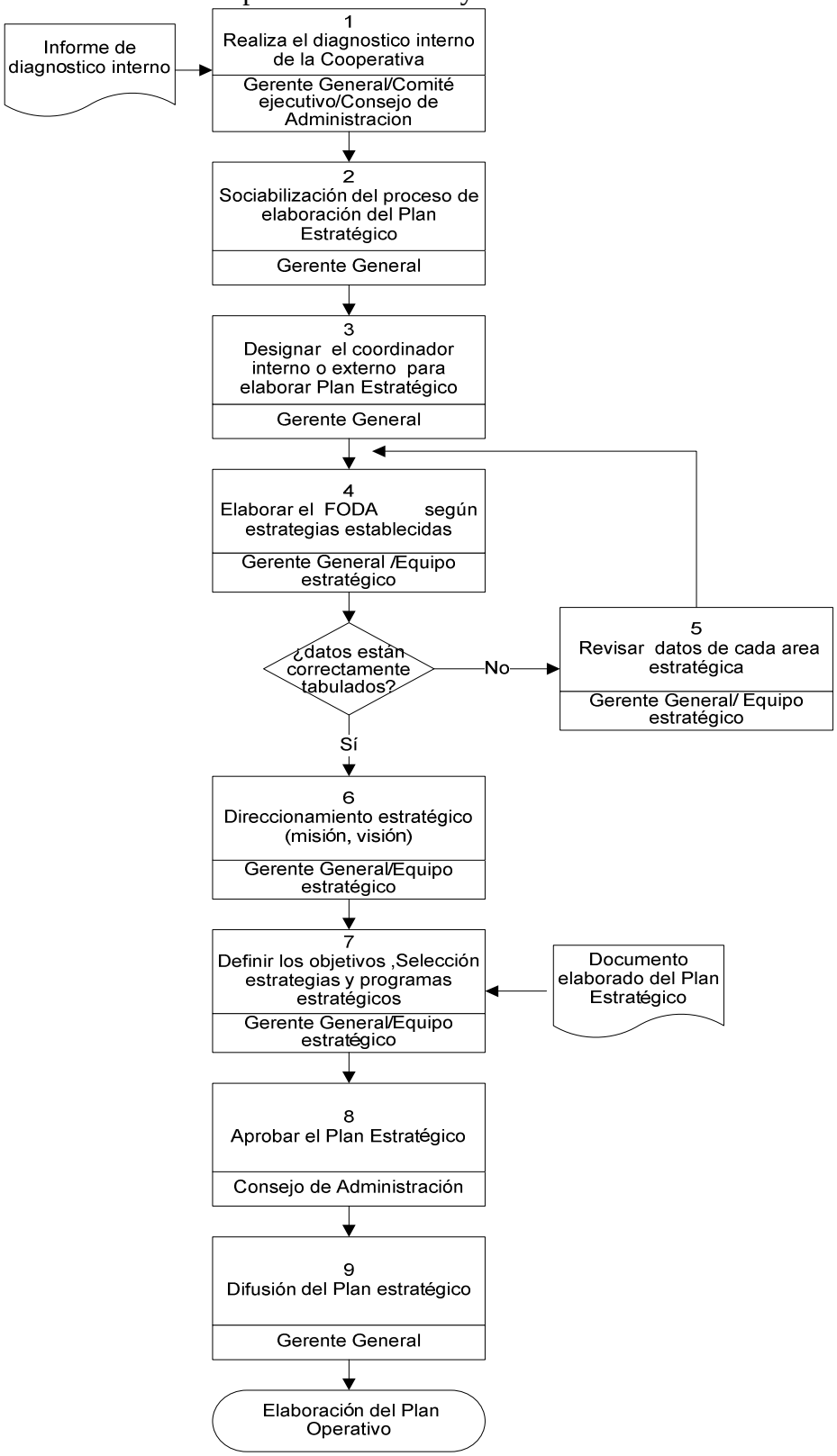
En la figura 12 se describe las etapas de la planificación estratégica que debe considerarse en la elaboración de la misma.

Figura12 -Etapas de la planeación estratégica

FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Jorge Huertas

A continuación se presenta un modelo del proceso de elaboración de la planificación estratégica a realizarse en una cooperativa y se describe en la figura 13.

Figura 13 - Proceso de elaboración de planificación estratégica para una cooperativa de ahorro y crédito de carácter abierto



FUENTE: Investigación de campo
REALIZADO POR: Jorge Huertas

4.3. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La organización que mantienen las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo la SBS cumple con la normatividad requerida, esto es, con el decreto Ejecutivo 194. Además la estructura organizacional de estas cooperativas se ha ajustado a los requerimientos que ha realizado la SBS a través de las diferentes resoluciones emitidas y que constan en la Codificación de Resoluciones de la SBS, requerimientos por los que estas cooperativas se han visto obligadas a contar con departamentos y personal requerido para el efecto en las áreas que se indica:

Auditoría Interna

Riesgos

Unidad de atención al cliente

Unidad de prevención de lavado de activos

Unidad de seguridad

Contar con el apoyo externo de:

Auditoría externa

Empresa calificadora de riesgos.

Además, estas cooperativas cuentan con el apoyo de diferentes comités como el de Riesgos, Calificación de Activos de Riesgo, Comité de Cumplimiento.

La SBS a través de las diferentes auditorias que realiza a estas cooperativas cuando se analiza la gestión, sugiere y recomienda los ajustes que se debe realizar en cuanto a las funciones departamentales, lo que implica posibles ajustes a la estructura organizacional con afectación a la gestión administrativa de la cooperativa.

Referente a las cooperativas que se encuentran bajo el control del MIES al tener un control débil, estas no están obligadas por normativa a contar con departamentos y personal adicional como se lo requiere a las controladas por la SBS. Tampoco tienen la necesidad de una calificadora de riesgos, sin embargo el nuevo marco regulatorio de la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y solidario", ya prevé la necesidad de que estas cooperativas también cumplan con áreas como

auditoría interna, auditoría externa, administración de riesgos, prevención de lavado de activos y calificadora de riesgos, lo que implican que tendrán que ajustarse su estructura organizacional y gestión administrativa a los nuevos requerimientos normativos.

