

LG-049

# 25. Años

*Forjando la Economía Solidaria en Chimborazo*



*lo nuestro...!*

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





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

*lo nuestro..!*

**DIRECCIÓN GENERAL:**

*Lic. Pedro Morales M.*

**CONSEJO EDITORIAL:**

*Lic. Pedro Morales M.*

*Lic. Sonia López C.*

*Lic. Luis Barbecho T.*

*Ing. Carlos Moyota M.*

*Ing. William Samaniego O.*

**EDITOR:**

*Lic. Diego Vallejo*

**COORDINACIÓN GENERAL:**

*Ing. William Samaniego*

**COLABORADORES:**

*Ing. Rosario Silva E.*

*Lic. Laura Collaguazo T.*

*Ing. Guillermo Terán*

*Msc. Oswaldo Ruiz Ch.*

*Lic. Patricia Almachi D.*

*Lic. Ernesto Zambrano G.*

*Ing. Javier Vacacela M.*

*Lic. Elva Vallejo*

*Sr. Manuel Haro V.*

*Lic. Daniel Pazmiño*

**ARTICULISTAS:**

*Dr. Marín Bautista*

*Lic. Nelson Vargas*

*Lic. Hugo Andrade*

*Dr. Dieter Huventhal*

*Lic. Sixto Dávalos*

*Msc. Oswaldo Ruiz*

*Sr. Fernando Fernández*

**FOTOGRAFÍAS:**

*Archivo Cooperativa "Riobamba Ltda."*

*Archivos particulares socios*

*Sr. Jaime Martínez*

**DISEÑO GRÁFICO E IMPRESIÓN:**

*Evelyn Robalino*

*Editorial Pedagógica Freire*

*Teléfono: (593-3) 964-063*

*Riobamba - Ecuador*

*Email: editorial-freire@taserinter.net*

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."**

*Matriz: 10 de Agosto y Colón, esquina*

*Tel.: (593 - 3) 962-431 / Fax: 960-270*

*E-mail: sis06928@cooprio.fin.ec*



## DEDICATORIA

*Esta obra queremos dedicarla a nuestros socios, por su esfuerzo y confianza en "lo nuestro"; a los ex dirigentes y actuales directivos, por su compromiso social hacia la comunidad; al personal administrativo, por su mística de trabajo; a los asesores y Organismos de Cooperación Internacional que nos enseñaron una nueva visión del Cooperativismo y así establecer los cimientos de la economía solidaria en la que se vislumbre una sociedad más justa y humana.*







## Misión

*Ser la Institucion comprometida con el desarrollo socioeconómico de nuestras cooperados y la comunidad, a través de servicios financieros ágiles y oportunos, fomentando la economía solidaria con responsabilidad social.*





## Visión

*Para el año dos mil ocho, la Cooperativa "Riobamba Ltda." estará liderando una cultura de economía solidaria y forjando un nuevo sistema financiero cooperativo como una alternativa de desarrollo humano.*



A woman is seated on a wooden stool, operating a traditional wooden loom. She is wearing a brown, textured jacket and dark pants. The loom is set up against a wall with a thatched roof structure visible above. The room has a rustic, earthy feel with natural materials. The woman is focused on her work, with her hands positioned on the threads of the loom. The background shows a simple interior with a thatched roof and some hanging items.

# Valores

- *Membresía o adhesión voluntaria*
- *Democracia participativa*
- *Solidaridad en la gestión*
- *Equidad y proporcionalidad*
- *Responsabilidad hacia la comunidad*

14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150

151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200

201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250

## PRESENTACIÓN

El compañero, Lic. Pedro Morales Morocho, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", me confiere el alto y significativo honor para que, en mi calidad de socio de la Cooperativa signado con el número 1833, realice la presentación del libro relacionado con la génesis, la vida y el creciente desarrollo evolutivo durante el tránsito histórico de sus primeros veinticinco años de vida cooperativista al servicio de Riobamba, Chimborazo y la Patria Ecuatoriana.

