



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA**  
**Facultad de Administración y Economía**  
**Escuela de Ingeniería Comercial**

## **“Estrategia Asociativa para la Gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario”**

**Trabajo de Titulación para Optar al Título de Ingeniero  
Comercial**

**Profesor Guía: Sebastián Ainzúa A.**

**Participantes: Andrés Miranda Pons  
Estefanía Morales Lola  
Diego Ponce Murgan**

**SANTIAGO – CHILE  
2008**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA**  
**Facultad de Administración y Economía**  
**Escuela de Ingeniería Comercial**

**“Estrategia Asociativa para la Gestión de las  
Cooperativas de Préstamo Solidario”**

**Trabajo de Titulación para Optar al Título de Ingeniero  
Comercial**

**SANTIAGO – CHILE**  
**2008**

*“Agradezco a mi familia por apoyarme en este largo y duro camino, en especial a mi madre, que me enseñó a vivir hasta sus últimos momentos de vida. A mi novia Cony, que me ha entregado esperanzas de un futuro pleno...”*

**Andrés Miranda Pons**

*Dedicado a mis padres, “hermanicla” y Rodrigo por su apoyo incondicional en todo momento.*

*Especialmente a mi madre, a quien le debo lo que soy.*

*A Diego y Andrés mis amigos, por el excelente equipo conformado.*

**Estefanía Morales Lola.**

*“Dedicado a mi familia quien me ha apoyado en todo momento. Gracias porque sin ustedes no sería quien soy hoy, en especial a mi abuelita Marta.*

*Siempre te recordaré...”*

**Diego Ponce Murgan.**

# AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no hubiese sido posible sin la colaboración del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía (DECOOP), el cual proporcionó información relevante de sus bases de datos, junto con la coordinación de entrevistas.

En forma especial se destaca a don Franklin Seguel quien desinteresadamente apoyó la investigación proporcionando ideas, planteamientos y otros. Así mismo se reconoce a cada una de las cooperativas representadas por su gerente general quienes nos acogieron, entregándonos la información necesaria para efectuar el estudio de casos.

Por último, se reconoce a los profesores que proporcionaron bibliografía necesaria para efectuar este estudio.

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>Capítulo I. Antecedentes Generales .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1 Antecedentes Generales. ....</b>          | <b>14</b> |
| <b>1.2 Problemática. ....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>1.3 Objetivos.....</b>                        | <b>18</b> |
| 1.3.1 Objetivo General. ....                     | 18        |
| 1.3.2 Objetivos específicos. ....                | 18        |
| <b>1.4 Delimitación de la investigación.....</b> | <b>19</b> |
| 1.4.1 Inclusión .....                            | 19        |
| 1.4.2 Exclusión .....                            | 19        |
| <b>Capítulo II. Marco Referencial .....</b>      | <b>20</b> |
| <b>2.1 Justificación.....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>2.2 Marco Teórico. ....</b>                   | <b>22</b> |
| 2.2.1 Cooperativas. ....                         | 22        |
| 2.2.2 Las CPS´s y las Microfinanzas.....         | 32        |
| 2.2.3 Estrategia Asociativa.....                 | 34        |
| <b>2.3 Marco Conceptual.....</b>                 | <b>44</b> |
| 2.3.1 Microfinanzas .....                        | 44        |
| 2.3.2 Clasificación de Empresas por Tamaño ..... | 44        |
| 2.3.3 Federación .....                           | 44        |
| 2.3.4 Back Office (BO) .....                     | 45        |
| 2.3.5 Application Service Provider (ASP) .....   | 45        |
| 2.3.6 Business Process Outsourcing (BPO).....    | 45        |
| 2.3.7 Enterprise Resource Planning (ERP) .....   | 46        |
| <b>Capítulo III. Metodología .....</b>           | <b>47</b> |
| <b>3.1 Tipo de investigación .....</b>           | <b>47</b> |
| <b>3.2 Diseño Operacional. ....</b>              | <b>47</b> |
| 3.2.1 Diseño de la Prueba.....                   | 48        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo IV. Ejecución de la Investigación</b> .....                   | <b>52</b> |
| <b>4.1 Presentación de la Industria de Cooperativas de Préstamo</b>       |           |
| <b>Solidario.</b> ....  | <b>53</b> |
| 4.1.1 Número de Firmas.....   | 53        |
| 4.1.2 Número de Socios.....   | 54        |
| 4.1.3 Distribución Territorial del Patrimonio.....                        | 55        |
| 4.1.4 Número de Trabajadores y Tamaño de la Firma.....                    | 56        |
| <b>4.2 Segmentación por Patrimonio</b> .....                              | <b>57</b> |
| <b>4.3 Análisis de Ratios Financieros Relevantes para la Industria de</b> |           |
| <b>CPS</b> .....  | <b>58</b> |
| 4.3.1 Adecuación de Capital .....   | 58        |
| 4.3.2 Rentabilidad y Pérdida Patrimonial .....                            | 60        |
| 4.3.3 Calidad de la Cartera .....   | 61        |
| 4.3.4 Eficiencia .....  | 62        |
| <b>4.4 Análisis Estructural del Sector de CPS's</b> .....                 | <b>63</b> |
| 4.4.1 Análisis de la Industria de CPS's. ....                             | 64        |
| <b>4.5 Análisis: Estudio de Casos.</b> .....                              | <b>68</b> |
| 4.5.1 Antecedentes Preliminares.....                                      | 68        |
| 4.5.2 Nacimiento, Misión, Ubicación e Instalaciones.....                  | 69        |
| 4.5.3 Ámbito Organizacional. ....   | 71        |
| 4.5.4 Recursos Humanos y sus Conocimientos.....                           | 71        |
| 4.5.5 Área Comercial.....   | 72        |
| 4.5.6 Perfil Estratégico. ....  | 75        |
| 4.5.7 Aspectos Tecnológicos.....  | 76        |
| <b>4.6 Caracterización: Federación de Cooperativas de Consumo,</b>        |           |
| <b>Servicio y Préstamos (FEDECOOP)</b> .....                              | <b>77</b> |
| 4.6.1 Antecedentes Generales .....  | 77        |
| 4.6.2 Enfoque Respecto a la Normativa Vigente.....                        | 77        |
| 4.6.3 Postura de la Federación Frente a Situación Actual .....            | 78        |
| 4.6.4 Postura Frente a una Posible Estrategia Asociativa.....             | 79        |
| 4.6.5 Síntesis.....   | 80        |
| <b>4.7 Diagnóstico</b> .....  | <b>81</b> |
| 4.7.1 Procesos formales.....  | 81        |
| 4.7.2 Visión Organizacional.....  | 83        |
| 4.7.3 Desempeño de la Organización. ....                                  | 84        |
| 4.7.4 Procesos Informales.....  | 84        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.7.5 Síntesis.....  | 85         |
| <b>Capítulo V. Modelo Asociativo para la Gestión Estratégica<br/>de las CPS´s.....</b> | <b>86</b>  |
| 5.1 Aspectos Generales del Modelo.....   | 87         |
| 5.2 Diseño de la Estrategia Asociativa.....  | 88         |
| 5.3 Configuración del Modelo de Back Office Asociativo. ....                           | 90         |
| 5.4 Etapas del Modelo. ....  | 93         |
| 5.5 Back Office - Módulos del ERP a Implementar.....                                   | 98         |
| 5.6 Back Office – ERP Modalidad ASP.....   | 100        |
| 5.7 Ventajas del Modelo .....  | 102        |
| 5.8 Costos Referenciales .....   | 103        |
| 5.9 Alternativa de Financiamiento.....   | 110        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>113</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>118</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>121</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>124</b> |

# RESUMEN

La asociatividad se presenta como una estrategia empresarial que entrega herramientas útiles para que las empresas operen en mercados cada vez más competitivos. Esta investigación busca estudiar a una industria que posea problemas difíciles de revertir en forma individual, escogiéndose para tal propósito la industria de Cooperativas de Préstamos Solidarios.

Las Cooperativas de Préstamo Solidario (CPS's) son organizaciones dedicadas a la actividad financiera, mayoritariamente micro y pequeñas empresas. Éstas, por presentar problemas en su gestión, dejaron de operar como Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC's), asumiendo en este cambio de categoría, una menor carga administrativo-contable. Pese a lo anterior, las CPS's siguen presentando problemas de gestión que no son explicados por los efectos generados por la normativa que rige al sector y que ponen en peligro sus operaciones en el mediano y largo plazo.

Por ende, el problema identificado en esta investigación es ***la falta de viabilidad de este grupo de cooperativas en términos de sustentabilidad en el tiempo***, convirtiéndose en una urgente necesidad la formulación e implementación de una solución que revierta esta situación, por lo que se plantea como objetivo central ***la elaboración de un modelo teórico que permita mejorar la gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario a través de la asociatividad.***

La investigación realizada constó de un estudio de casos más la recopilación de datos provenientes de las bases del Departamento de Cooperativas

(DECOOP), las que condujeron a una descripción de los principales aspectos que caracterizan a esta industria (número de socios, trabajadores, entre otros). Se suma a esto, un análisis financiero y una caracterización estructural del sector basada en el modelo propuesto por Michael Porter. La información obtenida sirvió de base para lograr un acabado diagnóstico del sector, bajo la estructura propuesta por los autores Hax y Majluf.

Del análisis realizado de acuerdo a las cuatro dimensiones propuestas por estos autores, se puede señalar que el problema principal que afecta la sustentabilidad de las CPS's es la Gestión, manifestada en: ***capital humano no acorde a los requerimientos de la industria financiera actual y tecnología (nula presencia de automatización del Back Office).***

Teniendo como sustento lo anterior, se ha elaborado un modelo basado en estrategias asociativas (Núcleo Empresarial y Pool de Compras), utilizando como plataforma la Federación de Cooperativas de Préstamo Solidario (FEDECOOP) para crear un Back Office Asociativo, administrado por un comité conformado por profesionales con experiencia en administración financiera, utilizando módulos de ERP, contratados mediante la modalidad de ASP.

El modelo resultante contiene los atributos necesarios para solucionar los actuales problemas de gestión. No obstante, de acuerdo a la disponibilidad de recursos que exhiben las CPS's, están impedidas de aspirar a esta solución, por lo que es necesario buscar acceso a financiamiento externo, ya sea de organizaciones gubernamentales o de ONG's que dispongan recursos para estos propósitos.

Finalmente, es necesario recalcar que este modelo puede ser replicado en industrias que posean problemas similares y que opten por la asociatividad como estrategia empresarial.

# INTRODUCCIÓN

**“Estrategia Asociativa para la Gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario”** es una investigación que tiene como objetivo formular una propuesta que permita mejorar la gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario (CPS) a través de la asociatividad.

Esta industria es parte del sector cooperativo, anteriormente fueron Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC’s) y están inmersas en la actividad financiera. Sus esfuerzos están dirigidos principalmente a la entrega de créditos a aquellas personas que se dedican a actividades productivas, de comercio y consumo, que se han unido para la ayuda mutua.

La competitividad de la industria, la escasa innovación y desarrollo en sus operaciones, sumado a la falta de capacidad para cumplir la normativa, provocó que no pudiesen seguir operando como CAC’s. Sin embargo, pese a que el Departamento de Cooperativas (DECOOP) ha entregado posibilidades de rebajar carga administrativa-contable mediante el dictamen de resoluciones (la última de ellas dictada el segundo semestre de 2007), los problemas en sus operaciones no se han solucionado, pues actualmente su sustentabilidad en el mediano y largo plazo está en peligro.

Cabe destacar, que esta industria no presenta estudios anteriores. Si se considera esto, unido a los problemas de gestión que han experimentado, éstas se constituyen como un campo rico e interesante de estudio.

Por ello, esta memoria a través de cinco capítulos permitirá analizar la real problemática que vive el sector, caracterizando la industria, y permitiendo comprender la asociatividad como una estrategia válida en estos tiempos.

El estudio se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1: Presenta los aspectos generales de la industria que contextualizan la problemática que presenta el sector, además de los objetivos que se pretenden lograr con la investigación.

Capítulo 2: Contiene el por qué de la realización de esta investigación y los elementos técnicos involucrados en ésta.

Capítulo 3: Permite conocer la metodología utilizada por los investigadores en la realización del estudio

Capítulo 4: Caracteriza a la industria, por medio de estadísticas que proporcionan un panorama en cuanto a tamaño de la industria, distribución territorial, distribución patrimonial. Además contiene un análisis estructural de la industria basado en lo propuesto por Michael Porter, un análisis financiero que permite analizar ratios relevantes que sustentan la problemática, un estudio de casos efectuado a parte de la industria, una breve descripción de la FEDECOOP y su situación actual, y por último un exhaustivo diagnóstico de la industria basado en la metodología de Hax y Majluf.

Capítulo 5: Con todo lo antes expuesto, el capítulo cinco contiene un modelo teórico basado en estrategias asociativas.

En suma la investigación presenta todos los elementos que permiten al lector comprender por qué se opto por **estrategias asociativas** como alternativa real de solución, ejemplificado en la industria de Cooperativas de Préstamos Solidario, pero que industrias en similares condiciones pueden adoptar.

# Capítulo I. Antecedentes Generales

## 1.1 Antecedentes Generales.

La nueva Ley General de Cooperativas (2003), junto con la normativa del Banco Central, generaron un marco legal más exigente en cuanto a disciplina y control sobre las operaciones administrativo-contables que realizaban las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) hasta entonces.

Sin embargo, el débil desempeño administrativo, junto con la deficiente administración de los ahorros de los socios, no permitieron que un grupo de CAC's pudiesen cumplir con la normativa a cabalidad, fundamentándose la creación de un nuevo tipo de cooperativa dedicada al rubro financiero. De esta forma, el 2 de Junio de 2006 nacen legalmente las Cooperativas de Servicios, Consumo y Préstamo (CSCP) o también conocidas como Cooperativas de Préstamo Solidario (CPS), por medio de la resolución N° 279 emanada desde el Departamento de Cooperativas (DECOOP). Esta resolución nace bajo la perspectiva de regular a aquellas cooperativas distintas de las de Ahorro y Crédito en el tratamiento de las deudas generadas por las operaciones permanentes u ocasionales realizadas con sus socios, y por la necesidad de establecer procedimientos que facilitarán los flujos de información y transparencia tanto al interior de las cooperativas, como en sus relaciones con el organismo fiscalizador.

Dentro de su contenido destacan los artículo 2 y 6 los que indican respectivamente:

*“Deberán señalar expresamente en sus estatutos que no efectuarán captaciones de socios, así como tampoco de terceros...”*. (Art.2). Este artículo deja de manifiesto los problemas en su gestión crediticia, impidiéndoles transmitir el riesgo generado en su cartera de colocaciones a los ahorrantes.

*“Al cierre de cada estado contable, deberá efectuarse una provisión de deudas incobrables acorde con el riesgo asociado al giro de la entidad...”* (Art.6). Este artículo las faculta a realizar provisiones diferenciadas del resto de la industria financiera quienes deben hacerlo de acuerdo a las disposiciones de clasificación de cartera del Banco Central.

Sin embargo, pese a que esta normativa rebajaba considerablemente su carga administrativa, las CPS's desarrollaron una mala gestión de crédito, por lo que se constituyeron como instituciones financieras no viables en el mediano plazo. Por lo anterior, el DECOOP dicta, el 8 de agosto de 2007 la resolución N° 590, la que establece la obligatoriedad de volver a efectuar una clasificación de cartera en sus colocaciones, además de volver a realizar provisiones a su cartera morosa, derogando la resolución N° 279.

Entre las principales características de las CPS's se puede señalar que: son ex CAC's; a fines del 2007 se contabilizaron 20 CPS's; no pueden realizar captación de ahorro por su mala gestión de crédito; el tipo de informes que entregan a los entes fiscalizadores, como el DECOOP, es menor en número y complejidad en comparación con las CAC's y no cumplen en su totalidad con la provisión sobre su cartera morosa.

Cabe señalar, que existe una federación, compuesta por 5 CPS's, la que cumple sólo un rol representativo y no un rol estratégico.

## **1.2 Problemática.**

A nivel de industria de CPS's, se observan indicadores financieros que evidencian problemas de gestión y que ponen en peligro la viabilidad en el mediano y largo plazo de estas instituciones. Como principal síntoma se puede mencionar la pérdida patrimonial de 9,4% del capital y reservas perteneciente a sus socios que afecta a la industria.<sup>1</sup>

Por otra parte, un alto porcentaje de CPS's evidencia dificultades para cumplir con la legislación vigente, específicamente con la Resolución N° 590 que les obliga a clasificar y provisionar su cartera morosa como cualquier institución financiera. Dado que gran parte de su cartera se clasifica dentro de la categoría "D"<sup>2</sup>, deben provisionar el 90% de la deuda emitida.

Ante esto, y dado su condición administrativa-contables, las estrategias de gran parte de la industria de CPS's, orientan sus esfuerzos a permanecer en el mercado financiero, con un horizonte que no supera el término del ejercicio contable 2007.

Por ello, la importancia de generar una propuesta que les ayude a ordenar su gestión de créditos, permitiéndoles cumplir con la normativa vigente, realmente agregaría valor a sus operaciones, pues las haría sustentables en el tiempo.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por la Unidad de Supervisión del Departamento de Cooperativas (Decoop), Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción.

<sup>2</sup> Según Resolución N° 247 del 15 de Julio de 2003.

***Por todo lo antes dicho se establece como problemática central la falta de viabilidad de este grupo de cooperativas en términos de sustentabilidad en el tiempo.***

### **1.3 Objetivos.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Formular un modelo teórico que permita mejorar la gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario a través de la asociatividad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

Para lograr el objetivo general será importante desarrollar las siguientes tareas:

- Estudiar bibliografía referente a la normativa que afecta a las CPS's, modelos asociativos y herramientas de gestión
- Realizar un estudio de casos entrevistando a los gerentes de las CPS's de la Región Metropolitana.
- Consolidar y analizar información económica, administrativa y financiera de todas las CPS's a Diciembre del 2006.
- Analizar la estructura del sector industrial bajo la mirada de Michael Porter.
- Hacer un diagnóstico de la situación de la industria.
- Elaborar una propuesta de asociatividad que permita a las CPS's adquirir y gestionar herramientas que mejoren su situación actual.

#### **1.4 Delimitación de la investigación.**

**1.4.1 Inclusión:** Esta investigación centra el foco del estudio en las Cooperativas de Préstamo Solidario de la Región Metropolitana, específicamente de la ciudad de Santiago, incluyendo el estudio de su funcionamiento, normativa que las rige y la situación en que se encuentra la industria, con información financiera del período 2006.

**1.4.2 Exclusión:** Se excluyen de esta investigación el estudio de otros tipos de cooperativas distintas a las de Préstamos Solidarios, a excepción de las de Ahorro y Crédito, que son mencionadas sólo para fines de contextualización de las CPS's.

## Capítulo II. Marco Referencial

El presente capítulo tiene por objeto entregar las bases técnicas de esta investigación. Para un mejor entendiendo el capítulo consta de tres partes que orientan la lectura desde entender el por qué se esta realizando la investigación hasta conceptos técnicos específicos utilizados en la misma.

**Contenido del Capítulo: Justificación.** Expresa el motivo del estudio y el interés por entregar una propuesta que conceda una solución factible y de largo plazo a las CPS's; **Marco Teórico.** Entrega la base técnica del tema en cuestión; **Marco Conceptual.** Permite comprender como se entendieron, para fines de esta investigación, los conceptos utilizados.

## 2.1 Justificación.

“Estrategia Asociativa para la Gestión de las Cooperativas de Préstamo Solidario” nace del interés de innovar y generar una solución de ingeniería a las Pymes, involucrando tanto el componente económico-administrativo, como el espíritu social que encierra el concepto de cooperativismo.

El cooperativismo ha demostrado ser un modelo asociativo que aporta al bienestar de la población por medio del concepto de “ayuda mutua”. Sin embargo, la competencia que se vive en la industria financiera, más la normativa vigente, ha traído como resultado que algunas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito hayan tomado la decisión de cambiar de giro, a Cooperativas de Préstamo Solidario, abriéndose un extenso e interesante campo para la investigación y desarrollo de alternativas de solución<sup>3</sup>.

Más aún, si se considera que actualmente la mayor parte de estas cooperativas presentan fallas en su gestión, que las han llevado a poner en riesgo su viabilidad en el mediano y largo plazo, reflejado en el hecho de que presentan pérdida patrimonial en el ejercicio del año 2006, tal como se mencionaba en la problemática, la solución a proponer adquiere un real significado.

Por ello, este trabajo, utilizando herramientas administrativas y financieras, pretende caracterizar a la industria con el fin de configurar una solución, es decir, el trabajo se justifica desde el punto de vista de la propuesta, la que actuará como alternativa que podría validarse por el sector en cuestión.

---

<sup>3</sup> Nota. Cabe señalar que no existen estudios respecto a la industria de las Cooperativas de Prestamos Solidarios (participantes, patrimonio, trabajadores, socios, realidad, perspectivas, etc.)

## **2.2 Marco Teórico.**

En este apartado se presenta el grupo central de conceptos y teorías utilizadas para formular y desarrollar el modelo teórico propuesto, centrado en los conceptos de cooperativismo (con énfasis en las CPS) y asociatividad. Además se ha incluido una descripción de microfinanzas enfocada al análisis de la actividad que realizan las CPS.

### **2.2.1 Cooperativas.**

Desde el comienzo de las primeras formas de civilización, los hombres han buscado cooperación entre sí para aumentar su bienestar. Sin embargo, la primera cooperativa formal nació en el año 1844 en Inglaterra, siendo ésta de consumo de alimentos. Los 28 obreros que la crearon decidieron no comprar más en los comercios, que especulaban sin misericordia, sino en su propia tienda.<sup>4</sup> Este espíritu, que motivó a formar la primera cooperativa se pretende ampliar en este apartado, entendiendo en primer lugar el concepto de cooperativa.

#### **a) Definición.**

Se entenderá como cooperativa a una “Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> “Historia de las Cooperativas” (En línea, disponible en: [www.venezuelacooperativa.org/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=49](http://www.venezuelacooperativa.org/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=49), accesado el 23 de febrero de 2008)

<sup>5</sup> Alianza Cooperativa Internacional, “*Definición de Cooperativa*” (en línea, disponible en: <http://www.aciamericas.coop>, accesado el 20 de diciembre de 2007)

Esta definición deja entrever que una cooperativa es una organización social que tiende a la búsqueda de un fin que sobrepasa el simple orden económico integrado por un grupo de seres concientes de sus necesidades, y por ello han decidido optar por una forma cooperativa de satisfacerlas.

### **b) Valores y Principios Cooperativos<sup>6</sup>.**

Los valores y principios son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Los valores que históricamente han guiado a éstas organizaciones son la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Ya en 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La última actualización de estos valores y principios se encuentra en la nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en el mes de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester.

Los 7 principios son<sup>7</sup>:

- **Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas están abiertas a todas las personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades.

---

<sup>6</sup> Alianza Cooperativa Internacional, "*Principios y Valores Cooperativos*" (en línea, disponible en: <http://www.aciamericas.coop>, accesado el 20 de diciembre de 2007)

<sup>7</sup> Ibid

- **Control democrático de los miembros.** controladas por sus miembros quienes definen las políticas y toman decisiones, además su base es un miembro un voto.
- **La participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.
- **Autonomía e independencia.** Son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
- **Educación, entrenamiento e información.** Brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes, gerentes y empleados para un mejor desarrollo.
- **Cooperación entre cooperativas.** Fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad.** Trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad.

### **c) Gestión de las Cooperativas.**

Al interior de cada cooperativa, así como en cualquier otro sistema de desarrollo económico o social que se establezca con un objetivo determinado, se desarrollan actividades genéricas o fases del proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección y Control

La teoría indica que una cooperativa cumple una doble función. Una es la de asociación de personas, la otra es una función empresarial. A continuación se detallan cada una de ellas.

