

***La gestión de cooperativas:
un estudio en el sector de
Ahorro y Crédito en Quito,
Ecuador***

***The management of cooperatives:
A study in Savings and Credit sector
of Quito, Ecuador***



**Angie Fernández Lorenzo¹, Santiago Paul Chafía Peralta², Gabriela Carolina
Condoy Zambrano², Jordan Arturo García Navarrete²**

¹Doctora en Ciencias Económicas. Profesora del Departamento de Ciencias Económicas.
Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ave.
General Rumiñahui s/n. Sangolquí, Pichincha. Ecuador.
Correo electrónico: angie821218@gmail.com

²Estudiante de Ingeniería en Mercadotecnia. Departamento de Ciencias Económicas.
Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ave.
General Rumiñahui s/n. Sangolquí, Pichincha. Ecuador. Correo electrónico:
spchafia@espe.edu.ec ; gcondoy@espe.edu.ec ; jagarcia2@espe.edu.ec

Recibido: 30 de noviembre de 2017.

Aprobado: 1 de diciembre de 2017.

RESUMEN

La gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito se ha convertido en un factor a tener en cuenta para la evaluación del desempeño empresarial, en el cual la administración actual ha llegado a ser una herramienta con muchas decadencias, que causa daños en la estructura organizacional de cada cooperativa provocando ineficiencia en sus procesos. Es por ello que la presente investigación se orienta a analizar la gestión administrativa de veinte Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos cuatro y cinco de Quito, Ecuador, con la aplicación de una encuesta a los gerentes de dichas entidades donde se evalúan las variables administrativas fundamentales, bajo un concepto de

ABSTRACT

The administrative management of savings and credit cooperatives has become a determining factor for the evaluation of business performance, in which the current administration has become a tool with many declines, which causes damage to the organizational structure of each cooperative causing inefficiency in their processes. That is why this research is aimed at analyzing the administrative management of twenty Savings and Credit Cooperatives of segments four and five of Quito, Ecuador, with the application of a survey to the managers of said entities where the fundamental administrative variables are evaluated., under a concept of integrality between the financial-economic and social.

integralidad entre lo financiero-económico y social.

Palabras clave: Gestión administrativa; Cooperativismo; Cooperativas de Ahorro y Crédito; Ecuador.

Keywords: Administrative management; Cooperativism; Savings and Credit Cooperatives; Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito se proyecta en función de sus objetivos sociales y económicos, la participación y control social, los cuales deben estar interrelacionados, paralela e interdependientemente, para alcanzar el progresivo cumplimiento de los valores, principios y objetivos institucionales relacionados, equivalentes y alternativos (Barba y Gavilanez, 2016).

Según Fernández y Rivera (2016, p.22), la gestión de las empresas cooperativas es «el conjunto de actividades que realizan los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la cooperativa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales». En este contexto, la Gestión administrativa se convierte en el pilar fundamental con el cual logra el desarrollo una cooperativa, siempre y cuando se desarrolle en un ambiente de buenas prácticas.

En el caso de Barba y Gavilanez (2016) menciona que «las buenas prácticas empresariales de administradores, socios y dirigentes, tiene como resultado una provechosa Gestión administrativa en la cual se aplican metodologías o modelos que sistematicen la ejecución de la práctica social, económica y ambiental». Todo esto debe proporcionarse tomando en cuenta un correcto cooperativismo, no

solo para sustentar los activos, pasivos y el patrimonio de una cooperativa, dentro del balance financiero, sino para permitir la evolución de la empresa cooperativa.

El valor fundamental del Cooperativismo, según (Rivera, *et al.*, 2002), es «la verdadera cooperación, entendida como hecho y valor, la cual requiere de una función o de un fin específico que justifique su existencia y que permita darle su real sentido cultural, económico y social. En este sentido el objetivo fundamental del cooperativista es lograr un equilibrio de todos los procesos, decisiones y acciones para lograr cumplir con dos fines, específicamente sociales y económicos». Al hablar de la cooperativa se entiende que, para mejorar los procesos, debe estar inmerso el cooperativismo como trabajo integral en todo sentido económico y social. Según Barba y Gavilanez (2016), este dualismo en las cooperativas se sigue manifestando como la expresión de los antiguos problemas originados por el Estado; a ello se suma el desconocimiento de administradores y la superposición de lo financiero a lo social.