En esta suprema síntesis, estimado compañero cooperativista, encontraréis plasmada en cada una de sus páginas los principales hechos y acontecimientos, ideales y realizaciones, pensamientos y acciones, dificultades y proyecciones, debilidades pero también grandes fortalezas, conocimientos y experiencias, teoría y práctica, iniciativas y talento, creatividad y voluntad, confianza y credibilidad, honradez y transparencia, ahorro y crédito, trabajo solidario y desarrollo humano; razones más que suficientes para afirmar, sin egoísmos de ninguna naturaleza, que en estos veinticinco años la Cooperativa "Riobamba Ltda." se ha convertido en un paradigma del sistema cooperativo nacional, con presencia en el ámbito internacional.

En el contexto de un sistema económico-social caracterizado por el auge del neoliberalismo en el Ecuador, América Latina y los países dependientes de los grandes imperios, en una época de economía dolarizada con la expansión de la globalización, la alteración de la paz social mundial, el irrespeto permanente de los derechos humanos, la pérdida de los valores axiológicos, en suma, una aguda e insoportable crisis social, política e ideológica, surge e insurge una organización de tipo popular, democrática, pluralista, progresista, en la que se vive el ambiente de un verdadero cooperativismo, única expresión de la solidaridad humana.

He aquí las grandes contradicciones: por un lado una banca quebrada, fraudulenta; por otro, el florecimiento de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Mientras en la banca desaparecieron los capitales, en la Cooperativa crecen

los ahorros por la confiabilidad a toda prueba. Mientras en la banca prevalecen los depósitos individuales en grandes cantidades, en la Cooperativa se suman los pequeños ahorros, y todos somos grandes bajo la protección de la sagrada doctrina del Cooperativismo.

Este libro, que sale a la luz como el mejor homenaje a la Cooperativa "Riobamba Ltda." al cumplir el vigésimo quinto aniversario de su creación, contiene seis capítulos debidamente articulados entre sí, que dicen relación de su evolución dialéctica.

- El **primer capítulo** se refiere a la misión, visión, principios, políticas, y una breve síntesis histórica de su tránsito temporal en sus veinticinco años, importante acontecimiento digno de celebrar a objeto de renovar y fortalecer los sentimientos cooperativistas que nos hermanan cada vez con mayor pasión y devoción.
- El **segundo** recoge el compromiso institucional traducido en importantes realizaciones como resultado de un trabajo arduo, laborioso y permanente del cuerpo directivo, que se ha sucedido en estos veinticinco años, y el aporte moral y solidario de miles de socios que hemos optado por pertenecer a esta respetable organización cooperativista.
- El **tercero** se refiere al liderazgo que ejerce entre las organizaciones de su género y que —individualmente— por esta circunstancia, "Lo Nuestro", es un paradigma de cooperativismo, doctrina social que lucha por mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables hasta los que contamos con un puesto de trabajo estable. Con este propósito, la Cooperativa extendió su radio de acción a varios cantones de la provincia de Chimborazo, acción integracionista digna de aplaudirse.
- El **cuarto** hace referencia a las proyecciones a corto, mediano y largo plazos, en base a planos prospectivos, continuando en la línea de desarrollo creciente. Una institución sin planos no tiene futuro; pero el futuro de la "Riobamba Ltda." se construye todos los días y en el presente. La economía solidaria se sustenta en el espíritu cooperativista propuesto en las diferentes administraciones.
- En el **capítulo quinto** se valoran dos elementos que conducen al éxito de la Cooperativa. Uno, la concepción filosófica del cooperativismo como proceso consustancial a la especie humana que busca aliarse con

sus semejantes, inclusive como la única fórmula de autodefensa de la agresión económica de los del "Capitalismo Salvaje"; y el otro elemento, una inteligente metodología de trabajo que en buen romance resuelve el problema del cómo administrar a una Institución en la que fincamos nuestra esperanza miles de personas sin miles de dólares.