La gestión administrativa se debe apoyar con la planificación estratégica plan operativo anual, presupuesto, plan de negocios y sistema de información gerencial, en la toma de decisiones.

4.4. PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera que se efectúa en las cooperativas de ahorro y crédito está dada por el presupuesto anual que se realiza en cada cooperativa el mismo que indistintamente ya sea que la normativa lo requiera, debe ser realizado y aprobado hasta mediados de diciembre del año anterior a la presupuestación. Las consideraciones que el presupuesto de la cooperativa debe contemplar tanto en su elaboración como en la ejecución son:

- Debe contener la proyección de las cuentas que componen el balance de situación financiera y estado de resultados.
- Los principales de grupos de cuentas tales como:

  Activos: cartera de crédito, inversiones, activos fijos;

  Pasivos: ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, créditos a instituciones financieras;

  Patrimonio: certificados de aportación;

  Ingresos: ingresos por interés ganado;

  Egresos: gasto interés, gasto operacional, gasto de personal.

  Por la importancia de estas cuentas deberán contar con anexos que permita evidenciar al detalle su composición y proyección realizada.
- Si la cooperativa cuenta con varias oficinas se requiere que exista un presupuesto por oficina y consolidado.
- El presupuesto debe contener metas mensuales a cumplirse para su evaluación mensual y toma de acciones correctivas.

- En el presupuesto debe estar considerada y cuantificada la implementación del plan operativo anual, plan de negocios y proyectos a emprenderse.
- La evaluación y seguimiento presupuestario debe ser mensual y presentar el informe al Consejo de Administración.
- La reforma al presupuesto debe ser semestral.
- En la elaboración del presupuesto deben participar donde el nivel ejecutivo hasta las jefaturas de las agencias.
- La sociabilización debe ser dada a todos los integrantes de la cooperativa de acuerdo al nivel organizacional al que pertenezcan.
- Un porcentaje razonable de cumplimiento es del 85% o más del porcentaje planteado de crecimiento.

4.5. GESTIÓN DE MERCADEO

Del análisis realizado a las cooperativas en estudio se observa que la gestión que se realiza en mercadeo es débil, existiendo cooperativas que pese a tener un volumen importante de operaciones aún no cuentan con un departamento de mercadeo, pues, ciertos productos y servicios no son totalmente competitivos con la banca.

La cooperativa Cotocollao no cuenta con un buen posicionamiento ante sus socios, el que revela del estudio ello se evidencia, que existe una deficiente gestión de mercadeo.

Con la finalidad de mejorar la gestión de mercadeo, se debe considerar el mercadeo estratégico; ello permitirá a las cooperativas no sólo sobrevivir en su mercado, sino posicionarse en un lugar preferencial. Para ello, las variables que deberá considerar en un plan de marketing estratégico son, entre otras:

- Segmentación de los mercados.
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno
- Auditoría de marketing.

- Posicionamiento de valor.

4.6. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Del análisis realizado, se puede evidenciar que la administración de riesgos que se realiza en las cooperativas sujetas al control de la SBS, se orienta a cumplir básicamente la normativa, por lo que se requiere desarrollar una cultura de administración de riesgos. En cuanto a las cooperativas que están bajo el MIES, no se realiza ningún tipo de administración de riesgos; por lo que, lo descrito a continuación, apoyará a estas cooperativas en el inicio de la gestión de riesgos.

Para el cumplimiento cabal de la responsabilidad de administrar sus riesgos, las cooperativas de ahorro y crédito deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos lo que permite identificar, medir, controlar mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

Cada cooperativa de ahorro y crédito tiene su propio perfil de riesgo según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

4.6.1. CONSIDERACIONES PARA UNA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

Con la finalidad de disponer de lineamientos generales en la administración de riesgos que deben considerarse en las cooperativas de ahorro y crédito, a continuación se presenta los principales lineamientos a tomarse en cuenta:

- Contar con las políticas, estrategias y procedimientos, que permitan un adecuado manejo de los riesgos, las mismas que deberán ser actualizados permanentemente de acuerdo a las situaciones que se prevea pueden presentarse.

- Estas políticas, estrategias y procedimientos deberán ser compatibles con el volumen y complejidad de las operaciones que realiza la cooperativa.

- Las medidas para que la administración de la cooperativa pueda efectivamente identificar, hacer el seguimiento y controlar los riesgos que asume.

- Las opciones que puede tener la cooperativa para solucionar los problemas que se presenten en el corto, mediano y largo plazos.

- Contar con información periódica y al menos mensualmente, acerca de la implementación y el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos de administración de riesgos.

- Establecer las acciones correctivas en caso de que las políticas, estrategias y procedimientos no se cumplan o se cumplan parcialmente, o incorrectamente.

- Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos de la institución, que permitan una adecuada reacción frente a situaciones adversas.

- Se debe contar con un comité de administración integral de riesgos, el que por lo menos realizara lo siguiente:

    - Elaborar y proponer al Consejo Administración la expedición delos manuales de funciones y procedimientos para la administración de los riesgos de mercado;
    - Establecer los sistemas de información gerencial y la metodología de medición de los riesgos,

- Establecer los límites específicos internos apropiados por exposición a los riesgos.
- Medir, evaluar y efectuar un seguimiento continuo, sistemático y oportuno de los riesgos para lo cual también establecerá sistemas de alerta temprana.
- Implementar programas de difusión, capacitación y evaluación continua sobre el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos que permitan un adecuado manejo de los riesgos.
- Establecer e implementar planes de contingencia frente a los riesgos.
- En las cooperativas es importante que la administración tenga conocimiento y comprensión clara del impacto de los riesgos de crédito y de mercado sobre la posición global de liquidez.