**i) La cooperativa como asociación de personas:** otorga a sus miembros derechos y deberes que se definen en los estatutos al momento de su constitución. Esta asociación constituye la misión de las cooperativas, la que se puede definir en función de las particularidades del mercado de las cooperativas.<sup>8</sup>

Otro punto a destacar son las decisiones que se toman al interior de una organización existiendo dos tipos de decisiones, las de tipo directivo y las de tipo ejecutivo, las que tienen una gran relevancia para la delegación del poder, con el fin de lograr las funciones eficientemente.

- Decisiones directivas: Son de tipo general, enmarcadas por criterios generales y están destinadas a la fijación de políticas internas.
- Decisiones ejecutivas: Son aquellas que velan por el cumplimiento de dichas políticas internas.

**ii) La cooperativa como asociación Empresarial.**

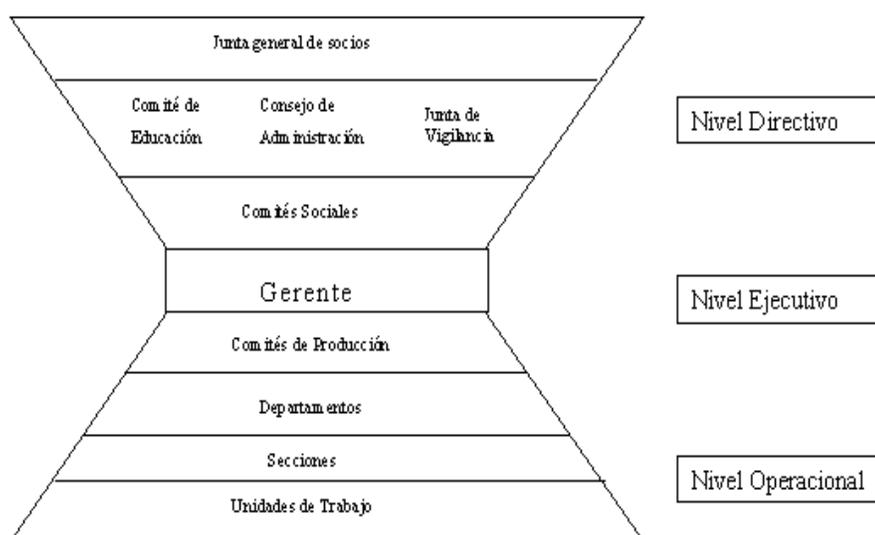
**Estructura organizacional:** La forma esencial que tiene el organigrama de una cooperativa es fundamentalmente la de dos pirámides, una superpuesta de manera inversa sobre otra. La pirámide superior agrupa a la asamblea integrada por todos los socios, el consejo de administración conformado sólo

---

<sup>8</sup> Guía práctica ORION, "Manejar el Desarrollo de una Cooperativa", 1999.

con algunos socios y el gerente. La pirámide inferior cuenta con el gerente y todos los departamentos y secciones de la empresa, para terminar en su base con todos los trabajadores que realizan labores de ejecución máxima, es decir, sólo de operaciones sin tener poder de mando de ningún tipo sobre el resto de los trabajadores.<sup>9</sup>

**Cuadro Nº 1: Estructura Organizacional de las Cooperativas**



La estructura de una cooperativa busca juntar sinérgicamente el par Asociación/Empresa como un todo coherente con el medio interno y externo.

<sup>9</sup> Gross Martinez Alberto, De Andraca Oyarzún Francisco (Enero1974) "Manual de Cooperativas de Trabajo"

#### **d) Cooperativas en la Actividad Financiera.**

A continuación se presentan los tipos de cooperativas que se dedican a la actividad financiera, de acuerdo a la legislación chilena, destacando sus principales elementos.

**i) Cooperativas de Ahorro y Crédito:** El artículo 86 de la Ley General de Cooperativas, establece que: “Se denominarán Cooperativas de Ahorro y Crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios”, pudiendo realizar operaciones de recepción de depósitos de sus socios y terceros, emitir bonos y otros valores de oferta pública, conceder préstamos a sus socios y en general, celebrar con ellos operaciones de crédito de dinero, con o sin garantía, reajustables y no reajustables, entre otras cosas.

La ley establece que las CAC's cuyo patrimonio excedan las 400.000 unidades de fomento, quedarán sometidas a la fiscalización y control de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), respecto de las operaciones económicas que realicen en cumplimiento de su objeto. El resto de las CAC's deberán someterse a las normas sobre contabilidad, auditoría, publicidad y control que determine el Departamento de Cooperativas.

Hasta fines de 2007 existen 44 CAC's, cinco fiscalizadas por la SBIF (Coocretal, Coopeuch, Capual, Oriencoop, Detacoop), y treinta y nueve supervisadas por el Decoop. (Ver anexo 2).

**ii) Cooperativas de Préstamos Solidarios:** El nombre que llevan por ley es Cooperativa de Servicios, Consumo y Préstamos.

Su objeto social radica en suministrar a los socios, sus familias y terceros, servicios, artículos y mercaderías de uso personal o doméstico, a través de préstamos, con el objeto de mejorar sus condiciones económicas. Además pueden realizar cada una de las operaciones que la Ley General de Cooperativas y su reglamento permitan a las Cooperativas de Consumo, Préstamo y Servicios.

Por otra parte, deben promover los principios y valores cooperativos entre sus asociados y la comunidad, propender al bienestar familiar, personal, económico y cultural de éstos.

**e) Gestión de las CPS's.**

**i) Aspectos Generales.**

La gestión en cuanto a deberes directivos, administrativos, operación y vigilancia de las Cooperativas de Préstamo solidario es ejercida por: La Junta General de Socios, el Consejo de Administración, el Gerente y La Junta de Vigilancia, según lo estipula el artículo 38 de la Ley General de Cooperativas, capítulo 1: Disposiciones comunes a toda clase de Cooperativas.

**ii) Requisitos Para Ser Socio.**

Aquellas personas que deseen ser socios deben presentar la respectiva solicitud de ingreso, especificando claramente todos los antecedentes personales ahí requeridos. En ese documento, el socio se compromete a

adquirir, mensualmente, un determinado número de cuotas de participación de acuerdo a sus posibilidades y según lo dispuesto en los estatutos internos de la cooperativa. A su vez, en gran parte de los casos, se debe cancelar una cuota de incorporación.

El consejo de Administración será el encargado de evaluar la solicitud de ingreso, pudiendo rechazar el ingreso como cooperado de determinadas personas. Sin embargo, no podrá fundamentar su rechazo en razones de orden político, religioso, racial o social. Todo esto en concordancia a lo dispuesto en el artículo 7 del estatuto tipo para CPS proporcionado por el DECOOP.

### **iii) Gestión de Crédito.**

En la mayor parte de los casos la gestión de crédito se compone de tres etapas: Postulación, Aprobación y Entrega del producto.

- **Postulación.** Los requisitos de postulación varían según la cooperativa. Pero en general para postular se requiere estar al día en el pago de cuotas de participación, además de una serie de documentos requeridos para la evaluación del crédito. (carnet de identidad, documento que acredite ingresos percibidos, entre otros)
- **Aprobación.** Será deber del Comité de Crédito, quien según lo dispuesto en el reglamento interno elaborado por el Consejo de Administración, aprobará o rechazará la solicitud de préstamo. Si el préstamo es aprobado, se procede a su formalización mediante la firma de un pagaré.

- **Entrega del producto.** Se materializa mediante la emisión de un cheque nominativo, el que debe ser cobrado en la entidad bancaria respectiva.

#### **iv) Regulación y Supervisión.**

Hasta Diciembre de 2007 la normativa vigente para las CPS's es la siguiente:

- **Resolución Nº 666** del 23 de octubre de 2002. Dicta instrucciones sobre la información que deberá proporcionar toda persona que habitualmente conceda créditos al público (Fiscalía Nacional Económica).
- **DFL Nº 5** -Ley General de Cooperativas del 2003. (Ley Nº 19.832).
- **Resolución Nº 247** del 15 de Julio de 2003. Dicta Normas sobre clasificación de Cartera, Provisiones y Castigos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Decoop).
- **Resolución Nº 233** del 22 de diciembre de 2003. Fija valores por actuaciones del Departamentos de Cooperativas de la subsecretaria de economía fomento y reconstrucción y de los supervisores auxiliares. (Decoop).
- **Resolución Nº 709** del 10 de Noviembre de 2004. Dicta Normas de Carácter Contable y Administrativas. (Decoop).

- **Resolución N° 590** del 08 de Agosto de 2007. Dicta normas aplicables a Cooperativas distintas de las de Ahorro y Crédito, que otorguen préstamos a sus socios. (Decoop).

Para un mejor entendimiento de las normativas antes expuestas, se recomienda revisar anexo 4.

Por otra parte, el organismo encargado de fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente es el **Departamento de Cooperativas (DECOOP)**.

El Decoop depende de la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción y tiene las funciones que establece la Ley General de Cooperativas en los artículos 108 y 109, las cuales son: el fomento del sector cooperativo, mediante la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial; la dictación de normas que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento de las cooperativas; el registro de las cooperativas vigentes; y la supervisión y fiscalización de las mismas.

### 2.2.2 Las CPS's y las Microfinanzas.

Las microfinanzas se han constituido en uno de los fenómenos económicos más interesantes de las últimas décadas, experimentando una gran evolución. Esto ha llamado la atención, principalmente, por el hecho de que son reconocidos algunos casos a nivel internacional, que han logrado gran éxito y entregan esperanzas para pensar en que se pueden constituir en un instrumento importante para el desarrollo económico e impulsar actividades productivas y de consumo en sectores de bajos recursos.

Microfinanzas se puede definir como “la prestación de servicios financieros (préstamos, ahorro, seguros y otros) a microempresas y personas de bajo ingresos”<sup>10</sup>. Dadas las características del segmento atendido y la magnitud de los montos otorgados, se convierte en una subcategoría importante de las finanzas, que requiere un estudio especial.

El riesgo en la actividad financiera, medido principalmente en sus colocaciones, está condicionado a factores que se pueden analizar bajo la perspectiva de la *Teoría de la Información*. Se puede identificar la existencia de **Asimetría de información**, producto de que los prestatarios conocen mejor su capacidad para cumplir con sus obligaciones que los acreedores. Esta falla de mercado se traduce en problemas de **Selección Adversa** y **Riesgo Moral (Moral Hazard)**.

El primero, se refiere a que por el mal comportamiento de pago de algunos se perjudica a quienes cumplen con el pago de los préstamos, a través de elevadas tasas de interés. Esto puede alejar a los buenos deudores y atraer

---

<sup>10</sup> Morales Liliana, Yáñez Álvaro (2007). “*Microfinanzas en Chile*”, Resultados de la encuesta de colocaciones en Segmentos Microempresariales. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Chile-2007.

a los malos. Como defensa ante esta situación, las instituciones exigen rigurosas garantías para otorgar créditos.

El segundo, resulta del hecho que el deudor asuma un mayor riesgo en su actividad de emprendimiento, traspasando buena parte de este riesgo a la institución acreedora. Para este caso, se cobran tasas elevadas y garantías difíciles de cumplir, a lo que se suma el otorgamiento de montos insuficientes para el nivel de inversión requerido por los proyectos de emprendimiento.

Considerando lo que se ha mencionado, se establece que el objetivo principal que se perseguía con la creación de las CPS's, cuando eran CAC's, coincide en el hecho de buscar atender a la población de bajos recursos en sus necesidades financieras e impactar positivamente en el bienestar de este sector.

Sin embargo, surge la necesidad de realizar la siguiente pregunta; **¿Se puede clasificar a las CPS's dentro de las instituciones de microfinanzas, a pesar de ser entidades monoproducto y monocanal?**

Las CPS's sólo ofrecen un único producto, que es un préstamo en cuotas mensuales y es otorgado mediante un solo canal, o sea en forma tradicional en las oficinas de las cooperativas y cuentas corrientes en bancos. No existe una variedad de productos que permita afirmar que las CPS's ofrecen servicios microfinancieros mínimos, como lo son el ahorro y menos la existencia de seguros, que es parte del objetivo de las instituciones microfinancieras. Esto se constituye en un impedimento evidente para lograr satisfacer las necesidades financieras de la población atendida por las CPS's.

Por otra parte, cabe precisar que no existe coincidencia entre las tasas de interés cobradas por parte importante de las instituciones microfinancieras y las CPS's, que de acuerdo a información que maneja el área de fiscalización del DECOOP, es cercana a la tasa máxima convencional<sup>11</sup>.

Además, el riesgo en las colocaciones de las CPS's va más allá de la existencia de Asimetrías de Información, y es explicado también por problemas en la gestión de crédito, no asumiendo medidas tendientes a la eficiencia de esta industria.

### **2.2.3 Estrategia Asociativa.**

Es importante para esta investigación entender el concepto de asociatividad como una estrategia de cooperación entre empresas, que permite a los participantes obtener ventajas considerables. Por ello, este apartado comenzará definiendo el concepto de asociatividad, para posteriormente señalar los tipos, ventajas y limitantes de esta estrategia.

#### **a) Definición.**

Asociatividad se entenderá como “un mecanismo de cooperación entre empresas que comparten la misma necesidad: Cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente

---

<sup>11</sup> Nota: La ley chilena ha estipulado, para el caso de los créditos, un límite de interés que recibe el nombre de **interés máximo convencional**. Este interés no puede exceder en más de un 50% el interés corriente que rige al momento de la convención, ya sea que se pacte una tasa fija o variable.

El **interés corriente** es el interés promedio cobrado por los bancos y sociedades financieras establecidas en Chile en las operaciones que realicen en el país, salvo ciertas exclusiones que enumera la ley, y corresponde a la SBIF determinar las tasas de interés corriente, pudiendo distinguir entre operaciones en moneda nacional o extranjera, reajustables o no reajustables.

participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común”.<sup>12</sup>

En el mundo de los negocios, ésta puede adoptar diferentes modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada una de éstas implica diversas formas de participación de los actores, generando diversos grados de responsabilidad.

### **b) Tipos de Asociatividad.**

Entre las modalidades más conocidas se encuentran:

▪ **Subcontratación (Outsourcing)**<sup>13</sup>: “Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes”.

**Ventajas:** Los beneficios de esta estrategia son recíprocos. Por un lado, las empresas grandes logran aumentar su eficiencia al contratar servicios especializados y las empresas que prestan sus servicios logran acceder a parte de la cadena de valor que antes no podían.

**Desventajas:** Esta modalidad no implica una relación permanente en el tiempo de las partes involucradas. Dependerá exclusivamente del acuerdo contractual.

---

<sup>12</sup> ProChile, “La Asociatividad” (En línea, disponible : [www.Prochile.com](http://www.Prochile.com), accesado el 15 de Septiembre de 2007)

<sup>13</sup> Rothery Brian, Robertson Ian. “La Subcontratación” (Editora Limusa, 2da edición, 1997. Distribuido en Chile por Arrayan Editores)

Por otra parte, necesita de una revisión continua de los costos en los procesos de producción, distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa -operacional de la empresa. Un aspecto importante será también los problemas de asimetrías de poder de negociación.

▪ **Alianzas Estratégicas**<sup>14</sup>: “Son relaciones horizontales entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, entre otras”.

**Ventajas:** Los participantes comparten tanto los beneficios como los costos. Al ser una asociación de empresas se disminuyen los costos de producción, se adquiere mayor poder de negociación.

**Desventajas:**

- Riesgo de Comportamiento oportunista: Producido por el incumplimiento de lo acordado o el intento de aprovecharse más allá de lo pactado.
- Riesgo cultural: un problema que se puede presentar es que las diferentes culturas y ambientes operativos de los socios se muestren incompatibles
- Riesgo competitivo: a menos que se comprenda el valor estratégico a largo plazo de la alianza, se sentirán frustraciones cuando resulte no

---

<sup>14</sup> Op. Cit (Prochile 2007)

ser un modo económico y fácil de responder de inmediato a las incertidumbres generadas por el mercado en el cual operan.

▪ **Clusters**<sup>15</sup>: “Es un grupo de compañías e instituciones, geográficamente próximas, dentro de un sector específico e interconectado entre sí. Los participantes se encuentran unidos para desarrollar prácticas complementarias. El alcance geográfico de un cluster puede variar desde una ciudad, hasta un estado o país y, aún más allá, a una red de países vecinos”.

Tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos.

#### **Ventajas:**

- Incrementa la productividad de las empresas asociadas;
- Señala la dirección y el ritmo de la innovación;
- Estimula la formación de nuevos negocios. Si un cluster es exitoso, lo más probable es que se vayan formando encadenamientos en diferentes direcciones alrededor de la actividad central o base. Se mejoran la competitividad de las que se encuentran en su interior.

#### **Desventajas:**

- Que algunos de los participantes no cumpliera con alguna parte del encadenamiento al que se haya comprometido.

---

<sup>15</sup>Internacional Cluster Chile, “¿Qué son los Clustes?” (En línea, disponible: <http://www.cluster.cl/qes1cluster.htm>, accesado el 21 de septiembre de 2007)

- Comunicación poco fluida o mala información, debido a las distancias geográficas en que se pudieran encontrar las empresas.
- **Núcleos Empresariales<sup>16</sup>**: Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

#### **Ventajas:**

- Entre los participantes se da el intercambio de información y experiencia con el fin de resolver los problemas en común;
- Se reducen los costos de compras, ya que se consiguen mejores precios en cantidades mayores;
- Se puede lograr atraer inversiones por la propia fuerza de la asociación que representa esta modalidad.

#### **Desventajas:**

- La posibilidad de que algunos miembros no compartan la totalidad de información con los otros integrantes que conforman esta modalidad, produciéndose desconfianza entre ellos.
- Asistencia periódica a las reuniones. En este sentido es claro que para que los grupos funcionen, los empresarios tienen que dedicarle tiempo que quizás deben quitárselo a su propio negocio.

---

<sup>16</sup> Op. Cit (Prochile 2007)

▪ **Redes de Servicios**<sup>17</sup>: Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que se organizan en un equipo de trabajo interdisciplinario para poder cubrir integralmente la necesidad de los potenciales clientes.

**Ventaja:** Al adoptar esta estrategia de asociatividad el producto servicio ofrecido aumenta su estándar de calidad.

**Desventaja:** Unas de las desventajas presentadas por esta modalidad, es que el grupo interdisciplinario pudiera tener discrepancias al momento de dar una solución en común, ya sea por que no se ha definido en forma correcta el problema, o que éste, no sea el problema principal.

▪ **Pools de Compra**<sup>18</sup>: Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

**Ventaja:** El beneficio que obtienen los participantes, es la posibilidad de lograr eficiencia en las adquisiciones realizadas.

**Desventajas:**

- Relación de dependencia entre los miembros que conforman esta modalidad.
- Conflicto de intereses.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

▪ **Grupos de Exportación:** “Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior”.<sup>19</sup>

**Ventajas:**

- Se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización.
- Les posibilita, a los integrantes del grupo, mejorar la oferta; tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

**Desventajas:**

- Diferencia de capacidad productiva entre las empresas que conforman esta modalidad.
- Dependencia entre los integrantes de esta modalidad, en cuanto al volumen de producción que deben aportar cada una de ellas.

---

<sup>19</sup> CONCITUM, “*El Valor De La Asociatividad*”. (En línea, disponible: <http://www.concitur.cl/asociatividad.htm>, accesado el 16 de diciembre de 2007)

### c) Ventajas al Adoptar una Estrategia Asociativa<sup>20</sup>

En general, estas modalidades poseen las siguientes ventajas:

- **Mantienen la autonomía gerencial.** Cada uno toma las decisiones que mejor le convenga sobre el uso de sus recursos, sin tener que dar cuenta a sus compañeros con quien participa para lograr un objetivo de beneficio común.
  
- **Las empresas que opten por la asociatividad pueden adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y / o empresariales,** es decir, relaciones empresariales como la subcontratación, redes de servicio, pool de compra, núcleo empresarial, entre otras.
  
- **Mejora la productividad y competitividad.** Permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados), de este modo se mejora la capacidad de negociación, se reducen los costos, se accede a información de mercado y se puede obtener mayores oportunidades de negocios, tienen mayor poder para adquirir tecnología y servicios de desarrollo empresarial y financieros a menores costos, entre otras cosas.

---

<sup>20</sup> Op. Cit (Prochile 2007)

#### **d) Limitantes de la Estrategia Asociativa<sup>21</sup>**

Entre las limitantes y factores que hay que tomar necesariamente en cuenta están:

- **Falta de cultura de cooperación entre empresas:**

Es un hecho que no está arraigada en nuestra sociedad el concepto de asociatividad, es decir, competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de los pequeños y medianos empresarios. Un cambio en la mentalidad que produciría un cambio cultural, hará que las empresas desarrollen un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que de sustento a la competitividad sistémica. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales problemas a resolver.

- **La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación:**

La presencia en los países de una pesada red institucional que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales, configura barreras que desestimulan el desarrollo de mecanismos de cooperación.

---

<sup>21</sup> Ibid.

▪ **La Confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas:**

La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural, por ejemplo, una facilidad crediticia, un descuento en las compras de materias primas o un cupo en la asignación de órdenes de compra o despachos de materiales. Otra confusión del término es considerarlo como una cooperativa con sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para la toma de decisiones y el marcado carácter social de su razón de ser.

**e) Temas que se Deben Plantear en la Asociatividad.**

Al asumir una estrategia asociativa es importante:

- Adquirir un compromiso, estableciendo relaciones de confianza, una comunicación permanente y compartir el riesgo.
- La necesidad de una visión compartida para el mismo proyecto.
- Contar con planes estratégicos y planes de negocios desarrollados hacia el largo plazo.
- Ser una organización capaz de mantenerse con los recursos que genera.
- Contar con líderes capaces de conducir el proyecto en un marco de alta competencia y cambios constantes.

## 2.3 Marco Conceptual.

En este apartado se entregan las definiciones de los principales conceptos utilizados, con el objeto de dar a conocer la forma en que fueron entendidos éstos para fines de esta investigación.

### 2.3.1 Microfinanzas<sup>22</sup>

“Prestación de servicios financieros (préstamos, ahorro, seguros y otros) a microempresas y/o personas de bajos ingresos”.

### 2.3.2 Clasificación de Empresas por Tamaño<sup>23</sup>

El estudio utilizó la Clasificación CORFO para tamaño de empresa, la que señala que: Las Empresas grandes: son aquellas que tienen más de 200 trabajadores, las PYMES entre 5 y 199 trabajadores y las Microempresa hasta 4 trabajadores.

### 2.3.3 Federación<sup>24</sup>

Se entenderá por **Federaciones de Cooperativas** “la institución constituida por cooperativas de la misma naturaleza, uniones, las constituidas por cooperativas de diferente naturaleza, y confederaciones, las entidades que, asociando instituciones de primero o segundo grado, agrupan, además, personas naturales y jurídicas para promover el movimiento cooperativo al

---

<sup>22</sup> Morales Liliana, Yáñez Álvaro (2007). “*Microfinanzas en Chile*”, Resultados de la encuesta de colocaciones en Segmentos Microempresariales. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Chile-2007.

<sup>23</sup> SOFOFA, “*Clasificación de Empresas*”.(En línea, disponible: <http://www.sofofa.cl>. Accesado el 26 de Octubre de 2007)

<sup>24</sup> DFL N° 5 -Ley General de Cooperativas del 2003, artículo N° 122 y 123. Chile.

nivel de la comunidad nacional. A las federaciones y uniones podrán pertenecer también como socios otras personas jurídicas de derecho público o privado que de acuerdo con su objeto no persigan fines de lucro”.

El artículo N° 123 establece que las Federaciones se constituirán en la misma forma que las cooperativas y tendrán por finalidad complementar y facilitar el cumplimiento de los objetivos de sus afiliados en forma de cooperar con su labor, rebajar costos y obtener una mejor calidad en los productos y servicios que estas últimas prestan a sus socios.