- En el **sexto** y último capítulo encontraréis la información económica transparente, objetiva, comprensible, confiable, para que los socios tengamos un conocimiento real de cómo se encuentran administrados e Invertidos nuestros pequeños ahorros que nos dan derecho a importantes créditos, en la práctica de la ayuda mutua (solidaridad).

Aplaudo y felicito la idea de publicar este libro, obra cultural que exalta los valores humanos de todos los que son parte sustantiva de la Cooperativa: Socios, Directivos de los Consejos, Gerente General, Personal Administrativo y de Servicios. Esta obra es el verdadero testimonio que condensa en sus páginas lo más sobresaliente de nuestra Cooperativa que se proyecta en el tiempo y en el espacio, como la estrella luminosa que señala con objetividad el camino del cooperativismo, doctrina social comunitaria donde vale el ser humano por sobre el capital.

**Recibámosle con singular cariño**

**Fraternal y solidariamente**

**Cooperativa "Riobamba Ltda."**

**Viva el vigésimo quinto aniversario**

*Oswaldo Ruiz Chávez*

Volcán Chimborazo: 6 310 m.s.n.v.



*En Chimborazo habitan 407 876 personas. El ritmo de crecimiento demográfico promedio es de 0,9%. Dentro de 77 años, la provincia duplicará el tamaño de su población. En Chimborazo, seis de cada diez habitantes (60%) residen en las zonas rurales y cerca del 80% de los efectivos urbanos en la capital provincial, Riobamba.*

## CAPÍTULO I

### *Una historia de trabajo*

#### **1.1 Fundación de la Cooperativa "Riobamba"**

##### **Antecedentes necesarios**

A partir de 1970, Riobamba empieza a dar muestras de recuperación tras la crisis de la Sociedad Bancaria que trajo repercusiones en todas las áreas del convivir provincial y marcó la migración de la población hacia los polos de desarrollo nacional: Quito y Guayaquil.

En 1922 se fundaron en la ciudad dos instituciones bancarias: El Banco de los Andes y la Sociedad Bancaria de Chimborazo. La primera dejó de funcionar en muy corto tiempo, mientras que la segunda –nacida para apoyar la agricultura y el comercio– caracterizó un periodo de florecimiento y adelanto de Riobamba, y más tarde una profunda crisis de decadencia.

La Sociedad Bancaria nació con grandes auspicios y logró el respaldo masivo de la ciudadanía y de las instituciones locales para depositar sus capitales, y poco tiempo después, para solicitar créditos. Tal fue el apoyo, que al cumplir su primer año ya se había decidido la construcción de su propio edificio, el cual actualmente alberga a la Empresa de Correos. La entidad bancaria, a partir de 1923, se expande tanto físicamente cuanto en actividades, pues establece una sucursal en Guayaquil y crea empresas anexas para brindar servicios de construcción, infraestructura y transporte. En 1925 apareció una Agencia en Nueva York de la Sociedad Bancaria de Chimborazo.

Sin embargo, a pesar de los positivos augurios, en el año 1926 se producen los rumores de inminente quiebra, que culminan con la liquidación del banco. Más tarde se mencionarían las razones del cisma: falencias en la administración, créditos brindados sin garantías suficientes, cartera morosa incoobrable, ruinosas operaciones en Guayaquil y para colmo de males, desfalco en la Agencia de Nueva York.



La población y las instituciones de la provincia de Chimborazo se quedaron atónitas y desamparadas ante la imposibilidad de recuperar los recursos confiados a la banca. Se produce entonces la migración hacia las grandes ciudades, con lo cual comienza la decadencia en la vida industrial, bancaria y comercial de la ciudad.

El historiador Carlos Ortiz Arellano, en la obra *Riobamba en el Siglo XX*, detalla que Riobamba experimentó una crisis que se extendió hasta 1970. En ese período "hay fuga de intelectuales y de hombres de negocios" y las propiedades urbanas se ponen a la venta.