La cooperativa es reconocida en la actualidad como parte del sector de la economía social o solidaria, siendo denominada como «empresa de economía solidaria» por Rivera, *et al.* (2004). En el Ecuador, la Ley Orgánica de la Economía

Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Ecuador, 2011, p. 19) exterioriza que «son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios», bajo el control y supervisión de la superintendencia de bancos. A través de la vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), del Sector Financiero Popular y Solidario y del Código Orgánico Monetario y Financiero, se inicia un control dentro de la Gestión administrativa donde se evidencian carencias y desconocimiento de administradores, socios y dirigentes de la aplicación de metodologías o modelos que sistematicen la ejecución de la práctica social, económica y ambiental.

Para la Alianza Cooperativa Internacional (1995) una cooperativa es «una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente». Sus valores se basan en «autoayuda, responsabilidad por los propios actos, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Conforme a la tradición de los fundadores, los miembros de las cooperativas creen en una serie de valores éticos, a saber, la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.»

En la actualidad las cooperativas no cumplen a cabalidad los valores y principios propuestos por (ACI, 1995); esto lleva a un contexto muy complejo en el cual la parte económica y social no van de la mano y son indicadores independientes sin relación alguna. En el caso de Fairbairn (2014) menciona que

«este problema de conceptualizar lo social como algo opuesto y diferente de lo económico, es una instancia específica de un problema más amplio, el pensamiento dual, que se torna especialmente problemático cuando se aplica a organizaciones como las cooperativas. Otros ejemplos serían conceptualizar la eficiencia y la democracia, el colectivismo y el individualismo, el idealismo y pragmatismo, como consideraciones opuestas».

La clasificación tradicional, según varios autores (Bueno *et al*, 1991), ubica a la cooperativa como una empresa de propiedad privada societaria, diferenciando la cooperación de la colectivización que asocian a los sistemas económicos socialistas, limitando así su esencia y alcance.

Las cooperativas de ahorro y crédito brindan respuestas a los diferentes problemas que contraen los socios de manera eficiente y eficaz en la parte económica, financiera, social. La investigación se encamina a determinar si, además de la práctica financiera, desarrollan buenas prácticas de gestión directiva, administrativa y social que ayuden al desarrollo empresarial de la misma.

De esta manera se identifica un nivel de desarrollo cooperativista ineficiente en el manejo de la gestión administrativa, por lo que resulta de interés realizar una evaluación de la Gestión administrativa en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, a lo que se dirige la presente investigación.

MATERIAL Y MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación de tipo descriptivo-correlacional, se emplearon métodos teóricos y empíricos. Se aplicó una encuesta adaptada de Fernández (2011) a 24 Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos cuatro y cinco de Quito, Ecuador, los que incluyen a las cooperativas de menor tamaño en relación con el valor de activos, por lo que su estudio ha sido menos prioritario de acuerdo a Galarza *et al.* (2017).

El procesamiento de los datos se realizó con SPSS v23, aplicando estadística

descriptiva e inferencial, (Coeficiente R de Pearson) y prueba binomial para su evaluación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la tabla 1 se muestra el resultado del análisis estadístico por empresas, aplicando la prueba binomial, para lo cual se ha hecho uso de los 32 indicadores más relevantes de acuerdo al análisis teórico realizado.