#### **2.3.4 Back Office (BO)<sup>25</sup> (trastienda de la oficina).**

”Es la parte de las empresas donde tienen lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo”, conocido también como sistemas de apoyo al negocio.

#### **2.3.5 Application Service Provider (ASP)<sup>26</sup>**

La conectividad ASP permite a una organización utilizar un software de aplicación bajo el concepto de servicio, sin la necesidad de comprar licencias, equipos y otros activos, pagando sólo una cuota mensual.

#### **2.3.6 Business Process Outsourcing (BPO)<sup>27</sup>, traducido como Externalización de Procesos de Negocios.**

---

<sup>25</sup> SYNCRONET Sincronía Financiera, “Fomento Empresarial de Servicios Informáticos”.MÉXICO, D.F.2006 (Estudio)

<sup>26</sup> SONDA, “*Modalidad ASP*”. (En línea, disponible: <http://www.sonda.com/ecuador/home/outsourcing/asp/> . Accesado el 9 de Octubre de 2007)

<sup>27</sup> SONDA, “*Modalidad BPO*”. (En línea, disponible: <http://www.sonda.com/salud/index.php?id=81>. Accesado el 9 de octubre de 2007)

“El BPO es la relocalización de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.

Hoy en día la tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes lugares, y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas a un coste menor.

Debido a esto es que muchas de las funciones comunes de las empresas se externalizan, de modo que esta se pueda concentrar en su negocio y en una estrategia”.

### **2.3.7 Enterprise Resource Planning (ERP)<sup>28</sup>**

Se entenderá un ERP como: “Sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar fácilmente su negocio.

Las soluciones ERP se caracterizan por su modularidad, integración de la información (dato único), universalidad, estandarización e interfaces con otras aplicaciones. Son sistemas abiertos y en la mayoría de los casos multiplataforma”.

---

<sup>28</sup> “*Enterprise Resource Planning*” (ERP)  
(En línea, disponible:<http://www.sitios.uach.cl/caminosfor/CristianSalazar/Art/ERP.html>. Accesado el 21 de febrero de 2008)

# Capítulo III. Metodología

## 3.1 Tipo de investigación.

Según la naturaleza de los objetivos, en relación al nivel de conocimiento que se desea alcanzar, esta investigación tiene componentes tanto **exploratorios** como **descriptivos**.

- **Exploratorios** porque no existen estudios formales anteriores que aborden el tema en cuestión. De esta forma, se constituye como el primer acercamiento técnico destinado al estudio de la realidad de las CPS's.
- **Descriptivos**, debido a que se detallaron los principales componentes involucrados en la problemática.

## 3.2 Diseño Operacional.

El diseño operacional contempla las siguientes etapas:

- Recopilación y construcción del marco referencial
- Construcción del instrumento
- Levantamiento de información
- Procesamiento y presentación de la información
- Análisis y diagnóstico
- Desarrollo de la propuesta

### 3.2.1 Diseño de la Prueba.

Por disponibilidad de fuentes de información relevante, se estableció como una forma pertinente de llevar a cabo esta investigación, la metodología de **Estudio de Casos** junto con una **Presentación de la industria y Análisis Financiero**. Además, lo anterior permitió elaborar un **análisis estructural de la industria (Porter)** y efectuar un **diagnóstico** de acuerdo a la metodología propuesta por **Hax y Majluf**.

#### a) Estudio de casos.

Se realizó un muestreo por conveniencia (No Aleatorio) a CPS's, debido a los recursos disponibles y disposición a participar de algunas cooperativas.

Los criterios utilizados para seleccionar la muestra son:

- Ubicación geográfica: Región Metropolitana.
- Número de socios y Patrimonio Efectivo.

De acuerdo al criterio antes mencionado la muestra está constituida por las siguientes CPS's:

- Claret.
- Buen Consejo.
- Coperco
- San Juan Bosco.

La modalidad para efectuar el estudio de casos será la **entrevista** a los Gerentes Generales de cada una de las CPS's seleccionadas. Para ello se

diseñó un instrumento de recolección que permitió obtener la mayor cantidad de datos en un tiempo adecuado.

El diseño del instrumento contempló:

- **Tiempo:** La aplicación del instrumento no debía superar los 90 minutos.
- **Contenido:** Deberá recopilar datos concernientes al ámbito organizacional, área comercial y perfil estratégico.

Las encuestas fueron aplicadas en las oficinas de cada cooperativa. Esto permitió obtener una visión más amplia de los procesos, instalaciones y gestión in situ.

Adicionalmente, se contempló una entrevista con el Presidente de la Federación de CPS's (FEDECOOP), con el fin de obtener una visión más amplia de la situación actual que enfrenta la industria.

El diseño de éste contempló:

- **Tiempo:** La aplicación del instrumento no debía superar los 90 minutos.
- **Contenido:** Preguntas dirigidas a conocer la situación actual de federación y de la industria de las CPS's.

## **b) Presentación de la Industria y Análisis Financiero.**

La fuente de información utilizada para elaborar la presentación de la industria y análisis financiero, fue la base de datos del Área de Fiscalización del DECOOP, que facilitó datos sobre número de socios y trabajadores, ubicación geográfica, más la entrega de copias de Balances Generales y Estados de Resultado del ejercicio 2006, de las 20 CPS's existentes. Con esta información, se procedió a confeccionar una base de datos consolidados que permitieron:

- **Generar una segmentación por patrimonio:** Se escogió una segmentación de acuerdo a esta variable, porque sirve como medida del tamaño y valor económico de cada CPS, permitiendo describir los elementos importantes de las CPS's.
- **Calcular indicadores financieros relevantes:** Se establecieron indicadores necesarios para describir la situación financiera de la industria, calculados de acuerdo a lo establecido por la normativa del DECOOP, bajo la siguiente estructura:
  - **Indicadores de Adecuación de Capital:** Que permiten identificar la forma de financiamiento de sus principales activos, entre los que se cuentan sus colocaciones (créditos).
  - **Indicadores de Rentabilidad y Pérdida patrimonial:** Para medir la capacidad de generar o disminuir el valor agregado sobre la inversión de sus socios o los recursos disponibles.

- **Indicadores de Calidad de la Cartera:** Permiten medir el riesgo asumido en la actividad financiera ejercida y evaluar la gestión de crédito.
  
- **Indicadores de Eficiencia:** Que describen la efectividad en los recursos utilizados para el funcionamiento de las CPS's.

### **c) Análisis estructural de la Industria de CPS.**

El análisis de las cinco fuerzas del modelo de Porter, es una herramienta utilizada para hacer el análisis de la atractividad de la estructura de la industria. Para ello fue necesario identificar las 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

### **d) Diagnóstico de acuerdo al Modelo de Hax y Majluf.**

El modelo teórico propuesto por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf se sustenta en el principio de: “La cultura de una organización condiciona la estrategia a utilizar por la empresa, y a su vez, determina los elementos básicos de la estructura”. El modelo contempla 4 dimensiones: **Procesos formales, Visión organizacional, Desempeño de la organización y Procesos informales.**

# Capítulo IV. Ejecución de la Investigación

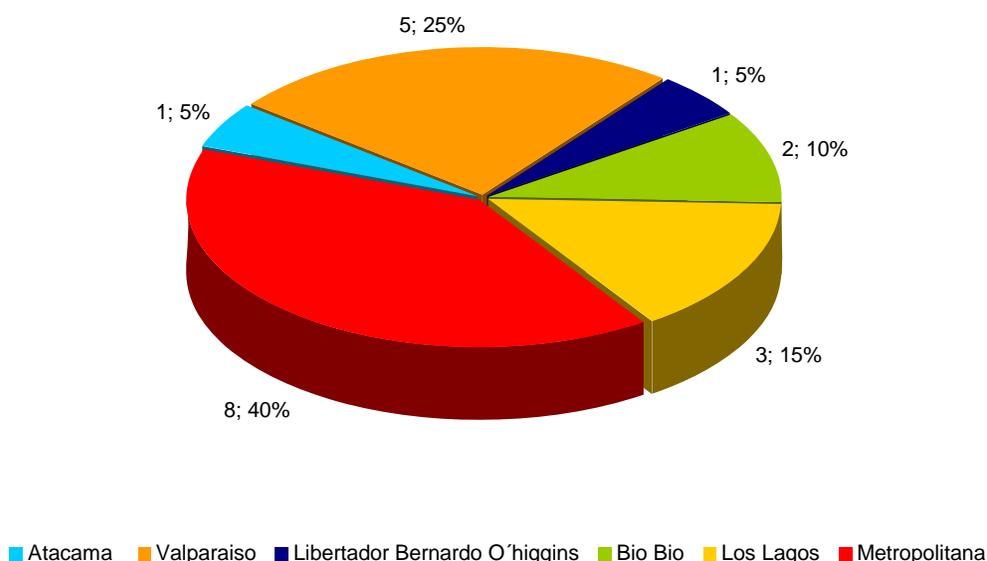
Este capítulo presenta la ejecución de la investigación realizada, de acuerdo a la metodología establecida anteriormente. El objetivo de éste es obtener en forma sistemática la mayor cantidad de información relevante sobre la industria investigada

**El capítulo contiene:** Presentación de la industria; Segmentación por Patrimonio; Análisis de Ratios Financieros Relevantes para la Industria de CPS; Análisis Estructural del Sector de Préstamo Solidario; Análisis del Estudio de Casos efectuado; caracterización: FEDECOOP; por último este capítulo contiene un Diagnóstico utilizando la metodología propuesta por Hax y Majluf.

#### 4.1 Presentación de la Industria de Cooperativas de Préstamo Solidario.

**4.1.1 Número de Firmas.** La industria está compuesta por 20 cooperativas. Como se observa en el gráfico N° 1, éstas se concentran principalmente en las regiones: Metropolitana y Quinta, con 8 y 5 cooperativas, respectivamente. El resto se distribuye entre las regiones: Tercera (1), Sexta (1), Octava (2) y Décima (3).

**Gráfico N° 1: Número de Cooperativas por Región**

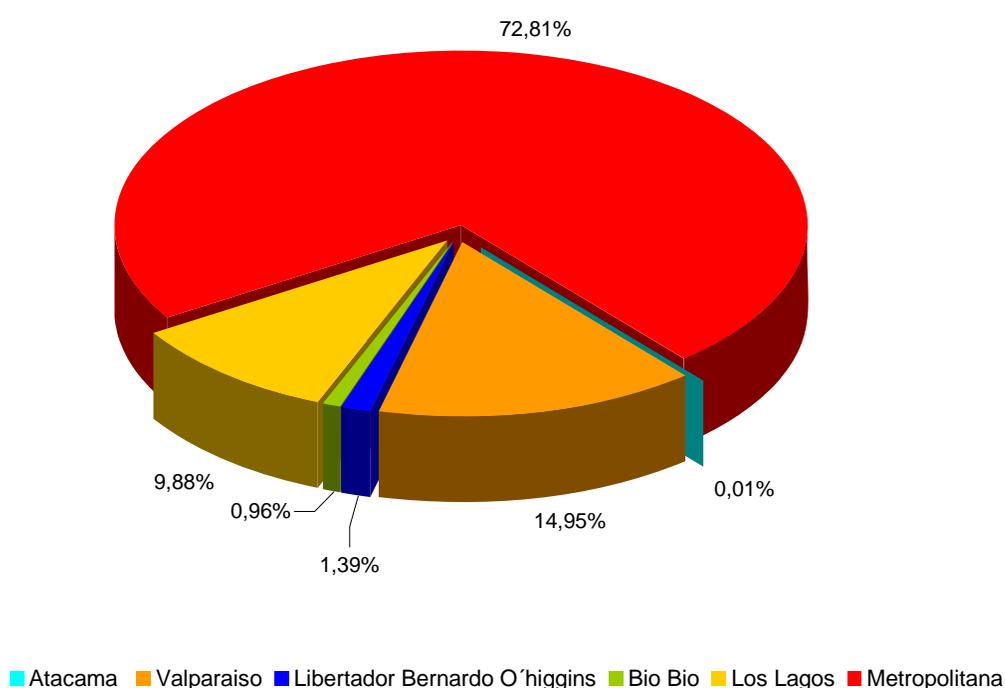


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el DECOOP

En términos porcentuales, se observa una clara concentración de este tipo de cooperativas en las regiones Metropolitana y Quinta, que en conjunto poseen el 65% del total.

**4.1.2 Número de Socios.** Para dimensionar el nivel de importancia social que tiene esta industria, se debe considerar la cantidad de socios que participan. A nivel nacional, la cantidad total de socios llega a 5.833, con un promedio de 279 por cooperativa. La distribución por regiones se presenta en el gráfico N° 2:

**Gráfico N° 2: Distribución de Socios por Región**



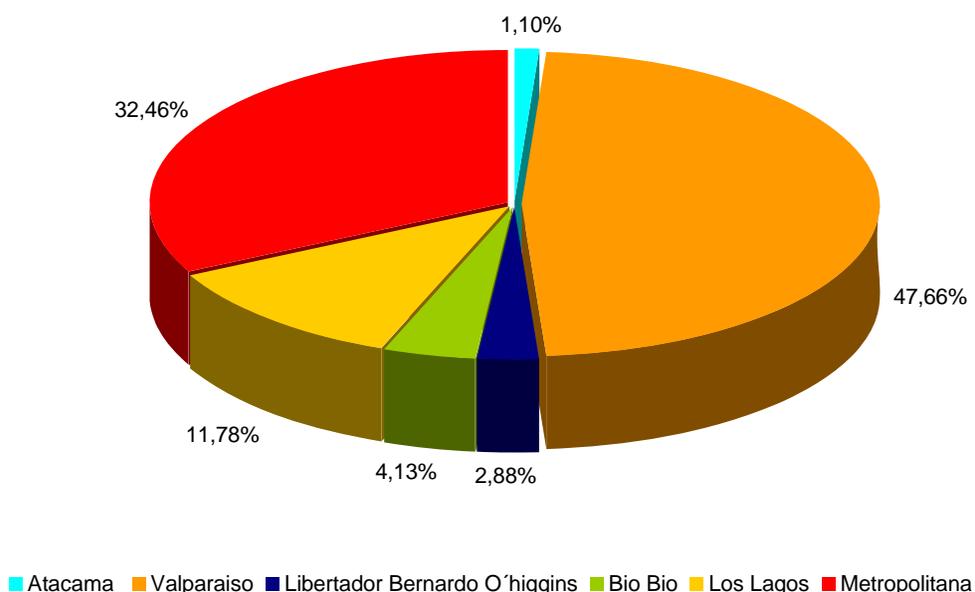
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el DECOOP

Siguiendo la tendencia observada anteriormente, se identifica una alta concentración de socios en la zona central, principalmente en las regiones Metropolitana y Quinta, con un 87,76% del total de socios participantes. En la zona central se destacan *Santa Clara* y *Enap*, con 1.963 y 456 socios, respectivamente, como las que tienen la mayor cantidad de socios en sus regiones. Para el resto de las regiones, se observa una escasa participación de socios, la que sólo llega a un 12,24% del total de socios.

**4.1.3 Distribución Territorial del Patrimonio:** El volumen de inversión que mantienen los socios en la industria es otro elemento de análisis relevante. En patrimonio, la industria cuenta con un total de UF 120.415. Esto permite dimensionar la cantidad de recursos que tienen comprometidos los socios, lo que entrega como promedio UF 20,6 para cada socio.

La distribución del patrimonio por regiones se presenta en el gráfico N° 3:

**Gráfico N° 3: Distribución de Patrimonio por Región**



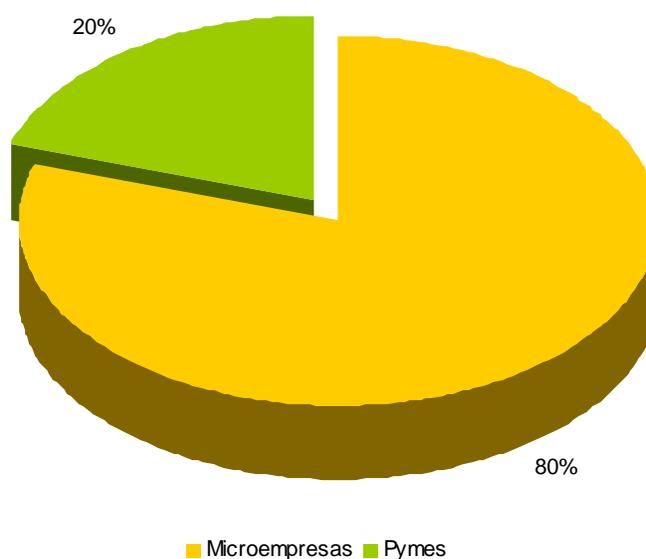
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el DECOOP

Para el patrimonio, se presenta la misma tendencia que en el número de socios, donde la zona central en conjunto, concentra el 80,14% del total, pero es en la quinta región donde se registra una mayor proporción (47,67%), explicado por el patrimonio que registra *Enap*, de UF 46.913, llevándose así el 39%. En Santiago, le sigue *Santa Clara*, con UF 10.884, siendo la con mayor patrimonio en la Región Metropolitana (9%). El resto de las regiones, sólo participa con el 19,86%.

**4.1.4 Número de Trabajadores y Tamaño de la Firma.**<sup>29</sup> El número de trabajadores es un dato útil, que permite caracterizar a esta industria, ya que proporciona una idea del tamaño de las cooperativas, de acuerdo a la clasificación de empresa.

En la industria se entrega trabajo a 48 personas en total, con un promedio por cooperativa de 3,2 trabajadores. Esto permite caracterizar a las cooperativas de la industria como un conjunto de Microempresas (hasta 4 trabajadores), pero existen algunos casos que se escapan de esta categoría, registrando entre 5 a 7 trabajadores: este es el caso de *Santa Clara*, *Ñuble*, *Pangal* y *Enap*, que alcanzan la clasificación de Pyme (5 o más trabajadores). Entonces, se puede decir, que de acuerdo a esta clasificación, la industria está constituida principalmente por microempresas (80%), junto con algunas pymes (20%) como se observa en el gráfico N° 4.

**Gráfico N° 4: Clasificación de Empresas por Número de Trabajadores**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el DECOOP

<sup>29</sup> Clasificación CORFO para tamaño de empresa: Empresa grande: mas de 200 trabajadores, Pyme: 5-199 trabajadores, Microempresa: (hasta cuatro trabajadores).

Llama la atención la existencia de cooperativas que no registran trabajadores, por el hecho de que se consideran sólo a trabajadores remunerados en esta estadística y no se reconoce el hecho de que en algunas colaboran personas sin remuneración.

**4.2 Segmentación por Patrimonio:** Para mayor profundidad en el análisis de la industria, se ha planteado una segmentación a partir del patrimonio en UF que registra cada cooperativa. Se han elegido 5 tramos, los que se describen a continuación:

**Cuadro Nº 2: Criterio de Segmentación por Patrimonio**

|    |                       |
|----|-----------------------|
| a) | +UF 10.000            |
| b) | +UF 5.500 a UF 10.000 |
| c) | +UF 2.500 a UF 5.500  |
| d) | +UF 1.000 a UF 2.500  |
| e) | Hasta UF 1.000        |

**Tabla Nº 1. Segmentación por Patrimonio.**

| Nombre             | Patr. UF       | % Particip.    | Grupo |
|--------------------|----------------|----------------|-------|
| Pers. ENAP         | 46.913         | 39,0%          | a     |
| Santa Clara        | 10.884         | 9,0%           | a     |
| El Pangal          | 8.623          | 7,2%           | b     |
| Claret             | 7.492          | 6,2%           | b     |
| Cabitelu           | 5.679          | 4,7%           | b     |
| Trab. de Nestle    | 5.264          | 4,4%           | c     |
| Regional Aconcagua | 4.931          | 4,1%           | c     |
| Pers Col Concep.   | 4.850          | 4,0%           | c     |
| Cooperco           | 4.376          | 3,6%           | c     |
| Puertocoop         | 4.156          | 3,5%           | c     |
| Cooserman          | 3.451          | 2,9%           | c     |
| Buen Consejo       | 2.681          | 2,2%           | c     |
| Coodep             | 2.595          | 2,2%           | c     |
| Poblacion Unidas   | 2.326          | 1,9%           | d     |
| Codemaqui          | 1.932          | 1,6%           | d     |
| San Juan Bosco     | 1.333          | 1,1%           | d     |
| EE Vallenar        | 1.309          | 1,1%           | d     |
| Nuble              | 1.210          | 0,1%           | d     |
| Unión Familiar     | 410            | 0,3%           | e     |
| <b>Total</b>       | <b>120.415</b> | <b>100,00%</b> |       |

De la segmentación expuesta en el cuadro N° 2, se puede observar la existencia de una alta concentración en sólo 2 cooperativas, que son las que están por sobre las UF 10.000, y principalmente en Enap, la que posee un patrimonio de UF 46.913. Esta cooperativa, se escapa ostensiblemente del resto, ya que sus patrimonios fluctúan en un rango entre UF 1.000 y UF 11.000. Cabe destacar que la categoría que concentra más cooperativas es la “c”, con un 40%. Se ha aislado sólo una cooperativa en el grupo “e” (Unión Familiar) debido a que se encuentra a una distancia considerable con respecto a las del grupo “d”.

#### 4.3 Análisis de Ratios Financieros Relevantes para la Industria de CPS.

##### 4.3.1 Adecuación de Capital

Tabla N° 2. Adecuación de Capital.

| Indicador/Segmento                              | a      | b       | c      | d       | e      |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|
| Apalancamiento                                  | 40%    | 10%     | 20%    | 10%     | 140%   |
| Capital / Activos ponderados por riesgo         | 81.54% | 126.01% | 77.36% | 111.75% | 82.17% |
| Patr. Efectivo/ Act. Ponderados por riesgo (IB) | 81.96% | 115.94% | 92.13% | 102.99% | 42.63% |

De acuerdo a los indicadores expuestos en la tabla N° 2, queda en evidencia el hecho de que esta industria sólo realiza colocaciones y carece de la capacidad para captar fondos en forma de captación (cuentas corrientes, fondos de inversión, etc.) o a través de emisión de deuda (Bonos), sólo quedando la posibilidad de obtener fondos para aumentar sus colocaciones mediante créditos bancarios y fondos destinados a Pymes.

En apalancamiento, se destaca que el grupo “e” presenta un nivel mayor al resto de la industria, con un 140%, lo que indica un mayor uso de deuda o

pasivos para aumentar el nivel de activos. En este sentido, lo que representa el índice es el porcentaje que representan los pasivos con respecto al patrimonio que mantienen las CPS's. En el caso del grupo "a", que es el de mayor patrimonio, mantiene pasivos equivalentes al 40% del patrimonio neto. Para los demás grupos se registran valores entre un 10% al 20%, que son más bajos con respecto a los grupos "e" y "a".

El capital que mantienen las CPS's con respecto a sus activos ponderados por riesgo (APR)<sup>30</sup>, alcanza entre el 81% y el 126%. Esto indica una falta de capacidad o necesidad de fondeo para colocaciones, las que son financiadas principalmente por el capital aportado por los socios. Para el sistema financiero, el índice es de 10%<sup>31</sup>, lo que está muy distante del rango en que se encuentran las CPS y refleja la gran capacidad de las instituciones financieras para ampliar su cartera de colocaciones.

El Índice de Basilea (IB) es un ratio relevante para describir y establecer niveles mínimos de utilización de los capitales que administra una entidad financiera. Para la industria de las CPS, no constituye una preocupación el hecho de que estas mantengan niveles mínimos de patrimonio efectivo en términos de sus APR, ya que están lejos del mínimo exigido para entidades bancarias (8%), con un rango que va desde un 42% a un 115%, donde se destacan los grupos a y e. Lo destacable de este indicador, es el hecho de que el patrimonio efectivo evoluciona en cada ejercicio contable y es un indicador que permite evaluar la gestión del resultado obtenido y la capacidad de aumentar sus activos mediante aumentos de deuda o patrimonio.