4.7. TOMA DE DECISIONES

Para un Gerente, la toma de decisiones es una tarea desafiante. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Cuando un Gerente se enfrenta a una decisión, además de conocer la situación que se presenta, debe tener la capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, analizar y evaluar.

4.7.1. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes y en forma cíclica. La existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar. Simon

en 1960[14], estableció cuatro etapas en la toma de decisiones, las que se describen a continuación:

4.7.1.1. Inteligencia

Los administradores identifican los problemas que están ocurriendo en la organización (discrepancia de una situación real y una deseada), para lo cual se efectúa un diagnóstico de la naturaleza del problema las causas y consecuencias. Los Sistemas de Información Administrativos (SIA) o Manager Information System (MIS) deben proporcionar información detallada de la organización para el análisis. Las principales actividades son: recolección, clasificación, procesamiento y presentación de datos.

4.7.1.2. Diseño

En esta etapa la persona define los objetivos, criterios y diseña las posibles alternativas de solución para un problema. En esta etapa resultan de gran colaboración los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS) Decision Support System, ya que operan sobre la base de modelos sencillos, los que pueden desarrollarse rápidamente y ser operados con información limitada. Los datos se utilizan para predecir el resultado de cada acción.

4.7.1.3. Selección

Consiste en elegir una de las alternativas propuestas; para esto, el administrador puede apoyarse en herramientas de información que

[14]BRIONES, Walter, Toma de Decisiones Gerenciales, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesotomadecisionesgerenciales/default4.asp

calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas.

4.7.1.4. Implantación

En esta etapa el administrador lleva la decisión a la acción y da su informe sobre el progreso de la decisión y de la solución. Se debe monitorear la implementación de las alternativas. En la tabla 20 se describe las etapas del proceso de toma de decisiones.

Tabla 20 -Etapas del proceso de toma de decisiones

ETAPA DE LA TOMA DE DECISIONES	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	EJEMPLO DE SISTEMA
Inteligencia	Reporte de excepción	MIS (SIA)
Diseño	Prototipo de simulación	DSS (SSD),STC
Selección	Simulación tipo "Qué pasa si..."	DSS (SSD), grandes modelos
Implantación	Gráficas, diagramas	Ayudas para decisiones en micro y macro computadoras

FUENTE: SIMON (1960)

REALIZADO POR: Jorge Huertas

4.7.2. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

El negocio financiero para la oferta de productos y servicios, tiene un alto contenido tecnológico, por lo que se vuelve imprescindible el apoyo de la tecnología para la toma de decisiones gerenciales.

4.7.2.1. Importancia de los Enterprise Resource Planning (ERP)

Para el análisis de las herramientas tecnológicas a ser utilizadas en la toma de decisiones, se considera lo manifestado por Briones (2010), quien dice:

el Enterprise Resource Planning (ERP) es un paquete de software compuesto de muchos módulos tales como recursos humanos, finanzas, ventas, distribución y producción, para proveer una integración de datos a través de toda la organización y a los procesos de negocios inherentes. Estos sistemas pueden ser parametrizados para satisfacer las necesidades propias de la organización.

Aunque no existe una definición exacta de ERP, se puede describir como un sistema de paquetes de software de negocios que permite a las empresas: (1) automatizar e integrar la mayoría de los procesos de negocio, (2) compartir los datos comunes y las mejores prácticas dentro de la compañía y (3) producir y acceder a la información en tiempo real.

Si bien los ERP se han centrado siempre en los procesos internos de los negocios, estos han ido incorporando cada vez más funcionalidades para satisfacer necesidades en la relación externa a sus negocios, tales como el SCM (Supply Chain Management) para la administración de la cadena de suministro o proveedores y CRM (Customer Relationship Management) para la administración dela relación de clientes. El propósito de integrar las aplicaciones Front-Office (ventas, marketing, servicio a clientes) con aplicaciones Back-Office (finanzas, logística, operaciones, recursos humanos) es mejorar la eficiencia en los objetivos horizontales y contribuir a las ventajas competitivas.

En este contexto se atiende tanto los requerimientos horizontales de los clientes apoyados con un CRM así como los requerimientos verticales de los dueños, delegado en los ejecutivos apoyados por los módulos de gestión y operación de las actividades de un sistema ERP. Los requerimientos de los clientes se traspasan a lo largo de todos los procesos en forma transversal entre las unidades internas apoyados por el ERP hasta llegar a los requerimientos a los proveedores donde un SCM apoya desde el inicio de los procesos, ya que en este sentido es la fuente de iniciación de un buen servicio. Sin embargo, para atender los requerimientos verticales de los ejecutivos, el ERP por sí solo no puede soportar el análisis de datos necesarios para la gestión y apoyar de esta

forma a los ejecutivos en la toma de decisiones, es por eso que debe incorporar herramientas adicionales para proporcionar un sistema de apoyo a las decisiones (DSS) como lo es actualmente la inteligencia de negocio Business Intelligence (BI) o con un modelo corporativo más amplio como lo es el CPM.

La información es la que apalanca el desempeño de las organizaciones, ya que es la fuente de partida en el proceso de toma de decisiones, lo que se traducirá en acciones que tendrán consecuencias en el logro de los objetivos de la empresa; es a esto lo que se llama desempeño organizacional.

Información -> Decisiones -> Acciones -> Desempeño organizacional

4.7.2.2. Tecnologías de información para la gestión

Los sistemas de información son críticos en las funciones administrativas y es una forma estructurada de recolección, almacenamiento, recuperación, procesamiento y comunicación de datos que son transformados en información para la gestión; conecta todos los componentes de una organización y apoya a los que toman decisiones.

Los sistemas de información pueden ser clasificados según su operación, contexto o decisiones para los cuales presta utilidad especialmente en los

Sistemas transaccionales u operacionales Transaction Processing System (TPS), los que se centran en nivel básico operacional o transaccional y automatizan las operaciones repetitivas.

Ejemplo: Entrada de facturas, pago a proveedores, etc.