Tabla 1. Análisis de indicadores. Prueba Binomial

INDICADOR		Categoría	Frecuencia relativa (%)	Significación exacta (bilateral)
INDICADOR 1	Suficiente personal administrativo en la actividad de gestión	SI	,17	,002
		NO	,83	
INDICADOR 2	Capacitación adecuada para personal administrativo	NO	,08	,000
		SI	,92	
INDICADOR 3	Gestión integral en actividades económicas y sociales	NO	,33	,152
		SI	,67	
INDICADOR 4	Misión cumple los objetivos en la actividad económica y social	SI	,80	,012
		NO	,20	
INDICADOR 5	Misión orientada al mercado social	NO	,20	,012
		SI	,80	
INDICADOR 6	Objetivos estratégicos de la cooperativa	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 7	Objetivos estratégicos abarcan tanto la actividad económica como social	SI	,90	,000
		NO	,10	

INDICADOR 8	Plan estratégico de la cooperativa	SI	,79	,007
		NO	,21	
INDICADOR 9	Estrategias para el logro de los objetivos estratégicos	SI	,87	,000
		NO	,13	
INDICADOR 10	Estrategias orientadas a valores y principios cooperativos	SI	1,00	,000
INDICADOR 11	Áreas de resultados claves que representan procesos técnico-económicos y sociales	NO	,30	,115
		SI	,70	
INDICADOR 12	Mecanismos de control que aseguran el rendimiento real y efectivo de las acciones de los miembros de la organización	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 13	Relaciones interfuncionales y flujo informativo	NO	,17	,002
		SI	,83	
INDICADOR 14	Participación de socios en la asamblea general	SI	,54	,839
		NO	,46	
INDICADOR 15	Condiciones físicas	Adecuadas	,83	,002
		No Adecuadas	,17	
INDICADOR 16	Interacción con otras unidades de negocio y comunidad	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 17	Afectación de la burocracia en la gestión eficiente de la cooperativa	NO	,61	,405
		SI	,39	
INDICADOR 18	Adecuado funcionamiento del flujo informativo	NO	,17	,002
		SI	,83	
INDICADOR 19	Reconocimiento de la dualidad de los socios como decisores y gestores	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 20	Los valores de acuerdo a la filosofía cooperativa	SI	,86	,001
		NO	,14	

INDICADOR 21	Los valores coinciden con las condiciones particulares del sector de la economía social y solidaria en el país	NO	,23	,017
		SI	,77	
INDICADOR 22	Estimulación a los colaboradores en su trabajo	NO	,25	,023
		SI	,75	
INDICADOR 23	Trabajo en equipo para el logro de esfuerzos cooperados	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 24	Cumplimiento de los principios y valores cooperativistas	SI	,96	,000
		NO	,04	
INDICADOR 25	Participación real y efectiva de los socios en la toma de decisiones	SI	,92	,000
		NO	,08	
INDICADOR 26	Prácticas innovadoras en la gestión	SI	,71	,064
		NO	,29	
INDICADOR 27	Métodos para motivar a directivos, socios y otros trabajadores	NO	,42	,541
		SI	,58	
INDICADOR 28	Decisiones estratégicas tomadas en la cooperativa por la asamblea general y con la efectiva participación de los socios	NO	,25	,023
		SI	,75	
INDICADOR 29	Reconociendo de los factores críticos para la toma de decisiones y la solución de problemas por parte de socios	SI	,83	,002
		NO	,17	
INDICADOR 30	Cultura empresarial evidenciado y asimilada en cumplimiento de valores dentro de la cooperativa	NO	,08	,000
		SI	,92	
INDICADOR 31	Transmisión de valores en momentos como contratación de personal, ingreso de socios o contacto formal con la comunidad, etc.	SI	,96	,000
		NO	,04	

INDICADOR 32	Desarrollo de procesos de innovación	SI	,50	1,000
		NO	,50	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

A través de la aplicación de la prueba binomial se encuentra alta incidencia entre los indicadores 3, 4, 7 y 11 que proporcionan información sobre la gestión administrativa, cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de las cooperativas en función del área económico y social; ello indica un porcentaje elevado de cumplimiento con los cargos que se desempeñan. Chiavenato (1988), Malfitano (2007) y Renau (1985) concuerdan en que la gestión empresarial contiene procesos de dirección basados en acciones y decisiones que marcarán la eficiencia y eficacia en las operaciones que se ejecuten para los objetivos establecidos. Para el caso de las cooperativas, la gestión empresarial es un conjunto de operaciones realizadas por los gestores o socios de la cooperativa en la cual desarrollan metodologías que permiten el crecimiento de la misma sobre la base de los objetivos planteados.

aplicación de estrategias de gestión administrativa, se evidencia un índice alto de relación positiva representado por los indicadores 14, 19 y 28. La responsabilidad y participación de los socios, como gestores y decisores, permite el desarrollo de las actividades sociales (Fernández y Rivera, 2016). Es esencial que el socio participe activamente en la toma de decisiones de las acciones ejecutadas en la cooperativa; esto orienta a un mejor desempeño y, por lo tanto, crecimiento de la empresa.