---

<sup>30</sup> Cálculo de acuerdo a tabla de ponderación de informe AC 01, sobre patrimonio efectivo y activos ponderados por riesgo. Decoop.

<sup>31</sup> Informe "Indicadores relevantes" para la industria bancaria. Feller Rate.

### 4.3.2 Rentabilidad y Pérdida Patrimonial

Tabla N° 3. Rentabilidad y Pérdida Patrimonial

| Indicador/Segmento                         | a      | b       | c      | d     | e       | Industria |
|--|--------|---------|--------|-------|---------|-----------|
| Resultado Oper. neto / Activos totales     | -4.01% | -14.96% | -5.01% | 1.06% | -5.90%  | -5,7%     |
| Resultado Oper. Neto / Patrimonio efectivo | -5.81% | -16.60% | -5.80% | 1.13% | -14.42% | -7,3%     |
| Pérdida Patrimonial / Capital y reservas   | 6,3%   | 15,7%   | 6,4%   | 19,7% | 48,1%   | 9,4%      |

Al observar la rentabilidad obtenida por la industria (tabla N° 3), con respecto al total de activos y al patrimonio efectivo, se aprecia que la mayor parte de las CPS registra pérdidas en sus estados financieros. Cabe destacar que existe dispersión dentro de cada grupo, dado por el hecho de que algunas cooperativas lograron utilidades, las que son contrarrestadas por las pérdidas de otras. Por esto, en términos agregados, la industria ha obtenido pérdidas, a excepción del grupo d.

Junto con lo anterior, es necesario mencionar el hecho de que ambos indicadores no se alejan demasiado, lo que es explicado por el bajo nivel de pasivos que mantienen las cooperativas. En términos agregados, la pérdida sobre activos es de 5,7% y sobre patrimonio efectivo de 7,3%.

En esta situación, en que la industria exhibe pérdidas en el ejercicio 2006, es necesario medir el impacto de esto en el capital aportado por los socios, el que disminuye por el hecho de arrojar déficit en los estados de resultados. Para esto hay que establecer que la pérdida patrimonial está compuesta por las pérdidas acumuladas más el saldo entre el remanente y déficit en el año 2006. Esta pérdida patrimonial, contrastada con la suma de capital y reservas permite dimensionar el deterioro en la inversión que mantienen los socios de estas cooperativas. El grupo "e" presenta un mayor nivel de pérdida

patrimonial, ya que esta representa más del 48% del capital y reservas, el resto de los grupos se encuentra entre un 6,3% y 19,7%. La industria alcanza en total un 9,4%.

#### 4.3.3 Calidad de la Cartera.

Tabla N° 4. Calidad de la Cartera

| Indicador/Segmento             | a    | b     | c    | d    | e     |
|--------------------------------|------|-------|------|------|-------|
| Índice de riesgo               | 4,6% | 17,0% | 7,5% | 0,5% | 50,8% |
| Cartera vencida / Colocaciones | 1,5% | 7,4%  | 4,6% | 6,2% | 19,4% |

Los indicadores mostrados en la tabla N° 4, permiten medir la gestión en la cartera de colocaciones realizada por las CPS, que es un aspecto importante, ya que representa la actividad operacional y la principal fuente de ingresos (operacionales), los que están sujetos a un determinado nivel de riesgo.

En el análisis del índice de riesgo (IR), que es la proporción de provisiones sobre activos riesgosos con respecto a la suma de las colocaciones en consumo y comerciales, que también se puede interpretar como la tasa promedio de provisiones que se aplica a cada nivel de la clasificación de cartera, se puede inferir que no existe algún tipo de relación entre este indicador y la clasificación por patrimonio. De los valores obtenidos, se puede decir que existe una alta dispersión en los niveles de riesgo entre cada grupo y dentro de cada grupo, con una mayoría que alcanza altos niveles de riesgo en sus colocaciones. El rango varía entre el 0,57% y el 40,91%.

La cartera vencida que mantiene la industria evaluada en términos del total de colocaciones refleja el nivel de deterioro en los créditos, por ende, en el

principal producto de las CPS. Aunque no se puede establecer una relación inversa entre este indicador y los grupos de patrimonio, presenta una tendencia a disminuir en los grupos con mayor patrimonio, como el grupo 1, que alcanza un 1,5%. El rango está entre el 1,5% y el 19,46%.

#### 4.3.4 Eficiencia.

Tabla N° 5. Calidad de la Cartera.

| Indicador/Segmento                                    | a    | b     | c    | d     | e     |
|---|------|-------|------|-------|-------|
| Gastos Administrativos y Rem. /<br>Activos totales    | 9,1% | 17,5% | 7,9% | 15,8% | 28,1% |
| Gastos Administrativos y Rem. /<br>Colocaciones netas | 9,2% | 17,8% | 8,7% | 11,6% | 66,4% |

Para evaluar la eficiencia en la gestión llevada a cabo en las CPS, se han considerado como Gastos Administrativos y Remuneraciones (GAR) las remuneraciones y gastos del personal más los gastos de administración. Estos GAR son evaluados en el total de activos y las colocaciones netas, con esto se busca ver la efectividad de los recursos utilizados para el apoyo a la gestión y la capacidad en la generación de valor agregado.

En términos de los activos totales, se observa una tendencia a una menor utilización de gastos de apoyo en los grupos de mayor patrimonio, aunque no es muy clara una relación inversa. El rango se encuentra entre un 7,93% y 28,13% que se sitúa por sobre el del sistema financiero en el 2005 (2,5%), dado por una menor utilización de economías de escala y menor diversificación en la línea de productos, por parte de las CPS.

El logro de colocaciones depende las actividades del personal, como la gestión comercial y ventas, así como también de la evaluación y aprobación

de créditos. Es por esto, que es relevante evaluar los GAR en términos de las colocaciones netas, como indicador de la eficiencia en la realización de colocaciones. Lo que se puede observar es un nivel de eficiencia bajo, con un rango entre un 8,75% y 66,42%, lo que dificulta la obtención de márgenes de utilidad adecuados para la cobertura de costos totales, poniendo en peligro la sustentabilidad de éstas.

#### 4.4 Análisis Estructural del Sector de CPS's<sup>32</sup>

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial<sup>33</sup>, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Sin embargo, en cualquier sector industrial en particular **no todas las fuerzas serán igualmente importantes** y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única.

---

<sup>32</sup>Nota: Michael Porter, afirma que el primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es la estructura del sector industrial, pues esta posee una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Por ello, la estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial. Estas reglas competitivas, no discriminado sector industrial, Porter las engloba en cinco fuerzas competitivas básicas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Porter Michael; *"Ventajas Competitivas"*. Capítulo 1 "Análisis Estructural de los Sectores Industrial" (Editorial CECSA, 1987)

<sup>33</sup> Rentabilidad del Sector Industrial. Se determina por las influencias de los precios, costos e inversión requerida. Porter Michael; *"Estrategias Competitivas"*. (Editorial CECSA, 1987)

#### 4.4.1 Análisis de la Industria de CPS's.

##### a) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

▪ **Identidad de la Marca.** Se observa que las CPS's no han desarrollado una marca que los identifique en la industria, pues sus nombres provienen, en la mayor parte de los casos, de las iglesias que las formaron. Por otra parte, no existen esfuerzos de marketing orientados a posicionar la identidad de marca de estas cooperativas.

▪ **Economías de Escala.** Las firmas no han alcanzado escala económica, pues poseen bajos niveles de operación en forma individual. En promedio poseen 280 socios y los créditos otorgados fluctúan entre los \$50.000 y \$500.000, según lo señalado por los gerentes de las cooperativas visitadas. Sin embargo, el Departamento de Cooperativas (DECOOP), informa que los montos de los créditos son superiores a los declarados por los gerentes. Sin perjuicio de lo anterior, el volumen de socios con los que se mantienen operaciones es muy bajo, por lo que se hace poco viable alcanzar escalas económicas.

▪ **Requerimientos de Capital.** Las CPS's acceden a capital sólo a través de la capitalización de sus socios, y no se observan captaciones de fondos provenientes de programas especiales de organismos nacionales o internacionales hasta la fecha.

▪ **Diferencias de Productos.** A diferencia de los productos otorgados por la Banca tradicional, las CPS's ofrecen una limitada gama de productos con poca innovación en ellos. Además el producto estándar es un crédito de consumo, y no se observa desarrollo de productos como: seguros, instrumentos de inversión e instrumentos de ahorro.

▪ **Política Gubernamental.** En el caso específico de las CPS's, las normativas que rigen a estas empresas son las resoluciones N° 590 y N° 233. Con respecto a la resolución N° 590, ésta incorpora la clasificación de cartera según los estándares establecidos por el Banco Central. La resolución N° 233 obliga a realizar un pago por supervisión anual que fluctúa entre 0,5 - 2 UTM más la aplicación de un factor de 0,1% de los activos totales de la cooperativa.

En el caso de la resolución N° 590 se establece que la disciplina que exige esta normativa es de difícil cumplimiento por parte de las CPS, ya que la alta morosidad en el pago de los créditos por parte de los socios obliga a inmovilizar el patrimonio y mantener índices de riesgo muy elevados.

Cabe destacar, que este marco legal no se presenta como barrera de entrada para nuevos participantes a esta industria, ya que el nivel de morosidad de gran parte de las CPS's es atribuible tanto a la gestión de crédito como a las características del público atendido, siendo esta falla de mercado simétrica para todas las CPS's.

▪ **Accesos a Distribución.** Las CPS's tienen sólo casa matriz y no cuentan con sucursales, además no se observa un trabajo de comercialización enfocado a delegados o abrir nuevos nodos comerciales.

#### **b) La amenaza de sustitutos.**

▪ **Propensión a Comprar Sustitutos.** La gran oferta de servicios sustitutos y la baja capacidad de las CPS para ofrecer nuevos productos y servicios han hecho que pierdan mercado y se conviertan en instituciones poco atractivas para los consumidores.

### **c) El Poder de Negociación de los Compradores.**

▪ **Concentración de Compradores.** Los compradores de los productos ofrecidos por la CPS`s, se concentran en el estrato socio-económico D y E, y en un rango de edad que fluctúa entre los 40 y los 80 años, es decir, su nicho son las personas de la tercera edad y de estrato socioeconómico bajo. (Jubilados INP, Artesanos, comerciantes ambulantes). Se observa nula o escasa presencia de jóvenes entre sus socios.

▪ **Volumen de Compradores.** Actualmente la industria de las CPS`s maneja un volumen de asociados de 5.800 socios, de los cuales 2.400 son hombres y 3.400 son mujeres, lo que da cuenta de un sector con bastante potencial.

▪ **Sensibilidad a Precios.** De la investigación se desprende la siguiente diferencia, por una parte los gerentes entrevistados declaraban que las tasas de interés cobradas son competitivas y por otro lado el DECOOP ha identificado en varias oportunidades que las CPS han excedido la máxima convencional.

Por esta razón, se estima que una de las oportunidades interesantes para este grupo de empresas esta dado por los altos precios cobrados por las casas comerciales, lo cual podría ser materia en la cual pudieran competir las CPS`s, pero esto implicaría una sofisticada campaña de carácter masivo para lograr penetrar en la mente de los consumidores.

**d) El Poder de Negociación de los Proveedores.** La industria de las CPS`s requiere principalmente de proveedores de capital y de inversionistas que permitan el crecimiento de estas empresas. En las condiciones actuales se dificulta el crecimiento ya que los socios de las CPS no son capaces de capitalizar y para acceder a captaciones requieren de la autorización del DECOOP. Si bien se establece desde el DECOOP que estas empresas han

tenido una largo tiempo en el cual pudieron captar recursos, su mala gestión ha negado esta potencial oportunidad.

- **Concentración de Proveedores.** Eventualmente, las CPS's podrían optar a financiamientos provenientes de fondos especializados de gobierno o de ONG's, los cuales pueden ser obtenidos a un bajo costo. No se observa una utilización de este tipo de financiamiento debido a que es una industria relativamente nueva.

- **Amenaza de Integración Hacia Delante o Hacia Atrás.** Una amenaza para las firmas que centran su actividad en los créditos de consumo son las casas comerciales, ya que fueron estas las que se integraron hacia atrás.

#### **e) La Rivalidad Entre los Competidores Existentes.**

- **Crecimiento de la Industria.** Como ésta es una industria relativamente nueva y aún en etapa de formación, es decir, pueden transitar más cooperativas de Ahorro y Crédito a esta categoría, no existen estadísticas que permitan evaluar su crecimiento en el tiempo ni en sus ventas, como tampoco en el número de clientes captados.

- **Concentración.** La industria de las CPS's está compuesta por 20 cooperativas, observándose una concentración en: patrimonio y cantidad de socios.

Cabe destacar que la Cooperativa de trabajadores de Enap posee aproximadamente el 40% del total del patrimonio de la industria. Por otra parte, si se considera como variable el número de socios, se observa que la cooperativa Santa Clara posee el 34% del total.

- **Diversidad de Competidores.** La industria microfinanciera está compuesta tanto por instituciones pertenecientes al sector privado, al público y social. Si

bien existe una gran diversidad, la competencia se centra en el sector privado en materia de créditos de consumo.

*La competencia para las CPS's no proviene de su propio sector. Esta proviene de las CAC's y la industria financiera tradicional (Bancos, Financieras, Casas Comerciales, etc. Y por otro lado, de actores no financieros como fundaciones, corporaciones, organizaciones de seguridad social, ONG's, etc.)*

#### **4.5 Análisis: Estudio de Casos.**

Este apartado tiene por finalidad hacer un análisis descriptivo de la muestra seleccionada, involucrando componentes organizativos, comerciales, estratégicos y tecnológicos, utilizando como fuente de información las entrevistas efectuadas.

##### **4.5.1 Antecedentes Preliminares.**

El estudio de casos contempla las Cooperativas: Coperco Ltda, Claret Ltda, Buen Consejo Ltda, San Juan Bosco Ltda, todas ubicadas en la Región Metropolitana. La dispersión territorial por comuna es la siguiente:

**Tabla Nº 6. Dispersión Territorial por Comuna.**

| <b>Cooperativa</b>   | <b>Ubicación (comuna)</b> |
|----------------------|---------------------------|
| Coperco Ltda.        | Santiago                  |
| Claret Ltda.         | Santiago                  |
| Buen Consejo Ltda.   | Quinta Normal             |
| San Juan Bosco Ltda. | La Cisterna               |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Decoop

El número de socios, patrimonio efectivo y patrimonio per capita, se distribuye de la siguiente forma.

**Tabla Nº 7. Número de Socios, Patrimonio Efectivo y Patrimonio Per Cápita.**

| <b>Cooperativa</b>           | <b>Número de socios</b> | <b>Patrimonio (UF)</b> | <b>Pat. Per capita (UF)</b> |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Coperco Ltda.                | 168                     | 4.376                  | 26,04                       |
| Claret Ltda.                 | 535                     | 7.492                  | 14                          |
| Buen Consejo Ltda.           | 421                     | 2.681                  | 6,34                        |
| San Juan Bosco Ltda.         | 153                     | 1.333                  | 8,71                        |
| Promedio                     | 319                     | 3.971                  | 14                          |
| Dispersión (Desviación Est.) | 189,22                  | 2657,355               | 8,78                        |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Decoop

De la muestra, se desprende que la distribución presenta un elevado nivel de dispersión respecto a número de socios y patrimonio.

#### **4.5.2 Nacimiento, Misión, Ubicación e Instalaciones.**

Tres de las cuatro cooperativas estudiadas nacen bajo el amparo de la iglesia Católica. La excepción la constituye Coperco Ltda., gestada bajo el alero de la Cooperativa de Consumo de Carabineros de Chile (Copercarab).

Estas nacen como entidades orientadas al Ahorro y Crédito, con el claro propósito de trabajar por el desarrollo de sus cooperados, promoviendo el principio de ayuda Mutua.

Cabe destacar, que las cooperativas muestreadas nacen durante las décadas 70´ y 80´, períodos en el cual la situación económica de Chile presentaba un notable clima de inestabilidad, por el que éstas se presentaban como “la alternativa de solución” para alcanzar objetivos

económicos. Por ello, estas décadas se marcan como aquellas de máximo esplendor.

Un aspecto a considerar es que la ubicación actual de las cooperativas tiene estrecha relación con la forma en que nacieron y al nicho de mercado atendido.

- Aquellas que nacieron bajo el alero de la iglesia católica, se ubican en las cercanías de éstas, atendiendo a un estrato de la población clase D y E.
- Coperco, por su parte opera en las instalaciones de Copercarab atendiendo a nicho de mercado bien definido, funcionarios de Carabineros de Chile.

Ahora bien, si la ubicación se observa desde una perspectiva estratégica, se debe señalar que:

- Actualmente no es la más adecuada. (Barrios antiguos con escasa presencia de población joven) entregando a la población una imagen corporativa deteriorada;
- Coperco por su parte, no posee instalaciones propias, por lo que posee un bajo grado de imagen corporativa.

Su infraestructura exceptuando a Coperco data de los años 70 y 80. Grandes casas, algunas refaccionadas, con mobiliario antiguo, escasa presencia de tecnología, entre otras cosas.

En el caso de Coperco, no posee infraestructura propia.

En síntesis, todas nacen con el objeto de ayudar a sus cooperados mediante el principio de ayuda mutua; bajo el alero de una entidad de mayor envergadura (iglesia católica / Coopercarab); se ubican en las cercanías de la entidad que respaldó su nacimiento; y sus instalaciones e infraestructura datan de los años 70 y 80, exceptuando a Coperco que no posee.

#### **4.5.3 Ámbito Organizacional.**

Se observa que las 4 cooperativas cumplen con lo que establece el artículo N° 38 de la Ley General de Cooperativas<sup>34</sup> en cuanto a administración, operación y vigilancia.

#### **4.5.4 Recursos Humanos y sus Conocimientos.**

El promedio de trabajadores por cooperativa alcanza a 2 personas, generalmente el Gerente General y una secretaria o asistente administrativo (a), los que se preocupan básicamente del servicio de crédito.

Para apoyar su gestión cuentan con externalización principalmente en las áreas: contable, tecnología y jurídica.

Un hecho a destacar es que Coperco no cuenta con trabajadores de planta, sólo personal ad honorem para efectuar sus operaciones.

---

<sup>34</sup> Ley General de Cooperativas, Art. 38: "La dirección, administración, operación y vigilancia de las cooperativas, estarán a cargo de: La Junta General de Socios, el Consejo de Administración, el Gerente, y la Junta de Vigilancia".

### **En relación al desarrollo profesional y conocimientos:**

- Los gerentes generales poseen un grado de conocimientos nivel técnico superior (contabilidad-Administración de empresas), sin embargo, con una vasta experiencia en el rubro. No cuentan con profesionales.
- En relación al asistente administrativo (a) y/o secretaria, sus conocimientos alcanzan el nivel técnico de colegio y/o nivel superior de instituto.

#### **4.5.5 Área Comercial.**

##### **a) Producto ofrecido.**

El 100% de las cooperativas visitadas posee un único producto: ***Préstamos en cuotas mensuales***

##### **b) Precio.**

Respecto al factor precio, no existe una tasa única a cobrar: la tasa dependerá de la base, criterio y/o método de riesgo utilizado por la cooperativa.

A continuación se detallan los precios cobrados por cada una de las cooperativas estudiadas:

- **Claret Ltda.** En sus pizarras exhibe la *tasa Máxima Convencional*.

Base estimativa: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

▪ **San Juan Bosco Ltda.** Dependiendo de la modalidad de crédito en cuestión, las tasas (mensual simple) exhibidas son:

**Tabla Nº 8. Cuadro Resumen Tasas.**

| <b>Tipo de Crédito</b> | <b>Tasa mensual</b> | <b>Plazos de Pago (meses)</b> |
|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Auxilio                | 1,9%                | 1-4                           |
| Especial               | 2,7%                | 3                             |
| Ordinario              | 3%                  | 6-12                          |

Fuente: Elaboración propia

Base referencial: Publicaciones Diario Oficial

▪ **Buen Consejo Ltda.** Se observa la aplicación de una tasa única (mensual compuesta), la que se detalla a continuación:

**Tabla Nº 9. Cuadro Resumen Tasas.**

| <b>Tipo de Crédito</b> | <b>Tasa mensual</b> | <b>Plazos de Pago (meses)</b>             |
|------------------------|---------------------|---|
| Consumo ordinario      | 2,5%                | 6-48<br>Rango excepcional hasta 84 cuotas |

Fuente: Elaboración propia.

Base Referencial: Segmento de mercado atendido. (Nota: Esta tasa se estima en base a lo que se cree razonable según el tipo de clientes atendido.)

**Coperco Ltda.** Se observan tasas mensuales compuestas.

**Tabla N° 10. Cuadro Resumen Tasas.**

| <b>Tipo de Crédito</b> | <b>Tasa mensual</b> | <b>Plazos de Pago (meses)</b> |
|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Consumo ordinario      | 1,1%                | 12                            |
| Consumo ordinario      | 1,6%                | 24                            |

Fuente: Elaboración propia

Gastos administrativos: 1% del crédito

Base Referencial: Caja de compensación la Araucaria.

### **c) Estimación de Riesgo de los Créditos.**

Las formas más usuales de estimar el riesgo son:

- El requerimiento de documentación que acredite, domicilio y renta percibida;
- Dicom

En el caso de Coperco Ltda, se observa que no posee ningún mecanismo de estimación de riesgo, pues todos sus socios forman parte de la plantilla institucional de Carabineros de Chile y operan bajo la modalidad de descuento por planilla.

### **d) Formas de Captar Nuevos Clientes.**

Existe diversidad en la forma en que desea captar nuevos clientes. Las más usuales son:

- *Boca a Boca* como forma de publicidad efectiva
- Campaña *“Un socio trae a otro Socio” 1+1*

En el caso de Coperco Ltda., como forma de incentivar a los funcionarios de la institución a formar parte de ésta, se les entrega la posibilidad de aceptar un crédito por \$125.000 a un año plazo sin tener aportes sociales anteriores. De esta cifra, \$100.000 van en forma íntegra al bolsillo del nuevo socio y \$25.000 son retenidos como aporte social.

#### **e) Canales.**

El 100% de las cooperativas estudiadas son monocanal. (Oficinas de la cooperativa y cuenta corriente en banco comercial)

#### **4.5.6 Perfil Estratégico.**

Existe gran diversidad respecto al planteamiento de lineamientos estratégicos, pues la situación actual que viven las 4 cooperativas estudiadas es muy dispar.

Ejemplo: Coperco no tiene mayores inconvenientes para cumplir con la nueva normativa y su situación administrativo-financiera actual es **estable**; En cambio Buen consejo, estima que la nueva normativa obstaculiza la gestión desarrollada, limitando su campo de operaciones. Su situación Administrativo-financiera es crítica.

Por lo se puede indicar dos tipos de objetivos bastantes desiguales.

- Lograr mantenerse en el mercado financiero, haciendo frente a la nueva normativa, en el caso de las CPS's en estado crítico (Claret y Buen Consejo)

- Agregar valor a sus operaciones, captando nuevos socios e incorporando servicios que satisfagan de mejor forma a sus socios (Coperco y San Juan Bosco)

Cabe destacar que Coperco posee una gran fortaleza: Descuentos por planilla; y San Juan Bosco posee ingresos no operacionales que le permiten absorber los costos operacionales.

El horizonte de operaciones no supera el término del ejercicio 2007 para aquellas en situación crítica, por lo que todos sus esfuerzos estarán dirigidos a mantenerse en el mercado.

En el caso opuesto, el mapa estratégico esta orientado a la eficiencia por medio de mejoras en la entrega de servicios.