4.7.2.1.1. Sistemas de información administrativos SIA (MIS Management Information System)

Se centran en operaciones transaccionales y no transaccionales integrados. La información está más estructurada y tienen la capacidad de apoyar a la gestión, resolviendo muchas necesidades de las empresas tales como informes resumidos y acceso a los datos para recuperar información, etc.

En una organización, los SIA deben tener la capacidad de manejar altos volúmenes de datos, agregarlos o desagregarlos, compararlos, analizarlos bajo diferentes perspectivas, etc.

Un ejemplo será la entrada de facturas por venta, ingreso de pagos del cliente, validaciones, consulta de saldos y ventas totales a un determinado cliente.

4.7.2.1.2. Sistemas de apoyo a la toma de decisiones SSD (DSS Decision Support System)

Son menos estructurados que un MIS, utilizan modelos para reflejar la relación entre variables que representan la realidad de un problema a resolver.

Son generalmente interactivos donde se utilizan los datos para efectuar análisis de sensibilidad, simulaciones, etc. Un DSS debería contar con los componentes mencionados en el proceso de toma de decisiones cono son: información, herramientas de análisis y juicios del decidor.

Un ejemplo de ello es la planeación estratégica, modelo integrados de administración e investigación de operaciones.

4.7.2.1.3. Sistemas de información estratégica o ejecutiva SIE,EIS (Executive Information System).

Son sistemas menos estructurados y más estratégicos, apoyan a la alta dirección utilizando información interna y del entorno Su

enfoque es más bien de seguimiento y control, teniendo una visión general de la organización.

El EIS tiene seis subsistemas interrelacionados: (1) escritura de informes, (2) gráficas, (3) aplicaciones financieras, (4) pronósticos y estadísticas, (5) simulación y modelado (qué pasa si) y (6) administración de bases de datos.

El modelo de gestión en la toma de decisiones incorpora la tecnología utilizando los 4 sistemas conocidos como TPS, MIS, DSS y EIS en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones de Herbert Simon. El TPS como fuente de datos internos, el MIS como fuente de información, y el DSS y EIS como a apoyo en la toma de decisiones. En el esquema de toma de decisiones, se aprecia como los sistemas TPS, MIS, DSS y EIS, contribuyen a los objetivos de las decisiones gerenciales; como la creación de valor, apoyo a la planificación y control, que son parte de la dirección estratégica; realizándose la medición a través de indicadores. El proceso de toma de decisiones cuenta como fuentes la información (datos externos e internos), los juicios o criterios del decidor y el mismo conocimiento generado a través del proceso. Lo que contribuye a implementar las acciones más satisfactorias en el desempeño organizacional.

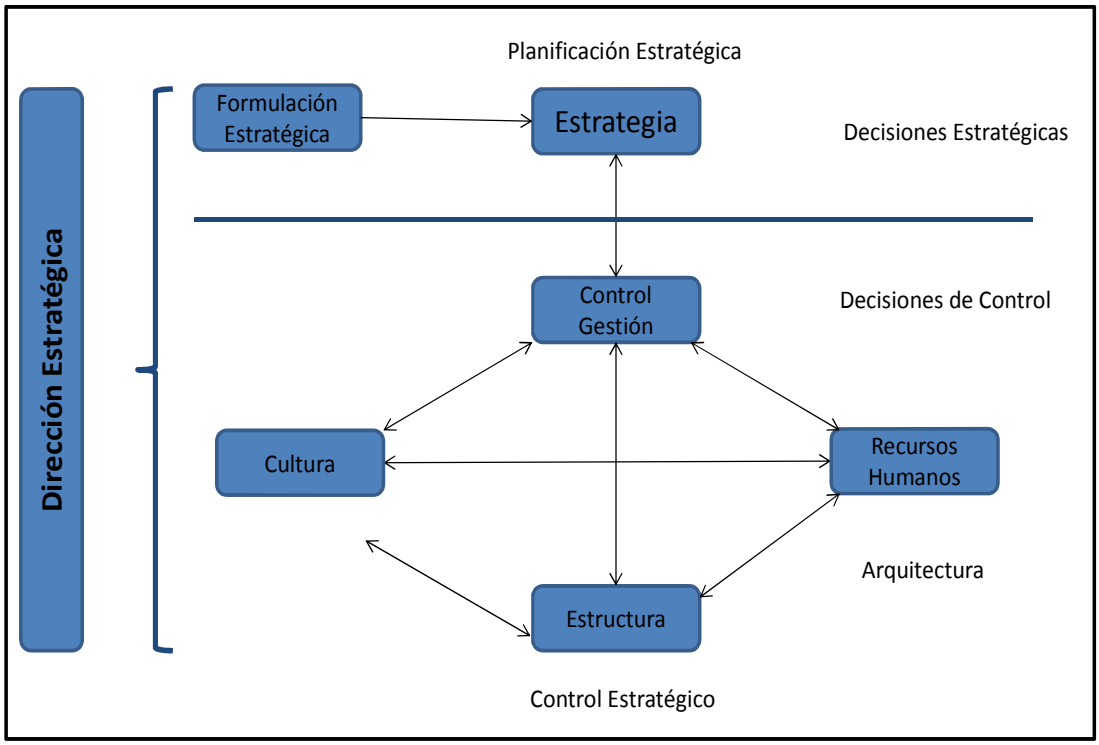
4.8. CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para el control y evaluación de resultados es preciso apoyarse en el uso de las herramientas administrativas a través de un Sistema de Control de Gestión (SCG), con el objeto de dar soporte a los ejecutivos en las funciones de control y con la planificación estratégica para apoyarlos en las decisiones estratégicas.

El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de dirección estratégica.

La dirección estratégica es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización.