En la década de los setentas, inició un resurgimiento urbano con un aporte migratorio importante desde los sectores rurales. El incremento de la población incidió en la proliferación de centros de enseñanza en los niveles primario y medio.

En lo que respecta a la educación superior, hasta antes de los setentas, los riobambeños y chimboracenses, para estudiar cualquier carrera, debían acudir a Quito, Guayaquil o Cuenca.

En 1966, la Universidad Católica de Quito había sido la primera en extender sus actividades al crear en Riobamba la Facultad de Ciencias Agrícolas, la cual no tuvo sostenibilidad. Tres años después, la Universidad Central del Ecuador decidió la fundación de una extensión de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, que inició sus labores en 1970.

En cuanto a la formación técnica superior, en 1971 se decretó la creación del Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, que un año más tarde originó la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

### **Pre Cooperativa: un comienzo lleno de expectativas**

Desde 1970, el Centro de Formación Artesanal OSCUS, afincado en Riobamba, trató de llenar el vacío de capacitación a nivel artesanal para los jóvenes que requerían una nueva alternativa de vida. No obstante, el sistema adolecía de fallas: la preparación no contaba con un respaldo económico posterior para instalar talleres, comprar materia prima y renovar las herramientas de trabajo.

El sector financiero tradicional —enfocado a las actividades comerciales, agrícolas y ganaderas— no estaba listo para apoyar las iniciativas artesanales debido a la falta de respaldo económico y patrimonial de este segmento poblacional.

En este escenario, directivos, docentes y estudiantes de OSCUS, en una conversación informal sobre la problemática, maduraron la idea de formar una cooperativa de ahorro y crédito para ayudar al artesano.

Se aprovechó la cátedra sobre cooperativismo, para motivar a los alumnos en la concreción de una visión comunitaria y solidaria. Las conversaciones arrancaron en el año 1977.



Bianca Caza, Elva Vallejo, Vicente Ramos y Manuel Haro, recuerdan que en esta misma aula del Centro de Formación Artesanal OSCUS, en 1977, nació la idea de formar una cooperativa de ahorro y crédito riobambeña.

La directora de OSCUS, la riobambeña Carmelina López Noriega, integrante del Instituto Catequista Dolores Sopeña, al tener conocimiento de la inquietud, brindó el respaldo, porque ella había conocido de cerca experiencias en otros lugares donde se habían formado asociaciones y cooperativas con el fin de ayudar a los obreros.

La idea fue tomando cuerpo, se incrementó el número de reuniones donde se analizaba la creación de la Entidad. La asesoría del jurista Humberto Gallejos fue decisiva para conocer los aspectos legales de la fundación. Gallejos era socio de una cooperativa en la ciudad de Ambato, y contaba su experiencia con respecto a los intereses más accesibles que brindaban las cooperativas. Además, existía en todos el anhelo de que funcionara una institución que solventara los problemas de los riobambeños, para no verse en la obligación de ahorrar en otras ciudades. Fueron cinco reuniones en las cuales se formó una **Pre cooperativa**.