#### **4.5.7 Aspectos Tecnológicos.**

- Las cooperativas cuentan con hardware refaccionado, propio de los años 90.
- Los sistemas computacionales estan confeccionados en lenguaje Disk Operating System (DOS) hechos a medida.
- El número de computadores con acceso a Internet es limitado.
- Nula presencia de antivirus

## **4.6 Caracterización: Federación de Cooperativas de Consumo, Servicio y Préstamos (FEDECOOP)**

Este apartado describe en forma general a la Fedecoop, su enfoque y postura respecto a la normativa vigente y a una posible estrategia asociativa, basado principalmente en la entrevista efectuada a su presidente el señor Santiago Cooper.

### **4.6.1 Antecedentes Generales.**

La Federación nace en agosto de 2006, bajo el contexto de la resolución N° 279. Actualmente está conformada por las siguientes cooperativas:

- Unión Familiar
- San Juan Bosco
- Buen Consejo
- Claret
- Poblaciones Unidas,

### **4.6.2 Enfoque Respecto a la Normativa Vigente.**

La resolución N° 590 es **ampliamente resistida por la mayor parte de las actuales administraciones de las cooperativas asociadas a Fedecoop**, ya que genera importantes pérdidas financieras el hecho de tener que reconocer la morosidad de sus socios.

Se cree que los valores como la ayuda mutua son impracticables con esta normativa, ya que los socios de este tipo de cooperativas son personas de

estrato socio-económicos bajo y tienen muchas fluctuaciones en sus ingresos, lo cual impide tener una regularidad en los compromisos de pago.

Además se cree que esta no supone la diferencia que existe en el tamaño de las CPS's, que difiere notablemente del que exhiben las CAC's, ubicando a todas éstas en un piso similar, con exigencias parecidas, **pero con la limitación de efectuar captaciones.**<sup>35</sup>

Por último, los costos de supervisión, se consideran excesivos. El pago efectuado por supervisión in situ de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 233.

#### **4.6.3 Postura de la Federación Frente a Situación Actual.**

Luego de varias reuniones para visualizar el escenario en cual se encuentran, han llegado a las siguientes identificaciones con respecto a sus principales problemáticas, las cuales son compartidas por quienes integran esta Federación:

- **Derogar la Resolución N° 590;** esta es la principal demanda que ha fijado la FEDECOOP, ya que al ser aplicada por las CPS's, éstas se ven destinadas a quebrar, ya que la mayoría de las que integran este tipo de cooperativas mantienen un nivel considerable de morosidad en sus colocaciones, por lo que deben provisionar hasta un 90% en el tramos más crítico de la clasificación.

---

<sup>35</sup> Cabe recordar que las CPS's según lo establecido en el Art. 12 de la Resolución N° 590 deben considerar los criterios de clasificación de cartera indicados en la Resolución N° 247, la que es exclusiva para CAC's.

Es por esto que se cree fundamental hacer gestiones al más alto nivel para que se reconsidere la obligatoriedad de cumplir con esta norma, en los niveles que actualmente les están exigiendo.

Por otro lado, esta resolución ha causado al interior de las cooperativas un ambiente de desconfianza por parte de los socios, los cuales han decidido no continuar siendo parte de estas cooperativas. Esto se ha visto reflejado en una considerable disminución de socios en estas cooperativas, las que se ven obligadas a realizar esfuerzos mayores con el fin de poder captar más participantes.

- **Disminución de los Costos de Fiscalización:** otra demanda considerada importante, es lograr una disminución en los gastos de fiscalización, que les cobra el departamento de cooperativas de acuerdo a la resolución N° 233, la cual les obliga a pagar una cuota anual que fluctúa entre 0,5 a 2 UTM más la aplicación de un factor de 0,1% de los activos totales, en el caso de las cooperativas con activos superiores a UF 3.000.

#### **4.6.4 Postura Frente a una Posible Estrategia Asociativa.**

Existen paradigmas gerenciales en la mente de sus directivos frente al tema de una posible asociatividad en el sector que dificultan el ejercicio de este tipo de estrategia.

Los principales cuestionamientos que surgen dentro de la Fedecoop tienen relación con la confidencialidad de la información, debido a que se cree que entregando información a una Cooperativas de Segundo Nivel ésta podría

ser mal utilizada. Por ejemplo al proporcionar información financiera-administrativa, se cree que ésta podría ser utilizada en su contra por otros agentes del mercado, sin considerar que la información de las grandes empresas es de conocimiento público.

A si mismo, surge el cuestionamiento sobre la administración de la posible asociación. Por un lado se piensa que la administración central tendría el dominio absoluto sobre ellas, perdiendo su autonomía gerencial, la que han mantenido por varias décadas, a pesar de haber enfrentado crisis económicas y sociales considerables, lo que conllevaría a un sentimiento de pérdida de identidad.

***Sin embargo, dada la situación que vive el sector se cree que es una alternativa válida para ser sustentables en el mediano y largo plazo.***

#### **4.6.5 Síntesis.**

Las CPS's adscritas a la Federación, parecen ser el componente de la industria más afectado en términos de sustentabilidad en el tiempo. Atribuyen este problema a la normativa que rige al sector, adoptando una postura contraria a ella.

Se destaca, que hasta el momento, la FEDECOOP sólo es un organismo representativo y no estratégico, por lo que el concepto de asociatividad en sus miembros parece no estar claro. Sin embargo, creen que es un buen camino dado la situación actual que viven.

## **4.7 Diagnóstico.**

El objetivo de este apartado es centralizar la información obtenida en un modelo de diagnóstico lo suficientemente completo, para detectar los principales problemas a abordar mediante el modelo propuesto.

A continuación se expone la metodología de Hax y Majluf, aplicado a las CPS en sus cuatro dimensiones.

### **4.7.1 Procesos Formales.**

En gran parte de los casos, los niveles de desarrollo e innovación en sus operaciones ha sido nulo; las técnicas y estilos de trabajo son anticuados, lo que genera un escaso valor agregado en sus actividades.

- Las CPS` s presentan una configuración organizacional de “estructura simple”, donde el ápice estratégico está representado por los gerentes generales. Este tipo de configuración organizacional no corresponde al de una institución que ha ejercido la actividad financiera por décadas.
- No hay un sistema de información administrativa integrado entre las diversas funciones de la cooperativa, es decir, no existe un sistema de información administrativa (SIA).

#### **▪ Situación actual del Back Office en las CPS` s.**

Al analizar los procedimientos internos y las tecnologías utilizadas, se observa que las CPS` s no cuentan con procesos, softwares y hardware propios de una institución financiera. Esto se sustenta en el hecho de que la

mayor parte de las CPS's investigadas cuenta con equipos refaccionados y preparados para soportar software programados en lenguajes obsoletos que funcionan en ambiente Disk Operating System (DOS).

Las principales características detectadas son las siguientes:

- **Sistemas Monousuarios y Monotareas:** Sistemas o Aplicaciones que no permiten su ejecución por más de un usuario a la vez, lo que genera mayores tiempos de trabajo y operaciones en la Cooperativa.
- **Seguridad vulnerable:** Sistemas fáciles de intervenir o vulnerar mediante técnicas y Software avanzados en ruptura de seguridad.
- **Duplicidad de la información:** mismos datos almacenados en distintos repositorios (planillas, papeles, etc), lo que genera inconsistencias de datos y falta de integridad referencial.
- **Sistemas diferentes para cada Operación de la Cooperativa:** distintos sistemas para distintas tareas operacionales, generando con ello problemas de actualización, al realizar un cambio en algún sistema se requiere actualizar cada sistema que hace referencia a dicho cambio, como por ejemplo adecuación de normativa o de clasificación de socios.
- **Imposibilidad de Gestión:** debido a la descentralización y la existencia de diversos sistemas por operación, al solicitar información estadística o de operaciones, esta resulta demasiado

lenta y se genera “información no confiable” dada la inconsistencia de datos entre sistemas y medios de almacenamiento.

La contratación de servicios externos en sus operaciones, es una práctica habitual para hacer frente a los requerimientos administrativos, financieros y legales propios de su actividad, y como forma de reducir costo en sus operaciones.

Cabe señalar que otro problema identificado es la dificultad de auditar dichas Cooperativas, dado que no cuentan con la información en forma oportuna, confiable y real, además de los problemas propios de adaptación de sistemas por modificaciones de normativa.

#### **4.7.2 Visión Organizacional.**

Tanto los administradores como los socios de las cooperativas, ven a las CPS`s como entidades de ayuda mutua, sin fines de lucro, y no como integrantes competitivos del mercado financiero, lo cual se ve reflejado en aspectos como: el desarrollo de una *Identidad de la marca*, pues no hay un nombre que las identifique en la industria, *Economías de Escala*, ya que poseen bajos niveles de operación en forma individual, *Diferencias de productos*, ofrecen un producto único, *Accesos a distribución*, pues no poseen sucursales sólo casa matriz, entre otras cosas.

#### **4.7.3 Desempeño de la Organización.**

Las administraciones de cada CPS`'s coinciden en no haber evitado una pérdida patrimonial, que al nivel de industria alcanza al 9,4% del capital y reservas, el cual pertenece a sus socios.

Además, dada la calidad de microempresas o Pymes, el número de profesionales con educación superior especialista en el ámbito administrativo financiero es escaso. Esto se refleja en el hecho de que en las cooperativas encuestadas no existen profesionales con estudios de especialización en el área financiera o bancaria ni tampoco existe algún tipo de colaboración especializada por parte de alguna organización en particular.

#### **4.7.4 Procesos Informales.**

El concepto de ayuda mutua, por el cuál se fundaron estas organizaciones, ha trastocado los procesos formales realizados por las CPS`'s, sobre todo en la gestión de créditos, produciendo fallas en el normal funcionamiento de éste, a partir de elementos subjetivos, como el suponer que los socios que requieren un crédito siempre van a cumplir con la oportuna devolución de los fondos, subestimándose el nivel de riesgo asociado a cada cooperado. A modo de ejemplo, en el caso de San Juan Bosco, el gerente general asegura que la cooperativa mantiene un bajo nivel de riesgo en sus colocaciones y no estima necesario establecer medidas de control en este sentido. Sin embargo, la pérdida patrimonial de esta cooperativa es de un 45% del capital y reservas y su cartera vencida alcanza al 16% de sus colocaciones totales.

Además, las malas expectativas generadas por los resultados obtenidos en los últimos períodos y la informalidad en la captación de socios, los cuales están siempre asociados a un barrio, clase socioeconómica o institución, limita el crecimiento y sostenibilidad de éstas.

#### **4.7.5 Síntesis.**

***Las cuatro dimensiones analizadas permiten concluir que el problema principal que afecta la sustentabilidad de gran parte de las CPS´s es “La Gestión”, manifestada en: capital humano no acorde a los requerimientos de la industria financiera actual y tecnología (nula presencia de automatización del Back Office)***

El resultado de no poseer capital humano y recursos tecnológicos acordes a los requerimientos del mercado financiero, se refleja en:

- **Incapacidad de cumplir con la normativa exigida**, en lo que respecta a presentación de información financiero contable ante los entes reguladores.
- **Deficiencias en el proceso de crédito.** Se presentan restricciones en la elaboración de informes de evaluación de clientes y el control de cada etapa del proceso, sumándose limitaciones en la evaluación de riesgo de la cartera de sus colocaciones.
- **Baja o nula capacidad de realizar Planeación Estratégica en la Cooperativa**, principal herramienta de desarrollo sustentable.

# Capítulo V. Modelo Asociativo para la Gestión Estratégica de las CPS's.

A partir de lo expuesto en los capítulos anteriores, se presenta un **modelo teórico sustentado en los conceptos de: Asociatividad, Back Office (BO), Enterprise Resource Planning (ERP) y la modalidad Application Service Provider (ASP).**

El objeto de éste, es proporcionar una alternativa de solución teórica al problema de Gestión, manifestado en el diagnóstico, como aquel que influye de manera significativa en la sustentabilidad del sector.

**El capítulo contiene:** Aspectos generales del modelo, Diseño de la estrategia asociativa, Configuración del Modelo de Back Office Asociativo, Etapas del modelo, Back Office - Módulos del ERP a implementar, Ventajas del Modelo, Costos Referenciales, por último alternativas de financiamiento.

## **5.1 Aspectos Generales del Modelo.**

- El diseño del modelo contempla la asociatividad en los modos de **Núcleo Empresarial y Pool de Compra.**
- Su objeto radica en generar una estrategia asociativa de BO incorporando ERP por medio de la modalidad ASP en primera instancia. No se descarta que las CPS's en el largo plazo puedan adoptar la modalidad de BPO.
- Los actores relevantes a participar son:
  - Las cooperativas adscritas a la Federación conformada. (FEDECOOP)
  - Administradores del BO
  - Federación
  - Entes reguladores (DECOOP principalmente)
  - Proveedor de ERP Back Office por modalidad ASP

Básicamente el modelo operará de la siguiente forma:

***Las 5 CPS's que conforman la federación deben crear un comité de Administración de Back Office, encargado de implementar y operar un Back office Asociado utilizando los módulos de ERP, desarrollado en un principio mediante la modalidad de ASP.***

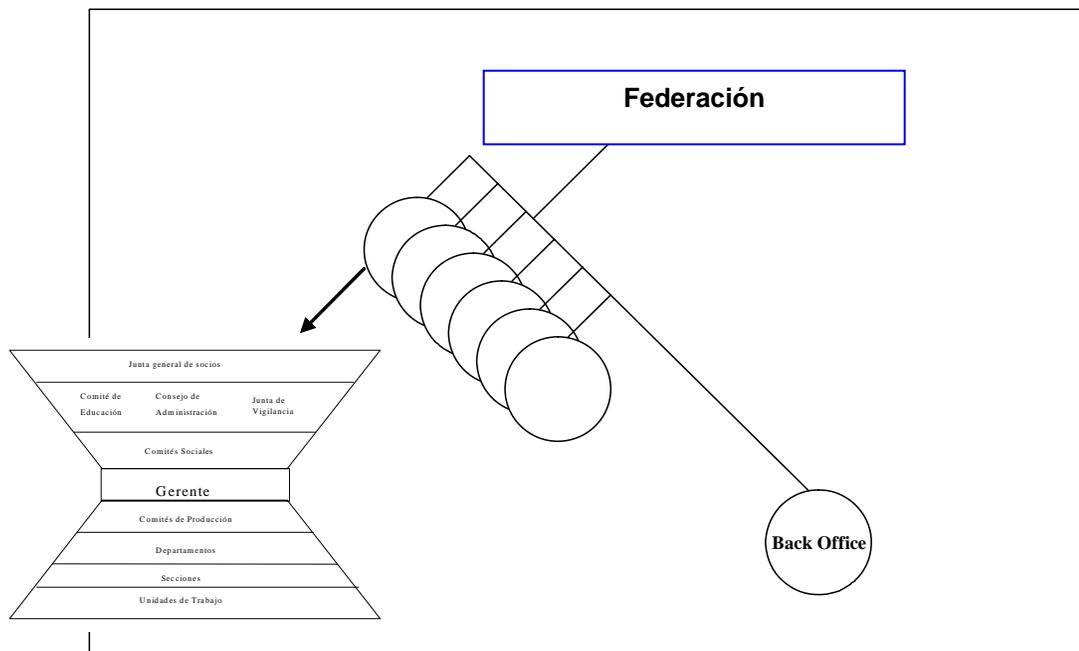
## 5.2 Diseño de la Estrategia Asociativa.

El diseño del modelo contempla que las CPS´s se asocien bajo la modalidad de núcleo empresarial, estrategia asociativa que les permitirá resolver problemas comunes (**gestión y tecnología**), logrando sinergia en sus operaciones.

Para ello, se propone que las CPS´s **asocien sus Back Office en una entidad de segundo nivel**, idealmente una cooperativa de segundo piso. Sin embargo, la Ley General de Cooperativas chilena, admite como alternativa de segundo nivel sólo a: Federaciones y Confederaciones. Por lo que partiendo de esta base, el modelo contempla: **Un back office Asociado bajo la figura jurídica de Federación.**

El cuadro ilustra la forma en que se llevará a cabo la estrategia asociativa.

**Cuadro Nº 3: Modelo Asociativo de Back Office bajo figura de Federación**



Si se considera que desde 2006, cinco de las veinte CPS's están representadas por la Federación de Cooperativas de Servicio, Consumo y Préstamo (FEDECOOP), se entiende que ya existe un punto de partida, por lo que se considerará a ésta, como la entidad de segundo nivel y la estrategia contemplará a las 5 CPS's adscritas a ellas, Unión Familiar, Claret, Buen Consejo, San Juan Bosco y Poblaciones Unidas. (Ver tabla 11)

**Tabla 11: Cooperativas Adscritas a la Federación.**

| <b>Nombre</b>    | <b>Numero de Socios</b> | <b>Patr. UF</b> | <b>Grupo segmentación por patrimonio</b> |
|------------------|-------------------------|-----------------|--|
| Claret           | 535                     | 7.492           | b  |
| Buen Consejo     | 421                     | 2.681           | c  |
| Poblacion Unidas | 365                     | 2.326           | d  |
| San Juan Bosco   | 153                     | 1.333           | d  |
| Union Familiar   | 75                      | 410             | e  |
| <b>Total</b>     | <b>1549</b>             | <b>120.415</b>  |  |

Lo anterior no quiere decir que el modelo sea totalmente excluyente, pues aquellas CPS's que deseen formar parte de esta estrategia deberán en primera instancia adscribirse a la FEDECOOP.

Entonces, las 5 CPS's adscritas a la Federación deberán conformar un núcleo empresarial, uniendo su Back Office mediante la figura jurídica de la FEDECOOP, no perdiendo éstas su autonomía gerencial.

Se destaca que la FEDECOOP a diciembre de 2007, sólo cumple un rol representativo. Sin embargo, se propone que la entidad de segundo nivel además de representar la asociación cumpla un rol estratégico. No obstante, para que la Federación logre cumplir ese rol estratégico, es necesario que cuente con una administración profesionalizada capaz de gestionar el Back Office Asociativo, a través del uso de herramientas tecnológicas capaces de generar valor en sus operaciones.

Actualmente no se poseen las herramientas tecnológicas ni el poder de negociación en forma individual para adquirirlas, por lo que se debe recurrir a la **estrategia de Pool de Compras**. Con esto se logrará el acceso a economías de escala en la incorporación de recursos tecnológicos en sus procedimientos internos.

### **5.3 Configuración del Modelo de Back Office Asociativo.**

***El modelo considera la incorporación de módulos de Back Office gestionados en forma automatizada mediante un ERP, el que será contratado mediante la modalidad ASP***, lo que convierte a cada una de las CPS's asociadas en un usuario más del ERP, siendo guiados por un equipo de Administración de Back Office, el que tendrá la calidad de administrador.

A continuación se exponen los principales actores que participarán en el modelo, junto con las principales actividades a realizar y los requerimientos que deben cumplir:

- **CPS's:** Se encargarán de ingresar los datos generados en el proceso de crédito, contabilidad o los necesarios para la emisión de informes al DECOOP, junto con la operación rutinaria del Programa de Crédito arrendado al proveedor de ASP. Para esto recibirá capacitación y asesoría tanto del proveedor de ASP como de los administradores del BO; técnica en el caso del proveedor de ASP; operativa, administrativa y financiera en el caso de los administradores de BO.

Los requerimientos tecnológicos y humanos son: un computador con sistema operativo Microsoft Windows 2000 o superior más una conexión a Internet y capacitación a los funcionarios encargados del Proceso de Crédito.

- **Administrador de Back Office:** Estos serán profesionales del área administrativa y financiera, con las competencias necesarias para guiar el diseño, implementación y operación del modelo de BO propuesto (2 personas). Deberán identificar y facilitar los requerimientos administrativos y legales necesarios para la creación de las aplicaciones al proveedor de ASP, realizarán el análisis de la gestión de crédito, análisis financiero-contable para cada CPS's, junto con dar lineamientos estratégicos necesarios para lograr una mejora continua en las respectivas administraciones.

Además, serán el conducto entre las CPS's y el proveedor de ASP, en relación a transmitir consultas e inquietudes entre éstos.

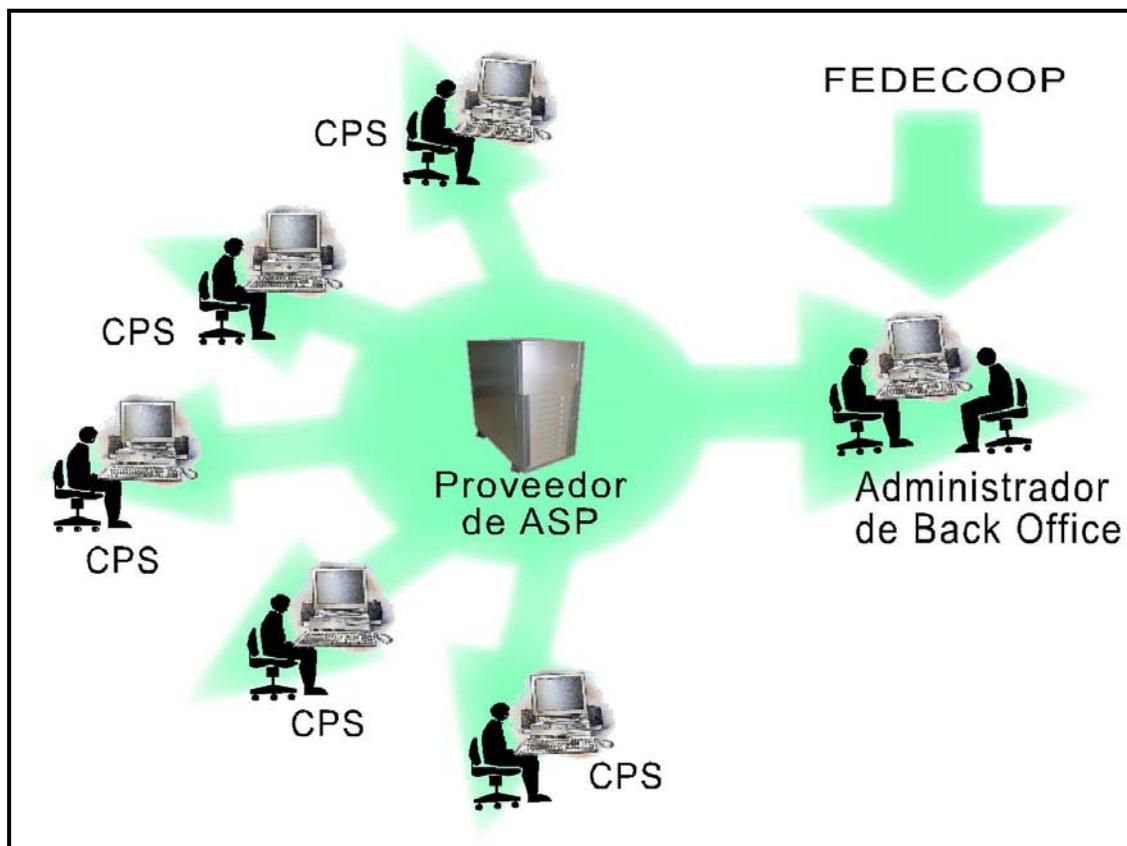
Los requerimientos tecnológicos y humanos son un computador con sistema operativo Microsoft Windows 2000 o superior más una conexión a Internet y capacitación a los profesionales para utilizar las aplicaciones.

- **Proveedor de ASP:** Se encarga de crear y suministrar a las CPS's los módulos propuestos, de acuerdo a las especificaciones técnicas, requerimientos administrativos fijados por los administradores de BO y las exigencias legales. Esto se realizará mediante la conexión a Internet y los servidores que esta empresa facilitará. Será

responsabilidad de éste facilitar manuales de operación, capacitación a los usuarios y la actualización de las aplicaciones, previniendo su posible obsolescencia. Un elemento importante, es la implementación de cuentas para los diversos usuarios (CPS's y adm. de BO) asignando los niveles de acceso de acuerdo a la necesidad y autorización para acceder a la información.