Figura 14-Ámbito de las decisiones gerenciales



FUENTE: BRIONES (2004)
REALIZADO POR: Jorge Huertas

Para la realización del control se debe considerar el apoyo de un Sistema de Control de Gestión, el que tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos específicos de cada individuo con los objetivos globales para que contribuyan a los objetivos organizacionales. Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; además el alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños, en cuanto a la rentabilidad; y alineamiento horizontal, para satisfacer los requerimientos de los clientes. La negociación de los

compromisos de cada persona con su superior se realiza a través de metas para cada indicador (las metas no están predeterminadas). La premisa para el efecto, es que todos prefieren ser controlados en la medida que SCG sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, es así como se constituye la base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo. El sistema no es automático requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar; además requiere de coordinación de individuos donde existen decisiones tomadas en base a la percepción personal del evaluador y adicionalmente de un auto-control derivado de sus propias opiniones. Se considera las características de los sistemas de control según lo indicado por Briones (2004) que son:

4.8.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN MODERNOS

- Integración de las funciones de planificación y control
- Administra el cambio
- Orientado al futuro, gestión prospectiva
- Utiliza indicadores financieros y no financieros
- Se administra el valor y no sólo los costos
- Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y a la competencia
- Considera los cambios en el comportamiento de las personas
- Orientado a los procesos
- El saber debe estar distribuido en todos en la organización
- Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

Las principales herramientas administrativas para un Sistema de Control de Gestión de apoyo las decisiones de control son:

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Presupuestos
- Estados Financieros
- Reingeniería de procesos y precios de transferencias
- Six Sigma
- Sistemas ABM (Activity Based Management)-Costeo ABC (Activity Based Costing)
- Calidad Total (TQM Total Quality Management)
- PERT Y CPM.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Programación Lineal (Operacional).
- Teoría de colas y simulación.

El control se apoya a través de CPM Corporate Performance Management que se refiere a un sistema global de tecnología para la integración total de las actividades operativas y estratégicas alineados a los objetivos o desempeño corporativo; En otras palabras la solución de negocios a través de herramientas informáticas debe abarcar más allá de lo operativo y específico, pues, además debe incluir aspectos más estratégicos y globales como lo es la planificación, dirección estratégica, presupuestos, análisis y reporte de datos, monitoreo y cuadros de control. El desafío actual es poner la estrategia en acción en toda la organización.

Un CPM integra lo operativo y estratégico, combina un conjunto de herramientas de administración tales como el Cuadro de mando integral CMI y SixSigma, apoyados con herramientas sofisticadas de análisis y reportes basados en Web. Todos ellos integrados, automatizados y escalables.

Características de un CPM

Desde el punto de vista analítico se puede destacar cinco necesidades solventadas por una solución CPM. Ellas son:

1) Responsabilidad basada en toda la organización

2)Análisis del rendimiento

3)Investigación de datos corporativos

4)Predicciones del rendimiento futuro

5)Monitoreo y control

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se concluye que:

5.1.1. La brecha existente entre la estructura organizacional y la gestión administrativa, entre las cooperativas que están bajo el control de la SBS y las del MIES, tiene bastantes diferencias, demostrándose en estas últimas que tienen que incorporar y adaptarse a nuevos requerimientos normativos.

5.1.2. La cultura de administración de riesgos en las cooperativas bajo el control de SBS está orientada al cumplimiento de la normatividad; y en las no controladas por la SBS, al no ser un requerimiento normativo, no se realiza prácticas de administración de riesgos.

5.1.3. Las prácticas de buen gobierno corporativo en las cooperativas objeto de estudio, en la mayoría requieren ser iniciadas e implementadas, lo que contribuirá a la toma de decisiones más acertadas y mejor gestión de la administración.

5.1.4. En las cooperativas estudiadas no existe un sistema de toma de decisiones y la información gerencial para la toma de decisiones es limitada.

5.1.5. El sistema de control interno de las cooperativas está limitado y orientado a cumplirse lo requerido por la normativa y cuenta con mínimo soporte tecnológico para el mejoramiento del mismo.

5.1.6. La cooperativa Cotocollao refleja una deficiente gestión del Talento Humano.

5.2.RECOMENDACIONES

5.2.1. Las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran bajo el control del MIES deberán contar con planes específicos que les permita realizar los ajustes tanto estructurales como en la gestión administrativa en las áreas de Auditoría Interna, Riesgos, Unidad de Atención al Cliente, Unidad de Prevención de lavado de Activos; además deben contar con el apoyo externo de Auditoría Externa y Empresa Calificadora de Riesgos.

5.2.2. Se debe fortalecer la gestión de administración de riesgos en todas las cooperativas que en la actualidad están bajo el control de la SBS; y en las que no lo están bajo este control, se deberá iniciar el proceso de administración de riesgos considerando los riesgos de mercado, liquidez, operativo, de crédito y legal, fortalecimiento que contribuirá a mitigar los riesgos existentes y las posibles pérdidas que pudieren presentarse.

5.2.3. Como prácticas sanas de buen gobierno corporativo, las competencias para ser parte de la Asamblea General de Socios deben ir más allá de las que pide la ley, tales como liderazgo, integridad, delegación, capacidad de decisión, analítico, compromiso, etcétera, ya que de estos asambleístas se designará a los integrantes de los Consejos de Administración y Vigilancia quienes forman el cuerpo directivo de la cooperativa

5.2.4. Las cooperativas deben contar con un Código de Buen Gobierno Corporativo, basado en los lineamientos descritos en el presente estudio, el mismo que debe ser parte de la normativa interna, lo que contribuirá a la aplicación de las buenas prácticas.

5.2.5. Crear programas de capacitación para que los socios que luego serán vocales de los Consejos tengan una base técnica para la toma de decisiones sobre la dirección de la cooperativa.

5.2.6. Al final de cada ejercicio económico se deberá presentar un informe completo de prácticas de Gobierno Corporativo.

5.2.7. Se recomienda incorporar mecanismos de resolución de conflictos a través de procesos de arbitraje de terceros, tales como la Cámara de Comercio

5.2.8. La toma de decisiones que se realice en una cooperativa debe contar con el soporte tecnológico de un sistema de información, de tal manera que se constituya en un verdadero apoyo para la toma de decisiones gerenciales y control interno, lo que contribuirá a la efectiva gestión administrativas de la Gerencia.