Con el objetivo de profundizar en el análisis de las relaciones entre los indicadores anteriores, se calcula el Coeficiente de Pearson, mostrándose en la tabla 2 las variables con relación positiva más significativas.

En relación con la participación activa de los socios en la toma de decisiones y

Tabla 2. Comparación de los indicadores y el Coeficiente de Correlación de Pearson

Correlaciones		R de Pearson	Tipo de Correlación
Indicador 1	Indicador 2	0,507	Positiva Moderada
Indicador 1	Indicador 14	0,507	Positiva Moderada
Indicador 3	Indicador 17	0,674	Positiva Moderada
Indicador 4	Indicador 11	0,52	Positiva Moderada
Indicador 5	Indicador 6	0,5	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 15	0,5	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 20	0,571	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 21	0,6	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 23	0,5	Positiva Moderada

Indicador 6	Indicador 25	0,5	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 27	0,655	Positiva Moderada
Indicador 6	Indicador 28	0,655	Positiva Moderada
Indicador 9	Indicador 14	0,617	Positiva Moderada
Indicador 14	Indicador 26	0,55	Positiva Moderada
Indicador 17	Indicador 27	0,674	Positiva Moderada
Indicador 18	Indicador 26	0,646	Positiva Moderada
Indicador 18	Indicador 30	0,53	Positiva Moderada
Indicador 18	Indicador 32	0,711	Positiva Moderada
Indicador 21	Indicador 28	0,564	Positiva Moderada
Indicador 22	Indicador 11	0,659	Positiva Moderada
Indicador 23	Indicador 15	0,672	Positiva Moderada
Indicador 23	Indicador 18	0,573	Positiva Moderada
Indicador 25	Indicador 10	0,5	Positiva Moderada
Indicador 25	Indicador 13	0,7	Positiva Moderada
Indicador 25	Indicador 14	0,608	Positiva Moderada
Indicador 25	Indicador 25	0,507	Positiva Moderada
Indicador 25	Indicador 27	0,7	Positiva Moderada
Indicador 26	Indicador 17	0,674	Positiva Moderada
Indicador 26	Indicador 26	0,692	Positiva Moderada
Indicador 28	Indicador 10	0,642	Positiva Moderada
Indicador 28	Indicador 24	0,599	Positiva Moderada
Indicador 30	Indicador 15	0,575	Positiva Moderada
Indicador 30	Indicador 17	0,654	Positiva Moderada
Indicador 31	Indicador 17	0,529	Positiva Moderada
Indicador 32	Indicador 24	0,689	Positiva Moderada
Indicador 32	Indicador 25	0,507	Positiva Moderada

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Nota: Para la calificación del tipo de correlación se utilizó la escala sugerida por Suárez (2011).

En la tabla 2 se muestra la relación existente entre los principales indicadores para el estudio, destacándose para su análisis la correlación moderada positiva de los siguientes:

La misión incluye el planteamiento de los objetivos en la actividad económica y social (indicador 4), es por eso que se obtienen áreas de resultados claves que representan procesos técnico-económicos y sociales que se gestionan dentro de las cooperativas (indicador 11). Caicedo (2011) considera que «las cooperativas deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico conjuntamente con el desarrollo de su misión y visión para orientar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes».

La misión orientada al mercado social (indicador 5) y los objetivos estratégicos de la cooperativa (indicador 6) van de la mano para lograr el cumplimiento de metas que se ha establecido la cooperativa, enfocándose en los clientes (mercado social) y ofreciendo soluciones mediante la implementación de estrategias para cumplir objetivos. Según Siliceo (2004), «Las organizaciones, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada, lo cual les permitirá enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria».