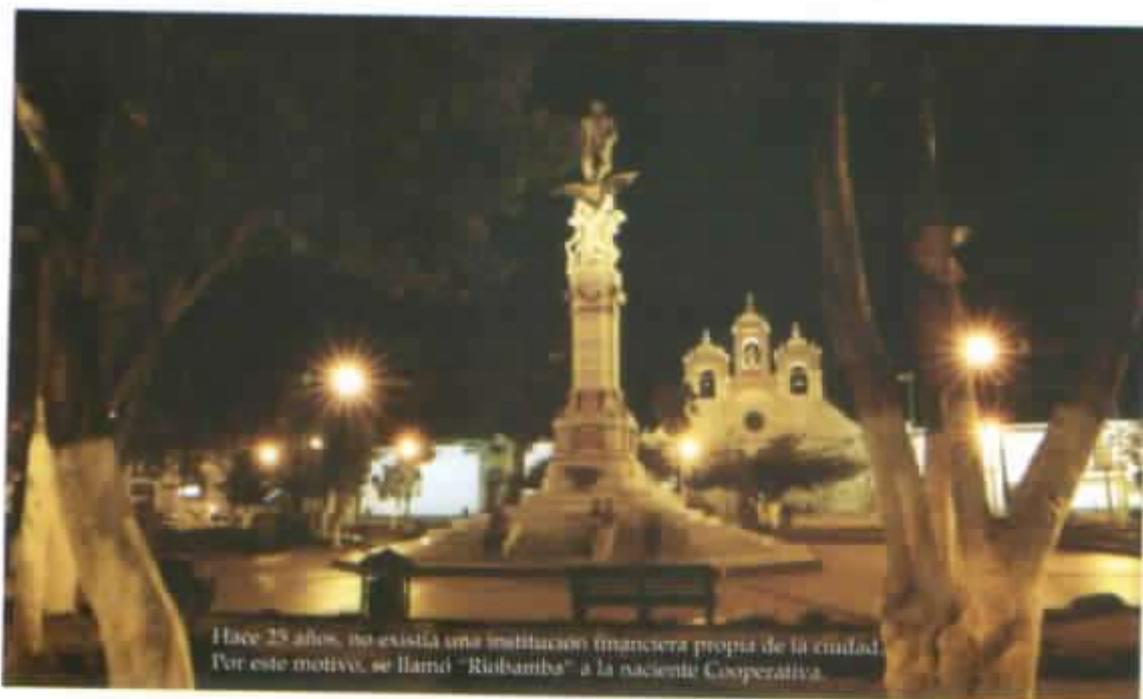
Entonces, hubo la necesidad de determinar un día a la semana, para que en

forma constante se avanzara en la conformación de los estatutos. Blanquita Caza, maestra de OSCUS, recuerda que el día señalado fue el domingo. "Veníamos a las 9:00; en ese entonces, el local de OSCUS era lo último que había en Riobamba, se veía tan lejos venir a pie, además que el camino era de arena. Sin embargo, la distancia no nos amedrentaba para formar nuestra Cooperativa", rememora. Las reuniones eran guiadas por el Dr. Humberto Gallegos. Los alumnos participaban, brindaban su opinión, cada una de las cuales era escrupulosamente registrada y tomada en cuenta. Se formó una asamblea general compuesta por 23 personas, entre docentes y estudiantes.

Según la Ley vigente en aquellos años, se conformó el estatuto y se lo discutió en tres sesiones diferentes. "Cumplimos con todos los requerimientos legales", explica Blanca Caza.

### Buscando el nombre de la Cooperativa

Mientras tanto, rondaba en la cabeza de todos el nombre de la nueva institución. Se expusieron varias opciones. Vicente Ramos, socio fundador, asegura que en el momento inicial se llegó a pensar en que debería denominarse OSCUS, en recuerdo de la entidad anfitriona; pero habían obstáculos al respecto: existía otra entidad de las mismas características y con el mismo nombre en la ciudad de Ambato, y además, no se quería limitar a que sea una cooperativa de un sector, sino de toda la ciudad y la provincia.



Hace 25 años, no existía una institución financiera propia de la ciudad. Por este motivo, se llamó "Riobamba" a la naciente Cooperativa.

Se propuso el nombre de "Chimborazo", pero ya existía una mutualista. La cuestión era que la cooperativa debía tener sentido de pertenencia; ahí fue cuando se la bautizó con el nombre de la ciudad. "Como éramos riobambenos queríamos que se llame "Riobamba", para que sea la primera cooperativa nuestra, que sirviera de ejemplo y demostrara que podíamos confiar en lo nuestro", se dijo en la asamblea.

De allí también nació el lema que ha perdurado a lo largo de estos 25 años: **Lo Nuestro**. El nombre se complementaba perfectamente: "Era la Cooperativa de nuestra ciudad, creada y administrada por nuestra gente", añade Manuel Haro, también socio fundador.