5.2.9. Se recomienda que la cooperativa Cotocollao realice un diagnóstico especializado de la situación actual del Talento Humano, que le permita evaluar los subsistemas de Talento Humano para que se proceda a implementar los correctivos necesarios.

REFERENCIAS

ARRIOLA, Alcides. 2007. La planificación financiera en las organizaciones. [En línea] junio de 2007. [Citado el: 07 de 11 de 2011.] http://www.catolica.edu.sv/investiga/archivos/planificacionfinanciera.pdf.

ABRAHAM, Gutierrez. 1995.Métodos y Técnicas de Investigación. Bogotá : Bogotá, 1995.

ALVAREZ, Adrián. 2006. La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico. Materiabiz. [En línea] 2006. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563.

Análisis y Administración de Riesgos Financieros. **FRAGOSO, J.C. 2002.** Xalapa : s.n., 2002. Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados.

BODIE, Zwi y Robert C. 1999. Finanzas. México : Editorial Pretince Hall, 1999.

BRIONES, Walter. 2004. Toma de Decisiones Gerenciales. [En línea] 16 de 09 de 2004. [Citado el: 15 de 11 de 2010.] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesotomadecisionesgerenciales/default4.asp.

BURBANO, Jorge. 1988. Presupuesto. México : Mcgraw-Hill, Interamericana de México S.A., 1988.

BURGOS, Manuel. 2003. Mercadeo estratégico, Plan de mercadeo, Mezcla de mercadeo. [En línea] 04 de 2003. [Citado el: 04 de 11 de 2011.] http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml.

CASTRO CH, Alfonso. 1996. Manual de Administración Financiera para cooperativas de Ahorro y Crédito. Primera edición. Quito : Cedecoop, 1996.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. 2006. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. s.l. : IAAG, 2006.

DAVID, Fred. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. México : Prentice Hall, 2003. SBN 970-26-0427-3.

DEL RIO GONZALEZ, Cristobal.Técnica Presupuestal.

DEL TORO, William. 2006. Planeación Estratégica. Escuela de CienciasAdministrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UniversidadNacional Abierta y a Distancia. ECACEN - UNAD. [En línea] UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA YA DISTANCIA-UNAD, 2006. [Citado el: 15 de 11 de 2010.] http://es.scribd.com/doc/49967064/41/LECCION-43-PROCESO-DE-TOMA-DECISIONES-GERENCIALES.

DONALD, J. 2005. oecd.org. [En línea] 2005. www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf. ISBN:84-85482-72-7.

DURÁN & Asociados Consultores. 2010. Diagnóstico Organizacional. duranasociados.com. [En línea] 04 de enero de 2010. [Citado el: 12 de noviembre de 2011.] http://www.duranasociados.com/imagenes/D_O.pdf.

FIERRO, Angel. 1997. Planificación Financiera Estratégica. Cuarta edición. Neiva : Universidad Surcolombiana, 1997. pág. 184. 958-9117-06-6.

GEOFFREY, Randall. 2003. Principios de Marketing. Segunda edición. s.l. : Thomson Editores Sapin, 2003.

Infosol.com.mx. [En línea] http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html.

JÁUREGUI, Alejandro. 2002. Elementos dela estrategia de mercadeo. [En línea] 03 de 2002. [Citado el: 06 de 11 de 2011.] http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/31/eleestramkt.htm#mas-autor.

MATAMALA, MUÑOZ. Administración por políticas.

MONTALVO, Mariana. 1993. Conceptos básicos de gestión financiera. Quito : Cedecoop- Concaf, 1993.

MUNCH, Lourdes. 2007. Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Äreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. Primera edición. s.l. : McGraw-Hill Interamericana, 2007.

PEREZ, T. IV Modelos de la planeación estratégica. Getiopolis.com. [En línea] [Citado el: 17 de 04 de 2011.] http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo4.pdf.

PRAHALAD, C y Hamel, Gary. 1990. The Core. Quito : Harvard, 1990.

RODRÍGUEZ, Kirenia y ÉLLEZ, Amaurys. 2010. La Planeación Financiera, como incidencia en el Presupuesto y Flujo de Efectivo. [En línea] 9 de 11 de 2010. [Citado el: 07 de 11 de 2011.]

ROSEMBERG, J. 1996. Diccionario de administración y finanzas. España : Ediciones Océano, 1996.

SALGUEIRO, Amado. 1998. Planificación El arte de Establecer Objetivos. Madrid : Aenor, 1998. pág. 251. Vol. 1.

SERNA, Humberto. 2007. Prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. s.l. : Ed. Guías de Impresión, 2007.

STEINER, George. 1991. Planeación Estratégica. México : Ed. Continental SA. México, 1991.

Bancos y Seguros. 2010. superban.gob. [En línea] octubre de 2010. http://www.superban.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=563&vp_tip=1.

TAPIA, Diego, SALVADOR, Andrés. 2011. Mejores prácticas de gobierno corporativo y su grado de desarrollo en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Quito : s.n., 2011.

THOMPSON, Ivan. 2008. El Estudio de Mercado. [En línea] junio de 2008. [Citado el: 07 de 11 de 2011.] http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html.

VALDA, Juan. 2010. Estrategia: La matríz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. [En línea] 28 de Agosto de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] http://jcvalda.wordpress.com/2010/08/28/estrategia-la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/.

VALDEZ, Rosa. 2003. Desarrollo organizacional y comunicación organizacional. Gestiopolis.com. [En línea] 2003. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doco.htm.

VÁSQUEZ, Carlos. 2010. Administración Estratégica. [En línea] julio de 2010. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] http://sites.google.com/site/cursodegerenciaestrategica/tutoria-7.

VILLACIS, Juan. 1998. Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras. Quito : Industria Gráfica, 1998. 9978-40-117-2.

wikilearning.com. [En línea] http://www.wikilearning.com/curso_gratis/desarrollo_y_comunicacion_organizacionales-el_diagnostico/11643-.