Los objetivos estratégicos de la cooperativa (indicador 6) se cumplen de acuerdo a los valores establecidos en un inicio por la esta, de acuerdo a la filosofía cooperativa que hayan establecido (indicador 20). Chiavenato (1986) describe a la planeación como «la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura». Los valores coinciden con las condiciones particulares del sector de la economía social y solidaria en el país (indicador 21); esto, en gran parte, tiene que ver con el adecuado y eficaz establecimiento de objetivos estratégicos dentro de la cooperativa.

Para el logro y cumplimiento de objetivos estratégicos (indicador 6), en gran parte se encuentra el trabajo en equipo (indicador 23), pues es un equipo el que conjuntamente y uniendo sus fuerzas, labora para el logro de esfuerzos cooperados. Según Robbins (2000) «los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos independientes que son responsables del logro de una meta». Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Los métodos para motivar a directivos, socios y otros trabajadores (indicador 27) tienen relación directa con el establecimiento de objetivos estratégicos en la cooperativa (indicador 6), es por esto que Roberts (2004) hace referencia a la motivación, planteándola como un problema al momento de estructurar la organización, pues se debe lograr que exista una mayor coincidencia con los intereses de la organización y los de sus miembros para conseguir que estos tomen decisiones más eficientes.

Las decisiones estratégicas tomadas en la cooperativa por la asamblea general y con la efectiva participación de los socios (indicador 28) están relacionadas con los objetivos estratégicos (indicador 6), establecidos en un principio por la cooperativa. Goodstein (1997) afirma que «la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida, y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión».

La participación real y efectiva de los socios en la toma de decisiones (indicador 25) tiene una correlación de (0,5) con las estrategias orientadas a valores y principios cooperativos (indicador 10). Según Lischeron (1977) «la influencia ejercida en la toma de decisiones a través

de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, tiene como fundamento el intercambio de información». Se evidencia también la participación real de los socios en la asamblea general (indicador 14) para una adecuada toma de decisiones.

CONCLUSIONES

El estudio realizado en 20 cooperativas de ahorro y crédito de Quito demostró la importancia, desde el punto de vista descriptivo e inferencial, de variables como la gestión integral de las aristas económica y social, la misión, objetivos estratégicos y áreas de resultados clave, así como la dualidad de los socios como decisores y gestores y la toma de decisiones estratégicas; todas ellas a tomar en cuenta como prioritarias en la gestión administrativa de dichas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI (1995). Definición de empresa cooperativa. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article87>
- Barba, D. y Gavilanez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, Vol 9, No. 19, 31.
- Bayas, D. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y. *Revista Ciencia UNEMI*, 30-38.
- Bueno, E. *et al* (1991). *Economía de la empresa, Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A, 26, 70.
- Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la dirección*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ecuador (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 19.
- Fairbairn, B. (2014) *¿Cuán «sociales» son las cooperativas? Tensiones, transiciones y la economía social de las cooperativas en Canadá*. Documento 52, 4884.
- Fernández, A. y Rivera, CA. (2016). *Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11693/1/Methodologi%C2%B4a%20para%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20gestio%C2%B4n%20empresarial%20en%20cooperativas%20agropecuarias.%20%20.pdf>
- Galarza, SP. *et al* (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *COODES*, 5 (1), 3.
- Malfitano, O. (2007). La metodología del plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y como metodología integradora de contabilidad,

- administración y marketing.
México: Universidad de
Guanajuato.: Primera edición.
- Renau, J. (1985). Administración de
Empresas. Una visión actual. Madrid:
Pirámide.
- Rivera, A. *et al* (2002). La Economía
Social ante la Globalización
Neoliberal. República Dominicana:
Editorial Gente, 7, 130.
- Rivera, A. *et al* (2004). Cooperativismo y
Administración. Un reto en el
nuevo milenio. República
Dominicana: Editorial Gente, 437.
- Suárez, M. (2011). Coeficiente de
correlación de Karl Pearson.
Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>