- **Federación:** Como organismo representativo de las CPS's asociadas, se encargará de administrar el contrato con el proveedor de ASP, contratar y supervisar el funcionamiento de los Administradores de BO, junto con canalizar los requerimientos de las CPS's para el adecuado desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 4: Modelo para la Gestión Estratégica Asociativa.



## 5.4 Etapas del Modelo.

Se consideran cuatro etapas que ayudarán a la consecución eficiente del diseño. Estas son: Factibilidad, Negociaciones, Implementación y Operación.

A continuación se describen cada una de ellas.

### **Etapas 1: Factibilidad.**

Para determinar si el modelo propuesto es factible se analizarán aspectos legales, culturales, económicos y se considerará la variable proveedores de ASP.

- **Aspectos legales.** Se deben identificar todos aquellos resquicios legales que afecten o beneficien la implementación y operación del modelo propuesto.
- **Aspectos culturales.** Se reconocerán todos aquellos paradigmas, barreras y/u otros que pueden afectar la implementación y la operación del modelo.
- **Proveedores de ASP.** Se debe identificar a los proveedores de ASP, garantías, formas de pago, forma de operar, entre otras cosas.
- **Económicos.** Se deberá hacer una evaluación económica del modelo, proyectando beneficios y costos en un horizonte de tiempo de 5 años.

Teniendo todos estos antecedentes se procederá a realizar una evaluación general de la factibilidad de la propuesta.

### **Problema que se puede presentar en la etapa de factibilidad:**

- Disponibilidad de información.
- Metodologías inadecuadas de evaluación de las variables.

### **Etapa 2: Negociaciones.**

Una vez determinada la factibilidad del proyecto, será tarea de los integrantes de la federación abordar los siguientes temas:

#### **a) Propiedad.**

Es necesario que la Federación resuelva sobre:

**Poder de decisión de cada CPS:** se sugiere discutir este punto sobre la base de las alternativas expuestas a continuación.

- De acuerdo al capital aportado.
- Número de transacciones realizadas.
- Número de socios.
- Se seguirá el principio cooperativo, es decir, una cooperativa un voto.

**b) Financiamiento.** Se deberá determinar la mejor forma de financiar la puesta en marcha y operación de este modelo, de modo que permita la sustentabilidad en el tiempo. Esto implica negociar sobre:

- **Implementación:** Se tendrá que estudiar la posibilidad de acceder a fondos provenientes del Estado u otros organismos que presten ayuda a este tipo de iniciativas.

- **Operación:** Aquí se establecen los componentes fijos y variables que se pagarán en partes iguales, de acuerdo a la magnitud de transacciones realizadas o por porcentaje de participación

Se sugiere solicitar el apoyo de entidades que brinden respaldo al proyecto, ejemplo: empresas consultoras, DECOOP, entre otros.

**c) Administración.** Se deben resolver aspectos administrativos relevantes para una administración capaz de generar valor agregado desde el modelo de Back Office propuesto.

- **Diseño de Tareas y Obtención de Personal:** Se deberá decidir si se efectuará un diseño de tareas para cada profesional y un proceso de selección ya sea mediante organismos externos (outsourcing de Recursos humanos) o procedimientos internos.
- **Control de operaciones del Back Office:** Se establecerán los mecanismos de control sobre las actuaciones, la forma de intervenir que tendrá la directiva de la federación y la rendición de resultados que deberán presentar los administradores del Back Office.

**d) Ubicación Física de las Oficinas del Administrador de Back Office.** Se deberá considerar el lugar físico donde funcionará la Administración de Back Office. Para este punto, se sugiere situar esta oficina en un lugar estratégico para potenciar la imagen corporativa de las CPS's asociadas.

**e) Empresa Proveedor de ASP.** Determinar cuál será la empresa que presente mayores garantías, combinando las variables costo y calidad del servicio brindado.

**Problemas que se pueden presentar en la etapa de negociación:**

- Que no se llegue a acuerdo en algunos de los puntos negociados, debido a la generación de conflictos de interés en los participantes.
- Que se produzcan vacíos en la negociación, es decir, que se realice una negociación incompleta, que no permita una eficaz implementación y operación del modelo propuesto.

**Etapa 3: Implementación.**

Luego de resolver las interrogantes expuestas en la etapa anterior, se procederá a:

- 1) Negociar espacio físico.**
- 2) Contratar a los profesionales.**
- 3) Negociar con empresa proveedora de ASP.**

**Problemas que se pueden presentar en la etapa de implementación:**

- Disponibilidad de recursos económicos.
- Metodología inadecuada de obtención de profesionales.
- Desconocimiento de puntos críticos por parte del negociador.

#### **Etapa 4: Operación.**

Una vez realizada la implementación, se procederá a:

- 1) Efectuar etapa de prueba.** Se considera necesario que el modelo opere a modo de prueba por un período de tiempo, con el fin de corregir aspectos no considerados en su diseño, y de corroborar la eficiencia del mismo.

Se estima prudente un período de 3 meses como mínimo.

- 2) Evaluación.** Será tarea de la federación con asesoría directa de los profesionales contratados evaluar los resultados obtenidos en la etapa de prueba del modelo. Para esto se deberá considerar aspectos como: cumplimiento de la normativa, resultados operacionales, gestión de crédito.

- 3) Retroalimentación.** Efectuada la etapa de evaluación, si detectan aspectos que atenten contra la eficiencia del modelo, se deberán diseñar medias correctivas para lograr procedimientos más eficientes.

Se considera que constantemente el modelo debe ser evaluado y retroalimentado (mejora continua de procedimientos), con el fin de asegurar estándares de eficiencia en sus operaciones.

### **Problemas que se pueden presentar en la etapa de Operación.**

- Inadecuada capacitación para operar el nuevo sistema en las CPS's
- Generación errónea de mecanismos y criterios de evaluación;
- Desarrollo de medidas correctivas poco efectivas.

### **5.5 Back Office - Módulos del ERP a Implementar.**

Para la implementación de esta modalidad, se debe realizar un diagnóstico que contenga un análisis de requerimientos de la administración y el equipamiento utilizado por ésta (hardware y software), junto con un entendimiento acabado de los procedimientos internos que se desean automatizar. De este diagnóstico se procede al diseño de los módulos a implementar, los cuales deben operar de acuerdo a las necesidades de la administración de las CPS's.

Se considera necesario implementar los siguientes módulos de ERP:

**Contabilidad y Presupuesto.** Herramienta que permite gestionar: Planes de cuenta y períodos contables paramétricos, presupuesto de caja, presupuesto operacional, flujo de efectivo y corrección monetaria, entre otras cosas, generando reportes en forma automática. (Ejemplo: estados de resultado, libro diario, mayor, caja, etc.)

**Clientes y Cobranzas.** Lleva un completo control de las cuentas por cobrar, permite efectuar las cobranzas y obtener una serie de reportes para la gestión de administración de deudores generando: Fichas del cliente, control de documentos, contabilización automática, control de deudas, entre otras cosas.

**Proveedores y Tesorería.** Lleva un eficiente control de las cuentas por pagar, emitir cheques a proveedores, proyectar flujos de vencimientos, y todo lo necesario para la administración de acreedores, permitiendo gestionar: Control de documentos, tesorería, contabilidad automatizada, entre otras.

**Recursos Humanos.** Orientado al manejo y administración de los empleados, tanto relativo al pago de sus remuneraciones y leyes sociales, con respecto al control de prestamos y ausentismos de otros. Así también permite trabajar en forma remota con sucursales, y posteriormente concentrar la información en la central. Esto permite: Ficha del personal, contratos y finiquitos, pago de remuneraciones, entre otras cosas.

**Activo Fijo.** Lleva un control exhaustivo de los bienes de activo fijo, controlando las ubicaciones en que se encuentran, la cantidad existente de cada uno, las revalorizaciones, depreciaciones y valor libro, y efectúa la contabilización en el módulo contabilidad y presupuesto.

**Sistema de Crédito.** Modulo que permite realizar aprobación de operaciones, registro de pagos Manejo de mora y constitución de provisiones.

**Riesgo.** Permitirá la creación de un bureau de información de clientes, generando establecimiento de bases positivas y negativas de éstos, segmentación de clientes por correlación de variables, estudios de comportamiento en curso y su seguimiento histórico e identificación de riesgos por rubro o actividad.

### **5.6 Back Office – ERP Modalidad ASP.**

Como bien se explicó en el capítulo 3, el BO corresponde a todos los procesos internos que desarrolla la organización.

La automatización de estos procesos (generación de softwares) involucra costos elevados (diseño, licencias, soporte técnico), por lo que se propone la conectividad ASP (Application Service Provider), la que permite encargar fuera la gestión del software emplazándolo en los servidores de una empresa especializada. De este modo, el cliente no necesita comprar la licencia del software, sino que puede explotarlo pagando una cuota periódica previamente pactada junto con el resto de condiciones del contrato. Este concepto que permite "pagar exactamente por lo que se usa" supone ventajas para las CPS's en términos de flexibilidad y disponibilidad.

Entre las ventajas que presenta esta modalidad se destacan:

- **Rápida implementación.** No hace falta acomodar la infraestructura tecnológica de la empresa a los requerimientos del software en cuestión, puesto que éste se instala en los servidores del proveedor y el cliente se limita a ejecutarlo remotamente mediante una conexión a Internet.

- **Flexibilidad y escalabilidad.** El modelo ASP permite reducir el desajuste entre el potencial del software y las verdaderas necesidades de la empresa. El alquiler de aplicaciones permite una dinámica constante y retroalimentada de ajuste entre los recursos por los que se paga y los que verdaderamente se usan.
- **Ahorro y previsión en los costos de mantenimiento.** Todo contrato ASP incorpora el mantenimiento de las aplicaciones, las bases de datos y los equipos inherentes al servicio pactado. Este mantenimiento corre a cargo del proveedor del servicio. El cliente no ha de asumir gastos extraordinarios derivados de posibles contingencias.
- **Eliminación del riesgo de obsolescencia.** En un contexto de ASP el proveedor del servicio aconseja al cliente sobre cualquier mejora o actualización susceptible de ser incorporada, y de acuerdo con las necesidades del cliente, se encarga enteramente de su implementación.

El siguiente cuadro ilustra gráficamente el funcionamiento de la conectividad ASP.

Cuadro Nº 5: Modalidad ASP



## 5.7 Ventajas del Modelo.

- **Posibilidad de cumplir con normativa vigente**, pues se generarán los informes y provisiones en forma automatizada.
- **Permitirá cumplir con estándares de gestión operativa.** El modelo permitirá una gestión ordenada, con las herramientas adecuadas para una toma de decisiones eficientes en menor tiempo.
- **Manejará centralizadamente la base maestra de clientes del sistema**, otorgando seguridad y confidencialidad en el manejo de la información. Con ello, podrá diseñar productos, servicios y políticas adecuados a los clientes finales.
- **Posibilidad de acceder a captar recursos**, pues se tendrá una plataforma de gestión adecuada y se cumplirá con la normativa vigente.

## 5.8 Costos Referenciales.

La implementación del modelo generará costos por conceptos de:

- ERP contratado a través de la modalidad ASP,
- Instalaciones (Oficina para los administradores del BO)
- Remuneración a profesionales (2)
- Otros gastos. Este ítem considera costos por concepto de: Conexión a Internet, materiales y útiles de oficina, y varios que se pueden generar en la operación del modelo.

A modo referencial se estima que el costo consolidado (5 CPS's) en el primer año será de: **UF 1710**, mientras que para los años restantes será de UF **1603,75**. A continuación se muestra el detalle de los costos generados:

Tabla Nº 12: Detalle del Costo Anual Consolidado.

| Ítems              | Consolidado UF Primer Año | Consolidado UF 2do Año |
|--------------------|---------------------------|------------------------|
| ERP/Modalidad ASP  | 425                       | 318,75                 |
| Lugar Físico       | 300                       | 300                    |
| Profesionales      | 850                       | 850                    |
| Otros              | 135                       | 135                    |
| <b>Total Anual</b> | <b>1.710</b>              | <b>1603,75</b>         |

### a) Detalle de Costos Anuales y Mensuales, Consolidados y por Cooperativa.

#### Criterios para efectuar los cálculos:

- El cálculo considera un pago igualitario para cada cooperativa, sin considerar patrimonio ni magnitud de operaciones.

- Valor UF: \$19.766 (Febrero 2008)

**i) Costos ERP - Modalidad ASP.**

El costo por ERP contratado por medio de la modalidad ASP contempla: contrato inicial y operación de los módulos propuestos (7)

El costo por contrato inicial considera: Diagnostico, monto por contrato multiusuarios (un administrador y cinco usuarios) y diseño de los módulos que deberán ser diseñados o adaptados en forma especial para las CPS's.

La tabla N° 13 muestra como se distribuye este costo por cooperativa.

**Tabla N° 13: Costos ERP/Modalidad ASP**

| <b>Detalle/Tipo de costo</b> | <b>Consolidado UF Anual</b> | <b>Por cooperativa UF Anual</b> | <b>Por Cooperativa UF Mensual</b> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Contrato inicial (25%)       | 106,25                      | 21,25                           | 1,77                              |
| Operación (75%)              | 318,75                      | 63,75                           | 5,31                              |
| <b>Totales</b>               | <b>425</b>                  | <b>85</b>                       | <b>7,08</b>                       |

Nota. Se debe considerar que el costo por contrato inicial es un pago único realizado sólo el primer año. Por lo tanto, después de éste el costo anual que se cancelará consideran sólo los gastos de operación.

Se desprende, de la tabla antes expuesta, que el costo anual por concepto de Modalidad ASP, en forma individual, será de UF 85, los que se prorratarán en forma mensual con un costo de UF 7,08 para cada una de ellas.

## ii) Costos por Concepto de Oficina del Administrador del BO<sup>36</sup>

Para la estimación de éste, se consideró que la oficina debe ubicarse en un lugar que permita mejorar la imagen corporativa de las CPS's (idealmente centro de Santiago). La tabla N° 14 muestra el costo anual y mensual que debiese pagar cada cooperativa por este concepto.

Tabla N° 14 : Costos por conceptos de Lugar Físico

| Detalle/Tipo de costo               | Consolidado UF Anual | Por cooperativa UF Anual | Por Cooperativa UF Mensual |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Arriendo Oficina Centro de Santiago | 300                  | 25                       | 2,08                       |

De la tabla antes expuesta se desprende que el costo anual por este concepto será de UF 25 por cooperativa, con un costo mensual de UF 2,08.

---

<sup>36</sup> Se considera el costo por arriendo de una oficina amoblada ubicada en la calle Huérfanos. Además el pago por servicios comunes. Se toma como referencia la publicación hecha por: mcmayo@i-derecho.cl (Publicado en: 06/11/2007 .Aviso #1005057.)

### iii) Costos por Concepto de Remuneraciones a Profesionales<sup>37</sup>

Las remuneraciones consideran dos profesionales del área administrativa, específicamente un contador auditor y un ingeniero comercial. La distribución de gastos se muestra en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15 : Costo por Concepto de Remuneraciones a Profesionales

| Detalle/Tipo de costo   | Consolidado UF Anual | Por cooperativa UF Anual | Por Cooperativa de UF Mensual |
|-------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Auditor (1)             | 364,26               | 72,85                    | 6,07                          |
| Ingeniero Comercial (1) | 485,74               | 97,15                    | 8,10                          |
| <b>Totales</b>          | <b>850,00</b>        | <b>170,00</b>            | <b>14,17</b>                  |

Se observa que por concepto de remuneraciones se generará un gasto de UF 850 anuales en forma consolidada. A modo referencial y bajo el supuesto que el pago será igualitario para cada cooperativa, cada una de éstas tendría que pagar la suma de UF 170 anuales, lo que implica un gasto mensual de UF14,17.

### iv) Costos por Concepto de Gastos Varios<sup>38</sup>

El ítems de Gastos Varios considera: Conexión a Internet Banda ancha de 600 Kbps, materiales y útiles de oficina y otros gastos. La tabla N° 16 permite observar la distribución de gastos de acuerdo a los costos antes mencionados.

<sup>37</sup> La base para estimar los costos incurridos por los profesionales propuestos, es una media del total de remuneraciones obtenida de Laborum.com

<sup>38</sup> Para estimar los costos incurridos en el ítem Gastos Varios, se utilizó como base referencial una media del precio de mercado de los servicios de Internet banda Ancha (600 Kbps). Los materiales de oficina fueron calculados tomando como referencia precios de mercado a Febrero 2008.

Tabla Nº 16: Costos Generados por concepto de Gastos Varios

| Detalle/Tipo de costo           | Consolidado UF Anual | Por cooperativa UF Anual | Por Cooperativa UF Mensual |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Internet (Banda Ancha 600 Kbps) | 72,85                | 12,14                    | 1,01                       |
| Materiales y útiles de oficinas | 20,25                | 3,38                     | 0,28                       |
| Otros Gastos                    | 41,90                | 6,98                     | 0,58                       |
| <b>Totales</b>                  | <b>135,00</b>        | <b>22,50</b>             | <b>1,88</b>                |

Nota:

- El gasto de Internet contempla a 6 oficinas pues se incluye el Administrador de BO

Se considera un gasto anual por concepto de Gastos Varios de UF 135, los que tendrán un costo anual por cooperativa de UF 22,5, los que se replicarán en forma mensual teniendo un costo de UF 1,88.

#### b) Costos totales por Cooperativa.

Tabla Nº 17: Costos Generados por concepto de Gastos Varios

| Ítems              | Consolidado UF Primer Año | Consolidado UF 2do Año |
|--------------------|---------------------------|------------------------|
| ERP/Modalidad ASP  | 85                        | 12,75                  |
| Lugar Físico       | 60                        | 60                     |
| Profesionales      | 170                       | 170                    |
| Otros              | 27                        | 27                     |
| <b>Total Anual</b> | <b>342</b>                | <b>269,75</b>          |

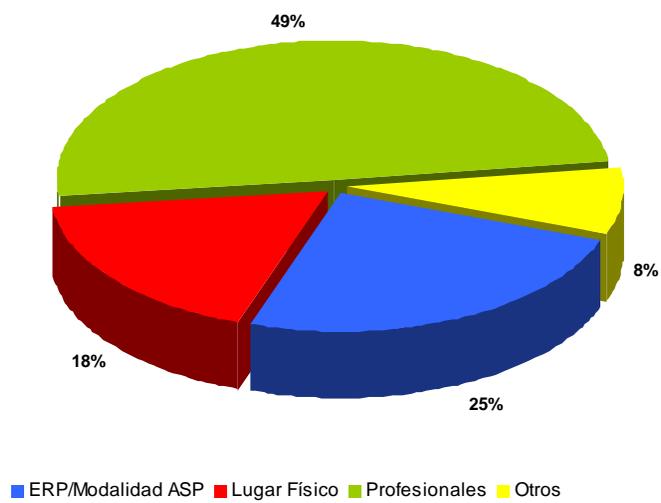
El costo por cooperativa el primer año es 342 UF, mientras que el segundo año es UF 269,75.

### c) Distribución de Costos

El costo referencial consolidado el primer año se distribuye de la siguiente forma: Modalidad ASP 26%, Lugar físico 18%, Profesionales 49% y Gastos Varios 8%.

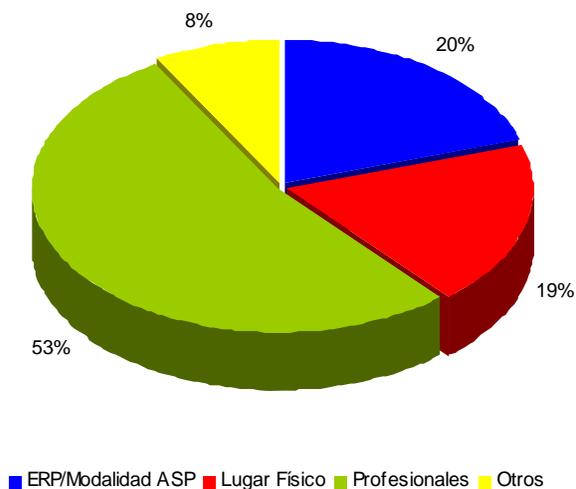
El grafico N° 5 ilustra lo antes dicho.

Gráfico N° 5. Distribución del Gasto Consolidado Anual del Modelo



El costo referencial consolidado desde el segundo año se distribuye de la siguiente forma: Modalidad ASP 20%, Lugar físico 19%, Profesionales 49% y Gastos Varios 8%.

Gráfico N° 6 Distribución del Costo desde el 2do Año



#### d) Costos con Respecto al Patrimonio.

Si se considera el supuesto que cada cooperativa tiene que aportar la misma proporción para cubrir los costos totales (UF 342 el primer año) los resultados son los siguientes:

Tabla N° 17 Costo Respecto al Patrimonio

| Nombre             | Patr. UF       | % del patrimonio 1er Año | % del patrimonio desde el segundo año |
|--------------------|----------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Claret             | 7.492          | 4,56%                    | 4,28%                                 |
| Buen Consejo       | 2.681          | 12,76%                   | 11,96%                                |
| Poblaciones Unidas | 2.326          | 14,70%                   | 13,79%                                |
| San Juan Bosco     | 1.333          | 25,66%                   | 24,06%                                |
| Unión Familiar     | 410            | 83,41%                   | 78,23%                                |
| <b>Total</b>       | <b>120.415</b> |                          |                                       |

La tabla N° 17 permite observar que el gasto prorrateado de forma igualitaria entre cada cooperativa, no es un criterio adecuado. Como prueba de lo antes señalado, se observa que en el primer año la Cooperativa Unión Familiar pagará el 83,41% de su patrimonio y en los siguientes años el 78,23%. Mientras que Claret el primer año pagará sólo el 4.56% de su patrimonio y en los siguientes años el 4,28%.

Por ello, con el fin de asegurar una eficiente operación del modelo, es decir, que ninguna cooperativa se crea incapaz de participar de éste, se propone:

- **Que el gasto sea prorrateado de acuerdo al número de transacciones<sup>39</sup> o al capital de cada una de ellas.**

<sup>39</sup> Nota: La estimación de transacciones podrá ser calculada de acuerdo al número de socios de cada cooperativa, considerando que como mínimo cada socio debe realizar su aporte mensual como cooperado más una transacción por servicio prestado.

- **Establecer un polinomio compuesto por: una parte fija y otra que considere el número de transacciones y el patrimonio de cada CPS's.**

Un tercio del costo total será pagado en parte iguales, los otros 2 tercios serán distribuidos en forma proporcional al número de transacciones y al patrimonio.

### **5.9 Alternativa de Financiamiento.**

Dada la situación económica y financiera actual de las CPS's se recomienda desarrollar el modelo considerando los puntos que se exponen a continuación:

Se plantea la posibilidad de que las CPS's representadas por la federación, puedan postular a programas de financiamiento otorgados por la CORFO orientados a mejorar la gestión de las pequeñas empresas, como por ejemplo el que se detalla a continuación.

**Proyecto de Fomento (PROFOS).** "Es un programa de apoyo a la creación y desarrollo de nuevos negocios que por su naturaleza o magnitud pueden abordarse mejor entre varias empresas accediendo a nuevos y mejores mercados."<sup>40</sup>

Este programa financia actividades orientadas a mejorar la gestión financiera y comercial de las empresas asociadas, éstas pueden ser tanto como la contratación de un gerente, implementación de nuevas tecnologías,

---

<sup>40</sup>CORFO, "Proyecto Asociativo de Fomento" (En línea, disponible en: <http://www.corfo.cl/index.asp?seccion=1&id=972>, Accesado 5 de Enero 2008.

realización de estudios de mercado, la prospección de mercados, identificación de obstáculos, el establecimiento de plataformas en mercados complejos, entre otras.