Wikipedia. 2008. Estrategias genéricas de Porter. [En línea] 04 de 2008. [Citado el: 05 de 01 de 2012.] http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter.

ZORRILLA, Juan. 2004. La administración de riesgos. [En línea] mayo de 2004. [Citado el: 15 de 11 de 2011.] http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

C

CAPITAL HUMANO.- Las personas que se integran al proceso educativo, a través de los procesos estratégicos, clave y específicos. Su valor radica en su virtud de enriquecer los procesos del modelo.

CLIENTE.- Persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso.

COOPERATIVA ABIERTA.- Cooperativa de ahorro y crédito que está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

COOPERATIVA.- La cooperativa es una organización empresarial y como tal se ocupa de la reunión y combinación de los factores productivos (tierra, capital, trabajo y técnica) para producir y ofrecer servicios a los propios asociados o para ofrecerlos en el mercado.

D

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Conjunto de técnicas científicas, valores y procesos, orientados a optimizar el desenvolvimiento de empresas e instituciones.

GOBIERNO CORPORATIVO.- Es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración.

I

INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA.- Son aquellas que se caracterizan por su intermediación en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual,

captando recursos del público con el objeto de utilizar los recursos en operaciones de crédito o inversión.

P

POSICIONAMIENTO.- Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores, un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia.

S

Six Sigma.-Es una metodología de la gerencia de calidad que provee a las empresas de herramientas para mejorar la capacidad de sus procesos de negocio.

SOCIO.- Persona u organización que forma parte de la cooperativa que recibe un producto o servicio.

T

TEORÍA X.- Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y debe ser obligados a trabajar.
TEORÍA Y.-Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse a si mismos.
TEORÍA Z.-En realidad la "teoría Z" no es más que la síntesis, la adaptación del actual Management japonés con el estilo occidental de Gerencia.

TOP OF CHOICE.-Se refiere a que marca es la primera en la lista de decisión.

TOP OF MIND.- La primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos

TOP OF SHARE.- La segunda, tercera, cuarta….. marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A EJECUTIVOS

DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL (M.B.A.)

Estimado profesional:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa y financiera en su cooperativa, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad. La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

DATOS INFORMATIVOS:

FECHA:……

DEPARTAMENTO:……...……...

COOPERATIVA:……..……...

INSTRUCCIONES:

Marque con una X según cual sea su respuesta.

CUESTIONARIO:

1. **¿Cuenta su institución con prácticas de Buen Gobierno Corporativo?**

   Si____ No____

2. **De los siguientes factores, señale ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación de Gobierno Corporativo?**

   Desconocimiento de Buenas Prácticas. ____
   Resistencia al cambio ____
   Falta de Apoyo de la Alta Gerencia ____
   Limitación Económica ____
   Falta de Normatividad ____
   Otros ____

3. **¿Están en la normatividad de su cooperativa incorporadas las prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Como en:**

   Estatutos ____
   Reglamento Interno ____
   Código de Buen Gobierno ____
   Otros ____
   Ninguna ____

4. **¿Cuenta su cooperativa con Manuales o Reglamentos en los que se establece las políticas de comunicación Interna y externa?**

   Si____ No____

5. **¿Cuenta la cooperativa con un sistema de Información Gerencial?**

   Si____ No____

6. **Señale el factor que describe el nivel de comunicación en su institución.**

   Excelente ____
   Muy Bueno ____
   Bueno ____
   Regular ____
   Deficiente ____

7. **¿Conoce usted la Visión, Misión y Objetivos estratégicos de la institución?**

   Si____ No____

8. **De las siguientes actividades administrativas ¿En cuáles ha participado usted?**

   Diseño de la Planificación Estratégica ____
   Diseño del Plan Operativo Anual (POA)____
   Análisis de Procesos ____
   Diseño de Procesos ____
   Elaboración de Presupuesto ____
   Diseño de Objetivos ____
   Desarrollo de Estrategias ____
   Evaluación de Desempeño ____
   Ninguno ____

9. **¿Conoce la estructura Organizacional de su cooperativa?**

Si____ No____

10. ¿Posee la cooperativa posee Departamento de Recursos Humanos?

Si____ No____

11. ¿Conoce a cabalidad cuáles son sus funciones y los procesos que debe realizar según su puesto de trabajo?

Si____ No____

12. De los siguientes factores laborales ¿Cuáles son los que menos se aplican en la cooperativa?

Estímulos ____

Reconocimientos ____

Apoyo a Innovaciones ____

Imparcialidad ____

Apoyo a Funcionarios ____

Buenas Relaciones Laborales ____

Retroalimentación ____

Preferencias ____

Trabajo en Equipo ____

Delegación de Funciones ____

Capacitación ____

13. ¿Cada que tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ocasionalmente ____

Nunca ____

14. ¿Cuenta su cooperativa con áreas que realizan el sistema de control interno tales como?:

Auditoría Interna ____

Operaciones ____

Unidad de Control Interno ____

Describa Otros ____

15. ¿Qué tipo de riesgos se administra en la cooperativa?

De liquidez ____

De Mercado ____

De Crédito ____

Operacional ____

Legal ____

Describa Otros ____

16. ¿Posee la cooperativa Departamento de Mercadeo?

Si____ No____

17. ¿Con qué frecuencia se realiza las promociones y publicidades en su cooperativa?:

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ninguna ____

Otro ____

18. ¿Cada qué período se revisa en su institución las tasas de interés activas y pasivas?

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ninguna ____

Otro ____

19. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que presta su cooperativa a sus asociados son competitivos?

Si____ No____

20. ¿Existe cultura de administración de riesgos en la cooperativa?

Si____ No____

21. Las decisiones que se toman en su organización son:

Oportunas ____

Acertadas ____

Tardías ____

Inadecuadas ____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A EJECUTIVOS

DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL (M.B.A.)

Estimado profesional:

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa y financiera en su cooperativa, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad. La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

DATOS INFORMATIVOS:

FECHA:……

DEPARTAMENTO:……...……...

COOPERATIVA:……..……...

INSTRUCCIONES:

Marque con una X según cual sea su respuesta.

CUESTIONARIO:

1. **¿Cuenta su institución con prácticas de Buen Gobierno Corporativo?**

   Si____ No____

2. **De los siguientes factores, señale ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación de Gobierno Corporativo?**

   Desconocimiento de Buenas Prácticas. ____
   Resistencia al cambio ____
   Falta de Apoyo de la Alta Gerencia ____
   Limitación Económica ____
   Falta de Normatividad ____
   Otros ____

3. **¿Están en la normatividad de su cooperativa incorporadas las prácticas de Buen Gobierno Corporativo? Como en:**

   Estatutos ____
   Reglamento Interno ____
   Código de Buen Gobierno ____
   Otros ____
   Ninguna ____

4. **¿Cuenta su cooperativa con Manuales o Reglamentos en los que se establece las políticas de comunicación Interna y externa?**

   Si____ No____

5. **¿Cuenta la cooperativa con un sistema de Información Gerencial?**

Si____ No____

6. **Señale el factor que describe el nivel de comunicación en su institución.**

Excelente ____
Muy Bueno ____
Bueno ____
Regular ____
Deficiente ____

7. **¿Conoce usted la Visión, Misión y Objetivos estratégicos de la institución?**

Si____ No____

8. **De las siguientes actividades administrativas ¿En cuáles ha participado usted?**

Diseño de la Planificación Estratégica ____

Diseño del Plan Operativo Anual (POA)____

Análisis de Procesos ____

Diseño de Procesos ____

Elaboración de Presupuesto ____

Diseño de Objetivos ____

Desarrollo de Estrategias ____

Evaluación de Desempeño ____

Ninguno ____

9. **¿Conoce la estructura Organizacional de su cooperativa?**

Si____ No____

10. ¿Posee la cooperativa posee Departamento de Recursos Humanos?

Si____ No____

11. ¿Conoce a cabalidad cuáles son sus funciones y los procesos que debe realizar según su puesto de trabajo?

Si____ No____

12. De los siguientes factores laborales ¿Cuáles son los que menos se aplican en la cooperativa?

Estímulos ____

Reconocimientos ____

Apoyo a Innovaciones ____

Imparcialidad ____

Apoyo a Funcionarios ____

Buenas Relaciones Laborales ____

Retroalimentación ____

Preferencias ____

Trabajo en Equipo ____

Delegación de Funciones ____

Capacitación ____

13. ¿Cada que tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ocasionalmente ____

Nunca ____

14. ¿Cuenta su cooperativa con áreas que realizan el sistema de control interno tales como?:

Auditoría Interna ____

Operaciones ____

Unidad de Control Interno ____

Describa Otros ____

15. ¿Qué tipo de riesgos se administra en la cooperativa?

De liquidez ____

De Mercado ____

De Crédito ____

Operacional ____

Legal ____

Describa Otros ____

16. ¿Posee la cooperativa Departamento de Mercadeo?

Si____ No____

17. ¿Con qué frecuencia se realiza las promociones y publicidades en su cooperativa?:

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ninguna ____

Otro ____

18. ¿Cada qué período se revisa en su institución las tasas de interés activas y pasivas?

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

Ninguna ____

Otro ____

19. ¿Considera que los precios de los productos y servicios que presta su cooperativa a sus asociados son competitivos?

Si____ No____

20. ¿Existe cultura de administración de riesgos en la cooperativa?

Si____ No____

21. Las decisiones que se toman en su organización son:

Oportunas ____

Acertadas ____

Tardías ____

Inadecuadas ____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO C

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A

FUNCIONARIOS

DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

COTOCOLLAO

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL (M.B.A.)

Estimado funcionario

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre como usted percibe la gestión administrativa y financiera en su cooperativa, por tal motivo le agradezco contestar las siguientes preguntas con toda la franqueza y sinceridad. La información que usted proporcione será de absoluta reserva.

DATOS INFORMATIVOS:

FECHA:…

DEPARTAMENTO:…

CARGO:…

INSTRUCCIONES:

Marque con una X según cual sea su respuesta.

CUESTIONARIO:

1. **Las instrucciones que usted recibe de sus superiores son:**

   Claras ____

   Poco entendibles ____

   Confusas ____

2. **¿Considera usted que existe todos los reglamentos y manuales necesarios para el desempeño de sus funciones?**

   Si____ No____

3. **¿Con qué periodicidad es realizado la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?**

   Trimestral ____

   Semestral ____

   Anual ____

   Otra periodicidad. ____

   Ninguna de las anteriores ____

4. **La remuneración que usted percibe es:**

   Muy Buena ____

   Buena ____

Mala ____

5. ¿Le alcanza su remuneración para cubrir todas sus necesidades?

Si____ No____

6. ¿Cree usted que en este trabajo tendrá oportunidades de ascensos?

Si____ No____

7. ¿Conoce usted si existe un Plan de Carrera.?

Si____ No____

8. ¿Cuántos cursos de capacitación recibe usted al año?

Uno ____

Dos ____

Tres ____

Más de tres ____

Ninguno ____

9. La capacitación que le dan en su cooperativa ¿es acorde a lo que usted necesita para desempeñarse adecuadamente en su cargo?

Si____ No____

10. Califique usted cómo es el ambiente laboral en su institución:

Muy Bueno ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

11. ¿Qué imagen institucional de su cooperativa tiene usted?

Muy Buena ____

Buena ____

Mala ____

Mercadeo ____

12. El mercadeo que hace su cooperativa para los socios es :

Muy Bueno ____

Bueno ____

Malo ____

No existe ____

13. ¿Considera que los servicios que presta la cooperativa satisface a los socios?

Si____ No____

¡Gracias por su colaboración!