Las actividades de un PROFO se dividen en tres etapas: **Formulación del proyecto de negocio; Ejecución**, donde se concreta el proyecto elaborado en la fase anterior, y **Desarrollo**, donde se implementa la etapa de crecimiento diseñada para la empresa, (que en este caso es la federación). Subvenciona la preparación, ejecución y desarrollo de un proyecto asociativo, financiando hasta un 50%, con un tope de hasta las 3.000 UF anuales.

El requisito principal para acceder a este programa de financiamiento es que el proyecto este conformado por al menos cinco Pymes, requisito que cumple el modelo propuesto, ya que la federación esta compuesta por cinco CPS's.

**Para acceder a este programa, la federación debe realizar las siguientes actividades:**

- 1- Concurrir a las oficinas de SERCOTEC y solicitar los formularios, los cuales deben ser llenados por el organismo representante de las empresas asociadas, en este caso es la Federación.
- 2- Cumplir con las siguientes observaciones: las CPS's asociadas bajo la denominación de Federación, deben poseer un alto grado de interés y compromiso con el proyecto. La etapa de factibilidad y preparación de la propuesta debe tener una duración máxima de un año. La Etapa de PROFO debe contemplar un rango de tres a cuatro años.

## Gastos Financiados con PROFOS.

Si el modelo fuera financiado por medio de un PROFO los costos de implementación y operación serían los que se muestran en la tabla N° 18.

**Tabla N° 18: Gastos por Cooperativa Financiados con PROFO**

Valores expresados en UF por cooperativa

| Ítems              | Costo Primer Año por | Costo primer año Financiado con PROFO | Costos 2do Año al 5to Año | Costos 2do al 5to Año financiado con PROFO |
|--------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|
| ERP/Modalidad ASP  | 85                   | 42,50                                 | 12,75                     | 6,375                                      |
| Lugar Físico       | 60                   | 30,00                                 | 60                        | 30   |
| Profesionales      | 170                  | 85,00                                 | 170                       | 85   |
| Otros              | 27                   | 13,50                                 | 27                        | 13,5                                       |
| <b>Total Anual</b> | <b>342</b>           | <b>171,00</b>                         | <b>269,75</b>             | <b>134,87</b>                              |

Si la federación logra acceder a este financiamiento, cada cooperativa tendría que pagar UF 171 el primer año, y desde el segundo año UF 134. Lo que de todas formas es difícil de pagar por algunas cooperativas, por lo tanto, debe existir un criterio de distribución de costos que permita prorratar los costos a través de mecanismos basados en la escala de las empresas, ya sean sobre la base del número de operaciones o de socios de cada CPS.

# CONCLUSIONES

Esta investigación propuso **La Asociatividad** como una estrategia empresarial aplicable a una industria que, por sus características, no genera ventajas competitivas en forma individual, **dificultando su sustentabilidad**. Para este propósito, se conoció en forma empírica la situación de una nueva categoría de cooperativa (CPS's), dedicada a la actividad financiera, en las cuales se detectó este tipo de problema, originado por su falta de innovación y desarrollo en su gestión.

Por lo anterior, el objetivo central de ésta consistió en formular un modelo teórico para mejorar la gestión de las CPS's mediante la asociatividad, el cual se desarrolló a lo largo de este estudio, dando como resultado un modelo *de Back Office Asociado* que posee atributos suficientes para apoyar el desarrollo futuro de estas cooperativas.

Con respecto a las actividades realizadas durante la ejecución de la investigación, se logró un conocimiento real de la forma en que se gestionan estas organizaciones, plasmando en este trabajo una visión general de la evolución que ha tenido esta industria y quedando de manifiesto la necesidad de cambiar su actual funcionamiento.

Estas organizaciones fueron creadas bajo el principio de ayuda mutua, que se constituye como su principal riqueza cultural, pero es necesario que aquel coexista con el concepto de empresa moderna, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias. Toda organización debe poseer la capacidad de adaptarse al entorno, sin perder su esencia o misión, de esta forma, las CPS's lograrán una real ayuda mutua y sustentabilidad, para una posterior

consolidación organizacional. En este ámbito, la resistencia al cambio puede ser una de las principales limitaciones ante cualquier iniciativa de mejora en la gestión de las CPS's.

Por otra parte, no se ha establecido una coincidencia clara entre la actividad realizada por las CPS's y el mercado microfinanciero, ya que éstas exhiben una baja variedad de productos (sólo crédito) y carecen de metodologías de trabajo que permitan la sustentabilidad en el largo plazo. Si se desea impulsar iniciativas relacionadas con la actividad microfinanciera, tomando como base las CPS's, se debe pensar seriamente en incluir la prestación de servicios de ahorro, lo que involucra hacer que éstas vuelvan a ser CAC's y cumplan con la normativa dispuesta por los entes fiscalizadores.

En relación con el concepto que se tiene de la actual normativa, se ha detectado que parte de los directivos de las CPS's creen que "La normativa ha perjudicado a estas cooperativas". Esto no tiene sustento, debido a que las falencias administrativas son mayores y explican de mejor forma el hecho de que posean una cartera altamente riesgosa, llevándolas a importantes pérdidas.

En el caso de las CPS's, la adopción de **Estrategias Asociativas**, les permitirá encontrar soluciones en conjunto, ya que el trabajo asociativo que desarrollen estas organizaciones les otorgará mayor poder de negociación, economías de escala, entre otras cosas. Cabe señalar, que la Ley General de Cooperativa chilena entrega como alternativa para lograr una estrategia asociativa entre cooperativas bajo la figura jurídica de segundo nivel a las federaciones y Confederaciones. En este punto es necesario destacar que

existe un vacío en la Ley chilena respecto a la formación de cooperativas de segundo nivel.

La situación actual, permite afirmar que estas cooperativas en forma individual, y sin recurrir a algún tipo de ayuda externa, no serán viables en el mediano y largo plazo, donde entre otras cosas, no se logran economías de escala en sus procedimientos internos, lo que no permite sustentar las inversiones necesarias ni el acceso al capital humano adecuado.

El análisis histórico y la evolución de las CPS's, han demostrado que no basta sólo con poseer recursos financieros para garantizar la solvencia de estas instituciones, ya que éstas han tenido períodos de bonanza y por falta de capital humano no se logró una consolidación en sus procedimientos administrativos y estructura organizacional.

No obstante, más allá de que se adopte el modelo propuesto en esta investigación, el Back Office actual de las CPS, concentra importantes deficiencias administrativas, las cuales se han ramificado al resto de la organización. Por esto, es necesario que se establezca algún tipo de acción que corrija el poco control en su gestión. Además, si no se establece una metodología de evaluación de riesgo en su cartera de colocaciones, se exponen a una situación de insolvencia, al no poder cubrir el patrimonio, que pertenece a sus cooperados.

Las falencias administrativas y financieras identificadas permiten reflexionar acerca de la accesibilidad de este tipo de empresas a mayores grados de profesionalización y tecnologías de la información. Esta situación debe servir para orientar políticas públicas, que vayan más allá de la entrega de

subsidios, y tengan por objetivo facilitar el acceso a capital humano y tecnología suficientes para que las CPS's puedan desempeñar el giro o negocio autorizado por el Estado, de forma que puedan cumplir con la normativa vigente y el logro de la ayuda mutua.

Con relación a la factibilidad de la ejecución del modelo propuesto de Back Office Asociativo, se puede decir, que de acuerdo al cálculo obtenido en la estimación de costos y la situación en que se encuentra la mayor parte de las CPS's, (malos resultados económicos e importantes pérdidas patrimoniales), está fuera del alcance de éstas y no es viable si se financia con recursos propios, por lo que debiera existir algún tipo de subsidio, crédito o apoyo económico para realizarlo, ya sea por parte algún organismo del Estado o de otras instituciones no gubernamentales que disponen de fondos para estos fines.

Para enfrentar esta dificultad, se ha propuesto como forma de financiamiento, postular a un PROFO, lo que permitiría disminuir hasta en un 50% los costos del modelo. Por lo establecido en la estimación de costos, aún éstos no parecen favorecer a las cooperativas más pequeñas (menor patrimonio), por lo que se debe considerar la magnitud de transacciones (número de socios) efectuadas por cooperativa como mecanismo que permita distribuir los costos en forma justa.

Finalmente, dada la actual sofisticación de los modelos de negocio, apoyados por el avance de las tecnologías de la información, la asociatividad se presenta como una alternativa válida para lograr mejoras en la situación de alguna industria o de cualquier grupo de negocios. Como principal ventaja, se puede mencionar que las organizaciones que adoptan esta

modalidad siguen manteniendo su **autonomía gerencial**, transformándose ésta, en un **incentivo** para adoptar esta estrategia. Sin embargo, es importante que se establezcan claramente obligaciones y derechos. Por ello, para la implementación del modelo se considera fundamental la **Etapas de Negociación**, para que los elementos antes expuestos, desarrollen sinergias y con ello un funcionamiento eficiente.

# RECOMENDACIONES

## **Rol de las Instituciones.**

Con respecto al papel que deben cumplir las instituciones del Estado, es recomendable que éstas realicen **programas de fomento a la asociatividad**, que sean **sustentables en el tiempo**, esto quiere decir que se otorguen créditos blandos, con los cuales se financien proyectos capaces de generar una rentabilidad lo suficientemente alta como para permitir el desarrollo económico de sectores con menos recursos, junto a la disponibilidad futura de estos fondos (que no se asuman como fondos perdidos). Otra cualidad deseable de estos programas, es que **garanticen el acceso a tecnología y capital humano** necesario para la implementación de proyectos asociativos, poniendo énfasis en fijar mecanismos de control eficaces para el logro de este objetivo, que es el punto débil de las Mypes.

## **Como Promover la Asociatividad.**

Una sugerencia útil para incentivar a que más organizaciones adopten modelos asociativos, es dar a conocer tanto las experiencias de éxito como las de fracaso de aquellas empresas que han desarrollado proyectos de asociatividad. Esta difusión de experiencias debe surgir, principalmente, de aquellas organizaciones dedicadas a fomentar el emprendimiento de las Pymes, permitiendo replicar, en la medida de lo posible, las buenas iniciativas empresariales generadas bajo este tipo de estrategia.

### **Aporte de las Cooperativas al Desarrollo Económico.**

Las cooperativas, como modelo empresarial que representa al sector solidario de la economía, son una buena alternativa para canalizar esfuerzos productivos, de comercio y consumo que involucren a personas con poco acceso a capital. Más allá de las experiencias negativas que existan en la historia, el modelo no pierde validez, ya que otorga mediante el principio democrático, la oportunidad de ***ser dueño de parte de una empresa y un amplio sentido de pertenencia a una organización que aporta a una mejor distribución de ingresos***, lo que pocos modelos empresariales existentes han logrado.

### **Sugerencias para Implementar el Modelo.**

Es necesario enfatizar que el funcionamiento eficiente de cualquier modelo de Back Office, está sustentado en el principio de ***mejora continua***. No se debe olvidar que su diseño es realizado por personas y puede presentar fallas que afectan su ejecución, comprendiendo que esto puede generar conflictos y se deben contemplar los mecanismos de trabajo conjunto para lograr una retroalimentación y se produzcan las medidas correctivas.

La implementación del Back Office Asociativo propuesto en esta investigación, implica la automatización de parte importante de los procedimientos internos que se realizan en cada CPS. Por esto, es necesario observar, en forma continua, variables de tipo psicológicas, entre las que se encuentra la resistencia al cambio, delegación del poder, así como también otros elementos culturales que pueden influir en la correcta operación de estos procesos.

### **Aspectos Culturales Derivados de la Adopción de Modelos Asociativos.**

Es necesario fijar mecanismos de incentivos que logren reducir las barreras culturales que dificultan la incorporación de participantes en las iniciativas que tengan como eje principal la asociatividad. El rechazo al trabajo en equipo o compartir información e individualismo, son algunas de las barreras que deben ser resueltas a través de la incorporación de sistemas de incentivos alineados a los objetivos del grupo de personas o empresas que se asocian.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros.

- Porter Michael; **“Ventajas Competitivas”**. Editorial CECSA, 1era. Edición. México -1987.
- Porter Michael; **“Estrategias Competitivas”**. Editorial CECSA, 1era. Edición. México -1982.
- Crespi Gustavo; **“Pyme en Chile: Nace, Crece y... Muere, Análisis de su desarrollo en los últimos siete años”**. Impreso por Andros Impresores. Chile - 2003.
- Rothery Brian, Robertson Ian; **“La Subcontratación”**. Editorial Limusa, 2da. edición. Distribuido en Chile por Arrayan Editores, 1997.
- Rodríguez M. Darío; **“Diagnóstico Organizacional”**. Ediciones Universidad Católica, Sexta edición. Chile - 2001.

## Documentos de Estudio.

- Cabrera Ángel, De la Cuadra Sergio, Galetovic Alexander, Sanhueza Ricardo; **“Las Pymes: Quiénes Son, Cómo Son y Qué Hacer con Ellas”**. Estudio encargado por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). Enero 2002
- Pérez Arocas Ernesto, Radrigán Rubio Mario, Martini Armengol Gabriela; **“Situación Actual del Cooperativismo en Chile”**. Programa

interdisciplinario de estudios asociativos, Pro-asocia. Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales. Marzo 2003

- Guía práctica ORION; “**Manejar el Desarrollo de una Cooperativa**”, 1999.
- Morales Liliana, Yáñez Álvaro (2007). “**Microfinanzas en Chile**”, Resultados de la encuesta de colocaciones en Segmentos Microempresariales. Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Chile, 2007.
- SYNCRONET Sincronía Financiera, “**Fomento Empresarial de Servicios Informáticos**”. MÉXICO, D.F.2006.

#### **Páginas Web.**

- **Historia de las Cooperativas:**

*[www.venezuelacooperativa.org/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=49](http://www.venezuelacooperativa.org/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=49).*

- **Definición de Cooperativa:** *<http://www.aciamericas.coop>*

- **Principios y Valores Cooperativos:** *<http://www.aciamericas.coop>.*

- **Asociatividad:** *[www.Prochile.com](http://www.Prochile.com)*

- “**El Valor De La Asociatividad**”: *<http://www.concitur.cl/asociatividad.htm>.*

- “**¿Qué son los Clustes?**”: *<http://www.cluster.cl/qes1cluster.htm>.*

- **“Clasificación de Empresas”**: <http://www.sofofa.cl>.
  
- **“Modalidad ASP”**:  
<http://www.sonda.com/ecuador/home/outsourcing/asp/>
  
- **“Modalidad BPO”**:  
<http://www.sonda.com/salud/index.php?id=81>.
  
- **“Enterprise Resource Planning” (ERP)**  
: <http://www.sitios.uach.cl/caminosfor/CristianSalazar/Art/ERP>.
  
- **“Proyecto Asociativo de Fomento”**:  
<http://www.corfo.cl/index.asp?seccion=1&id=972>

#### **Normativas.**

- **DFL N° 5** -Ley General de Cooperativas del 2003. (Ley N° 19.832).
- **Resolución N° 666** del 23 de octubre de 2002
- **Resolución N° 247** del 15 de Julio de 2003
- **Resolución N° 233** del 22 de diciembre de 2003
- **Resolución N° 709** del 10 de Noviembre de 2004
- **Resolución N° 590** del 08 de Agosto de 2007

# ANEXOS

## Anexo 1: Principales cifras del Sector. Ejercicio Contable 2006.

| Cooperativa     | Región | Fundación | N° socios     | N° trab,    | ACTIVOS                 | PASIVO                | PATRIMONIO              | PAT UF          |
|-----------------|--------|-----------|---------------|-------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| UNION FAMILIAR  | RM     | 1901      | 75            | 2           | \$ 19,219,731           | \$ 11,350,505         | \$ 7,869,226            | 410             |
| CODEMAQUI       | V      | 1902      | 86            | 0           | \$ 37,442,817           | \$ 387,575            | \$ 37,055,242           | 1,932           |
| SANTA CLARA     | RM     | 1952      | 1963          | 7           | \$ 312,449,069          | \$ 103,709,629        | \$ 208,739,440          | 10,884          |
| VALLENAR        | III    | 1954      | 129           | 1           | \$ 25,101,199           | \$ 100,511            | \$ 25,101,712           | 1,309           |
| ACONCAGUA       | V      | 1954      | 209           | 3           | \$ 102,317,237          | \$ 7,750,919          | \$ 94,566,318           | 4,931           |
| SAN JUAN BOSCO  | RM     | 1954      | 153           | 2           | \$ 27,517,929           | \$ 1,950,753          | \$ 25,567,176           | 1,333           |
| COODEP          | X      | 1957      | 105           | 1           | \$ 50,409,841           | \$ 651,180            | \$ 49,758,661           | 2,595           |
| POB. UNIDAS     | RM     | 1958      | 365           | 3           | \$ 52,432,170           | \$ 7,816,032          | \$ 44,616,138           | 2,326           |
| BUEN CONSEJO    | RM     | 1958      | 421           | 2           | \$ 62,108,017           | \$ 10,699,267         | \$ 51,408,750           | 2,681           |
| ENAP            | V.     | 1960      | 441           | 5           | \$ 1,293,487,560        | \$ 393,790,045        | \$ 899,697,515          | 46,913          |
| CLARET          | RM     | 1962      | 535           | 3           | \$ 161,132,465          | \$ 17,458,926         | \$ 143,673,539          | 7,492           |
| CHIPRODAL       | X.     | 1965      | 97            | 0           | \$ 101,014,259          | \$ 62,640             | \$ 100,951,619          | 5,264           |
| PANGAL          | RM     | 1975      | 402           | 5           | \$ 178,832,611          | \$ 13,464,173         | \$ 165,368,438          | 8,623           |
| CHILQUINTA      | V.     | 1985      | 61            | 2           | s/i                     | s/i                   | s/i                     | s/i             |
| COPERCO         | RM     | 1987      | 168           | 0           | \$ 83,921,881           | \$ 0                  | \$ 83,921,881           | 4,376           |
| CABITELU        | X.     | 1988      | 322           | 3           | \$ 116,491,771          | \$ 7,581,560          | \$ 108,910,211          | 5,679           |
| NANCAGUA        | VI.    | 1993      | 63            | 2           | \$ 66,394,435           | \$ 0                  | \$ 66,177,929           | 3,451           |
| ÑUBLE           | VIII.  | 1993      | 54            | 7           | \$ 23,212,495           |                       | \$ 23,212,495           | 1,210           |
| PUERTO COOP     | V.     | 1999      | 66            | 0           | \$ 157,383,392          | \$ 77,688,929         | \$ 79,694,463           | 4,156           |
| COLEGIO CONCEP. | VIII.  | 1961      | 118           | 0           | \$ 93,310,191           | \$ 289,317            | \$ 93,020,874           | 4,850           |
| <b>TOTALES</b>  |        |           | <b>5,833</b>  | <b>48</b>   | <b>\$ 2,964,179,110</b> | <b>\$ 654,751,961</b> | <b>\$ 2,309,311,627</b> | <b>120,415</b>  |
| <b>PROMEDIO</b> |        |           | <b>278.71</b> | <b>3.24</b> | <b>\$ 148,208,957</b>   | <b>\$ 34,460,631</b>  | <b>\$ 115,465,582</b>   | <b>6,021.73</b> |

**Anexo 2: Cooperativas de Ahorro y Crédito fiscalizadas por el  
Departamento de Cooperativas a Diciembre 2007.**

|    | <b>NOMBRE</b>             |
|----|---------------------------|
| 1  | Norte Grande              |
| 2  | Andescoop                 |
| 3  | Credicoop                 |
| 4  | Union y Patria            |
| 5  | Santa Inés                |
| 6  | Lautaro Rosas             |
| 7  | Credumontt                |
| 8  | Mantención Cap            |
| 9  | O'Higgins                 |
| 10 | Isla de Maipú             |
| 11 | San Felipe                |
| 12 | Cooperlacar               |
| 13 | Ahorrocoop                |
| 14 | Somnaval                  |
| 15 | Trabajadores de la C.C.U. |
| 16 | Libercoop                 |
| 17 | Temuco                    |
| 18 | Abate Molina              |
| 19 | San Joaquin               |
| 20 | Dreves                    |
| 21 | Talcahuano                |
| 22 | MUJERCOOP                 |
| 23 | Dos Pinos                 |
| 24 | Mi Futuro                 |
| 25 | Maule                     |
| 26 | Coosagro                  |
| 27 | Pedro Aguirre Cerda       |
| 28 | Stella Maris              |
| 29 | Personal Aga              |
| 30 | Macul                     |
| 31 | Lorenzo Arenas            |
| 32 | AhorroChile               |
| 33 | Arica y Parinacota        |
| 34 | Caja Nova                 |
| 35 | Chilecoop                 |
| 36 | Araucaniacoop             |
| 37 | Para el Desarrollo        |
| 38 | Coopinverca               |
| 39 | CAC C Emprende            |

### Anexo 3: Cooperativas de Préstamo Solidario a Diciembre de 2007.

| ROL  | COOPERATIVA   |
|------|---|
| 369  | Cooperativa de Servicios, Consumo y Préstamos San Juan Bosco Limitada                                 |
| 268  | Cooperativa de Servicios Domiciliarios, Consumo y Préstamos Santa Clara Limitada, Coop-Servic Ltda.   |
| 4104 | Cooperativa de Servicios de Préstamos Solidarios de los Trabajadores de la Unión Ltda., Cabitelu      |
| 958  | Cooperativa de Servicios, Consumo y Préstamos Claret Limitada   |
| 333  | Sociedad Cooperativa de Servicios de Crédito de Vallenar Ltda.  |
| 337  | Cooperativa de Préstamos Regional Aconcagua Ltda. Cooperacon Ltda.                                    |
| 588  | Cooperativa de Préstamo Llanquihue Ltda. Coodep Ltda.   |
| 643  | Cooperativa de Consumo, Préstamos y Servicios Poblaciones Unidas Ltda. Coopouni                       |
| 673  | Cooperativa de Servicios, Consumo y Préstamos Buen Consejo Ltda.                                      |
| 3446 | Cooperativa de Préstamos Solidarios y Consumo El Pangal Ltda.   |
| 3760 | Cooperativa de Crédito del Personal de Chilquinta S.A. Filiales y Familiares Ltda. Chiletricoop Ltda. |
| 3782 | Cooperativa de Crédito Coperco Ltda.  |
| 3914 | Cooperativa de Servicios del Magisterio de Nancagua Ltda. Cooserman                                   |
| 4142 | Cooperativa de Mutuo de los Trabajadores Portuarios de Chile Puertocoop                               |
| 4198 | Cooperativa de Servicios y Préstamos Unión Familiar Ltda.   |
| 4227 | Cooperativa de Crédito de Maestros de Quilpué Ltda. Codemaqui   |
| 4234 | Cooperativa de Servicios Personal Colegio Concepción Ltda.  |
| 3929 | Cooperativa de Servicios Ñuble Ltda. de sigla "COSERÑUBLE LTDA."                                      |
| 1339 | Cooperativa de Servicios de Trabajadores de Nestle Fábrica Osorno                                     |
| 802  | Cooperativa de Ahorro y Crédito del Personal de Enap Concón Ltda.                                     |

## **Anexo 4: Resumen Normativa que afecta a las CPS's a Diciembre de 2007**

### **DFL Nº 5 -Ley General de Cooperativas- (Ley Nº 19.832).**

La Ley General de Cooperativas norma y regula el establecimiento, administración, funcionamiento y supervisión de todas las organizaciones que funcionen bajo la denominación de Cooperativas.

Su contenido se distribuye en 6 capítulos en los cuales es posible encontrar:

**Disposiciones comunes a toda clase de cooperativas** (a considerar por las CPS's):

- Normas para constituir una cooperativa.
- Disposiciones específicas para socios.
- Pautas de dirección, administración y vigilancia de las cooperativas.
- Criterios para la disolución, fusión, división, transformación y liquidación de las cooperativas.
- De los privilegios y exenciones.
- Sanciones.
- Disposiciones específicas relativas a diversas clases de cooperativas definidas en la misma ley (cooperativas de trabajo, agrícolas, campesinas, pesqueras, de trabajo, y de servicios, entre otras).
- Normas concernientes a las confederaciones, federaciones e institutos auxiliares.
- Rol del departamento de cooperativas.
- Criterios y pautas del recurso de legalidad y de la resolución de conflictos.

Actualmente, rige la Ley promulgada en Febrero de 2004 la que refunda algunos aspectos de la antigua Ley de 1978, entre otras cosas porque:

Elimina el concepto según el cual las Cooperativas son entes sin fines de lucro;

- Facilita la obtención de personalidad jurídica para las nuevas cooperativas que se constituirán de forma similar a las sociedades comerciales.
- Entrega libertad para desarrollar bajo esta forma de organización cualquier actividad económica, permitiendo la combinación de finalidades de diversas clases de cooperativas, (excepciones aquellas que tienen objeto único).
- Se reduce el número mínimo de socios para constituir una cooperativa, dejándolo en 10 como regla general.
- Se establece un mecanismo de resolución de conflictos por la vía del arbitraje, en el que tendrán participación las propias federaciones o confederaciones e incluso se puede optar a la actuación de los Tribunales de Justicia, bajo el procedimiento sumario.
- Así mismo, se autoriza expresamente la fusión, la división de las Cooperativas, y su transformación en otro tipo de sociedades.
- Establece y regula el derecho a retiro para los socios disidentes.

- Propende a la profesionalización de la administración de las Cooperativas.

#### **Resolución N° 590.**

La Resolución 590 pretende actualizar las normas que regulan las actividades de todas aquellas cooperativas **distintas a las de Ahorro y Crédito que otorguen préstamos a sus socios**, derogando la Resolución N° 279, del 2 de Junio de 2006 la que regía para Cooperativas de Servicios, Consumo y Préstamos. Esto, en el marco de una mayor transparencia, información oportuna y mejor control de éstas.

Entre otras cosas establece que este tipo de cooperativas:

- **No podrán efectuar intermediación financiera**, por lo que solamente podrán otorgar a sus socios préstamos provenientes de la capitalización de sus aportes, y excepcionalmente de fondos provenientes de organismos estatales nacionales e internacionales, *quitando la posibilidad de poder realizar captaciones.* (Art 3)
- **Si se pactaren tasas de interés, estas no podrá exceder el máximo convencional** determinada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (Art. 4)<sup>41</sup>
- **La tasa de interés efectiva deberá ser determinada en conformidad con la resolución 666.** (Art. 5)
- **Deberán efectuarse estados de situación trimestral**, los que deberán ser remitidos al Departamento de Cooperativas.

---

<sup>41</sup> La tasa máxima convencional, publicada por la SBIF el 10 de octubre de 2007, es de un 4,097% mensual, equivalente a 49,17% anual

- **Deberán remitir balance al 31 de Diciembre**, establecido en el Art. 34 de la Ley de Cooperativas. (Art. 7)
  
- **Deberán clasificar su cartera de cuentas por cobrar y efectuar las provisiones para cubrir los riesgos de esta**, de acuerdo a lo dictado en la Resolución 247 del Decoop. (Art. 12)

**Resolución N° 247.**

Pese a que esta resolución hace alusión específica a las CAC's en su artículo único, la obligación de las CPS's de provisionar su cartera morosa según lo establecido en el Artículo 12 de la Resolución N° 590, las obliga a considerar los criterios establecidos en ésta.

Los créditos de la cartera de colocaciones de las cooperativas se clasificarán según la morosidad del socio deudor, provisionando como se muestra en la siguiente tabla:

| <b>Categoría</b> | <b>Días de Mora</b> | <b>Provisión</b> |
|------------------|---------------------|------------------|
| <b>A</b>         | 0                   | 0 %              |
| <b>B</b>         | 1 a 30              | 1%               |
| <b>B-</b>        | 31 a 90             | 20%              |
| <b>C</b>         | 91 a 120            | 40%              |
| <b>C-</b>        | 121 a 180           | 70%              |
| <b>D</b>         | 181 y más           | 90%              |

## **Resolución N° 709.**

Las cooperativas cuya fiscalización contable y administrativa corresponda al Departamento de Cooperativas<sup>42</sup>, deberán someterse a las normas contables establecidas en esta resolución. Para ello se establecen requerimientos diferenciados, de acuerdo al criterio de importancia económica.

De acuerdo a la Ley General de Cooperativas (Artículo 109), serán Cooperativas de importancia Económica<sup>43</sup> todas aquellas que:

- Sean cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Sean Cooperativa Abiertas de Vivienda.
- Tengan activos iguales o superiores a 50.000 Unidades de Fomento.
- Tengan más de 500 socios.

Las Cooperativas que no están clasificadas como de Importancia Económica sólo remitirán sus estados financieros, cuando el Departamento lo requiera, pero de igual forma deben tener confeccionados a más tardar el 30 de Abril de cada año, los Estados Contables establecidos en los Art. 9, 11, 12 y 13 de la presente resolución.

Por otra parte, las cooperativas denominadas como de importancia económica deberán presentar, según el Artículo 26 de la presente los siguientes documentos:

- Formulario de Ficha Estadística.
- Balance 8 columnas.
- Notas a los Estados Financieros.

---

<sup>42</sup> Nota: Las cooperativas de ahorro y crédito cuyo patrimonio supera las 400 mil UF, son supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

<sup>43</sup> Actualmente existen 20 CPS's supervisadas por el Departamento de Cooperativas, de las cuales 3 de ellas son consideradas como de importancia económica (Enap, Claret y Santa Clara) y el resto considerada como de no importancia económica.

- Estado de Flujo Efectivo.
- Memoria.

Adicionalmente las Cooperativas de Importancia Económica que sean:

- Cooperativa Abiertas de Vivienda;
- Cooperativas que tengan activos iguales o superiores a 50.000 Unidades de Fomento;<sup>44</sup>
- Cooperativas de Ahorro y Crédito cuyas captaciones superen el 50% de su Patrimonio.

Deben remitir en forma adicional:

- Informe de Auditoría. (Art. 24)
- Publicación del Balance. (Art. 32).

Además, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 25 de esta resolución, deben remitir en forma trimestral Estados de Situación (Marzo, Junio y Septiembre de cada año), en el formulario de Ficha Estadística.

### **Resolución N° 666<sup>45</sup>.**

Las CPS's en conformidad a la Resolución N° 590, Artículo 5 deberán determinar la tasa efectiva de interés aplicada de conformidad con esta resolución, teniendo en consideración principalmente:

---

<sup>44</sup> Actualmente existe una CPS clasificada bajo esta categoría (importancia económica con más de UF 50.000 de activos) La cooperativa de trabajadores de Enap.

<sup>45</sup> Resolución disponible on line en :  
<http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/2fdd44beb2bd68188425733e005e052c/2AB8ABEBFDC8BF98425728E00586496?OpenDocument>

- El determinar e informar diariamente al público en general las tasas de interés efectivas que cobran.
- Informar las tasas de interés que apliquen en sus operaciones considerando siempre el interés de cobro vencido expresadas en términos anuales, siendo facultativo indicar además la correspondiente al período a que esté referida la operación (30, 40, 60, 90 días, etc.).
- Consignar en la liquidación o en el contrato respectivo, todo cobro que pueda afectar al deudor durante el lapso comprendido por el crédito (Los impuestos y gastos notariales; El valor de cada cuota del crédito, distinguiendo capital e intereses; entre otras cosas).

### **Resolución N° 233.**

La resolución 233 establece valores por supervisión y fiscalización en situ en conformidad al Artículo 132 bis a, de la ley General de cooperativas, Resolución 55 de 1992, de la contraloría General de la Republica de Chile y en conformidad a las facultades conferidas por el artículo 32 N° 8 de la Constitución Política del Estado de Chile.

Para ello se establecen, dado el criterio de importancia económica, distintos rangos en los cuales se establecen tarifas por el concepto antes mencionado.

Las categorías y cuotas en las que se encuentran las CPS's se muestran a continuación.<sup>46</sup>

| Cooperativas de Importancia Económica distintas a las anteriores                    | Suma Fija en UTM | Factor Aplicable sobre el activo de las Cooperativas |
|---|------------------|--|
| Cooperativas cuyos activos sean iguales o superiores a UF 400.000.                  | 207              | 0,01% de los activos totales                         |
| Cooperativas cuyos activos sean superiores a UF 4.000, distintas de las anteriores. | 1                | 0,01% de los activos totales                         |
| Cooperativas cuyos activos sean iguales o inferiores a UF 4.000.                    | 3                |  |

| Otras Cooperativas que no sean de importancia Económica         | Suma Fija en UTM | Factor Aplicable sobre el activo de las Cooperativas |
|---|------------------|--|
| Cooperativas cuyos activos sean superiores a UF 3.000.          | 0,5              | 0,01% de los activos totales                         |
| Cooperativas cuyos activos sean iguales o inferiores a UF 3.000 | 2                |  |

### Resolución Nº 279.

Esta resolución nace bajo la perspectiva de regular a aquellas **cooperativas distintas de las de ahorro y crédito** (resolución 249), en el tratamiento de las deudas generadas por las operaciones permanentes u ocasionales realizadas con sus socios, y por la necesidad de establecer procedimientos que facilitarán los flujos de información y transparencia tanto al interior de las cooperativas, como en sus relaciones con el organismo fiscalizador.

Su contenido se distribuye en ocho artículos en los que entre otras cosas se deja en manifiesto que:

<sup>46</sup> Cabe señalar que las cuotas por supervisión se calculan sobre la base del activo del año inmediatamente anterior, según conste de los balances, de acuerdo a una suma fija y los factores contenidos en las tablas.

- **Deberán señalar expresamente en sus estatutos que no efectuarán captaciones de socios, así como tampoco de terceros, en el caso de otorgar préstamos a sus socios financiados solamente con los aportes de capital y/o cuotas de participación. (Art.2)**
  
- **En el caso en que se pacten intereses estas no podrá exceder el máximo convencional determinada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (Art. 3)**
  
- **La tasa de interés efectiva deberá ser determinada en conformidad con la resolución 666. (Art. 4)**
  
- **Si una deuda o una cuota de la misma no es pagada a su vencimiento y se mantiene impaga por más de 90 días, deberá incluirse el total de la deuda en cartera vencida”. (Art. 5)**
  
- **Al cierre de cada estado contable, deberá efectuarse una provisión de deudas incobrables acorde con el riesgo asociado al giro de la entidad, el que no podrá ser inferior al porcentaje de cartera vencida generado por este concepto en el ejercicio inmediatamente anterior. El porcentaje mínimo aplicable no podrá ser inferior al 1% de los préstamos o créditos vigentes al cierre del ejercicio (Art. 6)**
  
- **Se deberá preparar, además de memoria y balance un informe relativo a las deudas que mantengan consejeros, gerente y miembros de la junta de vigilancia, el que deberá estar a**

disposición de la junta general de socios y del Departamento de Cooperativas. (Art.7)

## Anexo 5: Instrumento Utilizado para realizar el Estudio de Casos.

### INFORMACIÓN PRELIMINAR

#### a) Antecedentes Generales de la Cooperativa

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

ROL: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Comuna: \_\_\_\_\_ Región: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_ Página Web: \_\_\_\_\_

Año inicio de operaciones: \_\_\_\_\_ Capital social (actualizado): \_\_\_\_\_

Nº de sucursales: \_\_\_\_\_ Nº de trabajadores: \_\_\_\_\_ Nº de socios: \_\_\_\_\_

#### b) Antecedentes del entrevistado

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Normativa:** Reportes al Departamento de Cooperativas.

- Periodicidad de entrega de información: \_\_\_\_\_
- Fecha de última entrega: \_\_\_\_\_
- Información entregada:

## CUESTIONARIO PARA COOPERATIVAS DE PRÉSTAMOS SOLIDARIOS

### I. Ámbito Organizacional

#### a) Misión.

---

---

---

---

#### b) Junta general de Socios

- Número de sesiones de la junta general por año: \_\_\_\_\_
- Numero de asistentes a la última sesión: \_\_\_\_\_
- Última modificación de estatutos: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

#### c) Consejo de Administración.

- Composición: Titulares: \_\_\_\_\_
- Duración en el cargo: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

#### d) Comité de Crédito.

- Composición: Titulares: \_\_\_\_\_ Suplentes: \_\_\_\_\_
- Duración en el cargo: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

**e) Junta de Vigilancia**

- Número de miembros:
- Nivel de Profesionalización:

---

---

Observaciones:

---

---

**f) RRHH (Recursos Humanos):**

**Puestos de trabajo existentes y requisitos**

| Cargo | Requisitos |
|-------|------------|
|       |            |
|       |            |
|       |            |
|       |            |
|       |            |
|       |            |

**g) Existencia de Servicios Externos**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

En el caso de que hubiese, ¿En qué áreas?

---

---

**II. Área comercial**

**a) Préstamos concedidos últimos 6 meses:  
(MONTO PROMEDIO DE COLOCACIONES)**

| Mes    | Monto (\$) |
|--------|------------|
| Marzo  |            |
| Abril  |            |
| Mayo   |            |
| Junio  |            |
| Julio  |            |
| Agosto |            |

**b) Tasa de interés**

○ **Políticas de Asignación**

---

---

---

---

○ **Referencia para Estimación de Tasas**

Bancos comerciales\_\_\_\_ Banco Central\_\_\_\_ Otras cooperativas\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

**c) Método de estimación de riesgo**

¿Tienen? Si\_\_ no\_\_

Si tuviese, ¿cuál y cómo es?

---

---

---

**d) Procedimiento para otorgar Préstamos:**

○ Descripción de principales actividades

---

---

---

---

○ Variables de evaluación para otorgar préstamos:

---

---

---

---

- o Tecnología utilizada

Acceso a Internet: \_\_\_\_\_

Software utilizado (Descripción del sistema): \_\_\_\_\_

- o Papeles y formularios necesarios

---

---

---

---

**e) Captación de Socios**

**Captación de socios últimos 6 meses**

| Mes    | Nº Socios captados | Aportes de Capital (\$) |
|--------|--------------------|-------------------------|
| Marzo  |                    |                         |
| Abril  |                    |                         |
| Mayo   |                    |                         |
| Junio  |                    |                         |
| Julio  |                    |                         |
| Agosto |                    |                         |

**Formas de Captación de nuevos socios. (Descripción)**

---

---

---

---

**f) Políticas y métodos de cobranza:**

i. Periodicidad de pagos: Semanal\_\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_\_

ii. Rango de cuotas (Número) Mínimas\_\_\_\_\_ Máximas\_\_\_\_\_

iii. Medios de comunicación utilizados para la cobranza

Teléfono\_\_\_\_\_ carta\_\_\_\_\_ E-mail\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

**g) Tratamiento deudores morosos (Descripción)**

---

---

---

---

**III. Perfil Estratégico**

**a) ¿Cuáles son sus desafíos a futuro como cooperativa de préstamos solidario?**

---

---

---

---

**b) ¿Cuáles son las principales actividades para alcanzar el logro de sus desafíos?**

---

---

---

---

**c) ¿Qué cree usted que haría más competitivo su negocio?**

---

---

---

---

**d) ¿Qué fortalezas cree usted que posee la cooperativa para enfrentar los desafíos a futuro?**

---

---

---

---

**d) ¿Qué perjuicios o beneficios cree usted que enfrenta la cooperativa con la nueva normativa que crea las cooperativas de préstamo solidario?**

---

---

---

**e) ¿Cree que la existencia de este nuevo tipo cooperativas es sustentable en el largo plazo?**

---

---

---

## **Anexo 6: Resúmenes Ejecutivos de Cooperativas de Préstamo Solidario Estudiadas.**

### **San Juan Bosco Limitada.**

San Juan Bosco se fundó el 14 de Octubre de 1954, por iniciativa de un párroco de la iglesia San Juan Bosco, con el propósito de brindar ayuda solidaria a los socios, que en su mayoría son de bajos recursos y pertenecen al sector donde está ubicada la cooperativa.

Esta ubicada en Celia Zegers N° 10, comuna de la Cisterna, Región Metropolitana.

Su patrimonio al 2006 asciende a los \$ 25.567.176 (UF 1.333 aproximadamente), el cual se explica por: Activos: \$ 27.517.929 y Pasivos \$ 1.950.753.

Actualmente cuenta con 153 socios en sus registros, de los cuales 42 son hombres y 111 mujeres. El rango de edad de sus socios se encuentra desde los 40 años en adelante, siendo la mayoría pensionados, comerciantes y artesanos.

San Juan Bosco cuenta con 2 trabajadores de planta, el señor Miguel Lagos, Gerente General y una secretaria, los que se ocupan de la mayor parte de las operaciones de la cooperativa. Para complementar su gestión administrativa cuentan con outsourcing en las áreas: computacional y servicio técnico (Canon).

Su principal aspiración es mantenerse en el tiempo y conjunto con ello, servir a sus socios. Su mayor fortaleza es que cuenta con socios que tienen un buen comportamiento de pago.

Según los criterios establecidos por el departamento de cooperativas, San Juan Bosco posee un riesgo sistemático de 4, el cual corresponde a cooperativas con resultados negativos por sobre lo aceptable incluso en la ley, con infracciones graves y en situación crítica y perspectivas inviables.

En la cooperativa, actualmente se vive un clima de incertidumbre ante la nueva normativa (Resolución 590), principalmente por el Artículo 12, el que la obliga a efectuar provisiones a su cartera morosa como cualquier institución financiera, lo que perjudica a este tipo de cooperativa provocando a largo tiempo su muerte.

## **Claret Limitada.**

Claret Limitada se fundó en el año 1962 por iniciativa de la Iglesia Católica Corazón de María, con el propósito de trabajar por el desarrollo y superación de los vecinos del sector. Esta ubicada en Lord Cochrane 1382, un sector con bastante tradición e historia de la ciudad de Santiago.

Su patrimonio al 2006 asciende a los \$143.673.539 (7500 UF aproximadamente), el cual se explica por: Activos: \$161.132.465 y pasivos: \$17.458.926.

Actualmente cuenta con 535 socios en sus registros, 140 hombres y 395 mujeres, los que en su mayoría corresponden a personas de la tercera edad, provenientes de la comuna de Santiago centro y sus alrededores.

Cuenta con 2 trabajadores de planta, el señor Leonel Silva -Gerente General- y la señora Luz Calvo –Secretaria-, los que se ocupan de la mayor parte de las operaciones de la cooperativa, las que se complementan con outsourcing en las áreas jurídica, computacional y contable.

Su principal aspiración es mantenerse en el tiempo promoviendo el espíritu cooperativista dentro de la comunidad. Por ello, una de las actividades más importantes radica en incentivar a la ayuda mutua y hábitos ahorrativos entre sus socios.

Según los criterios establecidos por el Departamento de Cooperativas, Claret posee un nivel de riesgo sistemático de 3, el cual corresponde a Cooperativas con resultados no favorables pero no críticos aún, perspectivas

inciertas, trasgresión habitual de normas vigentes y altas tasas de reclamo de socios.

Actualmente, se vive un clima de incertidumbre ante la nueva normativa (Resolución 590), principalmente por el Artículo 12, el que la obliga a efectuar provisiones a su cartera morosa como cualquier institución financiera.

### **Coperco Limitada.**

Coperco limitada nace el año 1987 al alero de Coopercarab (Cooperativa de consumo de Carabineros de Chile), con el propósito de satisfacer las necesidades de los funcionarios de la institución, y en especial, aquellas generadas por el bajo nivel de remuneración que ha enfrentado históricamente esta rama de las fuerzas armadas, bajo la figura de “préstamos de auxilio”.

Funciona físicamente en las dependencias de la Cooperativa de Carabineros (Coopercarab) ubicadas en Mac-Iver 245, en el centro de la ciudad de Santiago.

Su patrimonio al 2006 asciende a los \$ 83.921.881 (UF 4,376 aproximadamente), el cual se explica sólo por: Activos: \$83.921.881.

Actualmente cuenta con 168 socios en sus registros, 87 hombres y 81 mujeres, todos funcionarios de la institución, pertenecientes a las ciudades de Santiago, Concepción y Puerto Montt.

No cuenta con trabajadores de planta remunerados. Todo su personal es ad honorem y se desempeña profesionalmente en Coopercarab. (10 personas), y son dirigidas por el señor Raúl Galaz Muñoz –Gerente General-. Complementan su gestión con servicio externo en las áreas: legal y de contraloría (estados financieros).

Sus principales aspiraciones son: realizar con éxito el cambio de objeto social, fortalecer su gestión en Concepción y Puerto Montt, donde ya han captado socios, e incorporar nuevos socios en sus registros, en un nicho con bastante potencial.

Sus principales fortalezas radican en:

- Operar solo con capitales propios sin tener la necesidad de adquirir deuda;
- Poseer un nicho de mercado con amplio potencial (el total de funcionarios de la institución);
- Poseer un nivel de riesgo en sus colocaciones mínimo, gracias al proceso de descuento por planilla;
- Contar con información privilegiada en cuanto a desempeño, nivel de endeudamiento, etc, de cada uno de los funcionarios de la institución.

Según los criterios establecidos por el Departamento de Cooperativas, Coperco posee un nivel de riesgo sistemático de 4, el cual corresponde a Cooperativas en situación crítica y perspectivas inviables.

Actualmente la cooperativa mantiene una posición favorable ante la nueva normativa (resolución 590), pues se cree que al rebajarse a la categoría de cooperativa de Préstamo Solidario, la carga administrativa será menor. No se considera como perjuicio las provisiones a la cartera morosa, gracias a las fortalezas que posee.

### **Buen Consejo Limitada.**

Buen consejo nace el 23 de Octubre del año 1958 al amparo de la iglesia Buen Consejo, teniendo siempre como principal prioridad su misión la que desde sus inicios fue enfocada a la concentración y distribución de ayuda mutua entre los cooperados con un estrato socioeconómico D y E, los cuales no pueden acceder a los sistemas financieros existentes.

Esta ubicada en Santa Petronila N° 546 en la comuna de Quinta Normal, Región Metropolitana.

Actualmente cuenta 421 socios en sus registros de los cuales 147 son hombres y 274 mujeres, del total de socios sólo 250 socios aproximadamente (datos en base al cálculo realizado por la gerente general) están realmente activos. La renta promedio de los socios oscila entre los \$80 mil y \$120 mil, siendo la mayoría pensionados, comerciantes y artesanos; concentrados en las comunas de Quinta normal, Estación Central, Maipú, Cerro Navia y Lo Prado.

Buen Consejo cuenta con 2 trabajadores de planta, la señora Ximena Donoso, Gerente General y una secretaria, las que se ocupan de la mayor parte de las operaciones de la cooperativa. Para complementar su gestión administrativa cuentan con outsourcing en las áreas jurídica, computacional y contable, además de contar con una empresa que se dedicada a la cobranza prejudicial.

El patrimonio al 2006 asciende a \$51.408.750 (UF 2.681), el cual se explica por \$ 62.108.017 (activos) y \$ 10.699.267 (pasivos).

Su principal aspiración es la necesidad de mantenerse en el tiempo y conjunto con ello, captar nuevos socios, su mayor fortaleza es que cuenta con socios que tienen un buen comportamiento de pago.

Según los criterios establecidos por el departamento de cooperativas, Buen Consejo posee un riesgo sistemático de 4, el cual corresponde a cooperativas con resultados negativos por sobre lo aceptable incluso en la ley. Con infracciones graves y en situación crítica y perspectivas inviables.

La cooperativa Buen Consejo estima que la nueva resolución N° 590 es muy lapidaria, lo cual traerá la muerte de las cooperativas de Préstamo Solidario. Además que se está dando un clima amenazante y a la vez de desconfianza por parte de los socios debido a esta normativa.