De esa forma, la Cooperativa "Riobamba" abriría su radio de acción, y a más de los docentes y estudiantes de OSCUS, podría convocar a artesanos y habitantes de la ciudad.

Se hicieron los trámites necesarios ante el Ministerio de Bienestar Social, y finalmente un 12 de octubre de 1978, la Cooperativa obtuvo su personería jurídica.

### Primeras operaciones económicas

El aporte inicial de los socios fundadores fue de diez sucres, con el compromiso de completar los 20 sucres en tres meses. En el caso de los estudiantes, quienes pagaban en ese entonces una pensión de dos sucres por mes, hubo la iniciativa de aportar un sucre mensual. "Era una cantidad fuerte para la gente de bajos recursos económicos y mucho más para los estudiantes", comenta Elva Vallejo, socia fundadora. No obstante, realmente hubo la conciencia y la motivación para crear la Cooperativa, con la visión de que la entidad pudiera ayudarles en un momento determinado.



Elva Vallejo, socia fundadora, fue designada por sus compañeros como la primera Gerente de la Cooperativa. (Archivo personal 1979).



Las expectativas eran grandes. Cuenta Manuel Haro que, inclusive, se pensaba en que la Cooperativa podría hacerse cargo de la compra y entrega directa del bien o herramienta de trabajo que anhelaba el socio, y no solamente de la emisión del préstamo.

Pero, luego de la efervescencia de los primeros momentos, algunos socios dejaron de ir y de aportar, sobre todo los alumnos que se graduaron en la Academia y se alejaron de la Institución.

Aquel fue el tiempo de buscar asociados, porque existía poca confianza en el movimiento cooperativista. Se optó por hacer promoción puerta a puerta, con amigos y conocidos, con la idea de que la Cooperativa era "una institución riobambeña para los riobambeños".

En una reunión, una vez obtenida la aprobación legal de la Cooperativa, en la misma Academia Artesanal se propusieron los nombres de algunos socios para que desempeñaran la función de Gerente. Era una designación entre los mismos socios, pues entonces no se pensaba en una persona externa a la Entidad. Se dieron algunos nombres y se escogió a Elva Vallejo como primera Gerente, debido a que su carrera estaba vinculada a la administración y la contabilidad.

Una vez que los socios dejaron de pertenecer exclusivamente a OSCUS, se hizo necesario que la flamante Cooperativa "Riobamba Ltda." abriera sus operaciones al público. El primer local estuvo ubicado en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, donde actualmente se erige el edificio del Consejo Provincial de Chimborazo. La presencia de la Cooperativa en el sector tenía la estrategia de pro-



En este inmueble funcionó el primer local de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", bajo la estrategia de motivar a los comerciantes que en ese entonces ejercían su actividad económica en la hoy desaparecida Plaza Román (Primera Constituyente y Juan Montalvo).

movearse entre los comerciantes de la feria. Se iniciaron entonces las actividades con operaciones de ahorro y crédito para la colectividad, procurando ganar la confianza de la población, venida a menos en razón de la crisis que habían sufrido otras entidades similares, y ante la presencia de sucursales de cooperativas de provincias como Tungurahua y Pichincha.

El primer rótulo fue uno pequeño de lata, de color amarillo. Dos personas atendían en el local: Elva Vallejo, como gerente, y Patricia Núñez, que se desempeñaba como secretaria cajera.



Primer local de la Cooperativa, 1979.  
(Archivo particular).

### Dificultades administrativas

La construcción del mercado La Condamine, creado para albergar a los comerciantes de la Plaza Román, produjo incertidumbre en la Cooperativa, pues los productores agrícolas se habían constituido en buena parte de sus clientes. Sin embargo, la reubicación duró un tiempo más; y al final cuando se produjo el traspaso en 1979, la Cooperativa decidió atender también en La Condamine, desde un cancel. Elva Vallejo atendía todo el día en el centro, mientras que Patricia Núñez se presentaba en el mercado en la tarde. Este servicio no dio los resultados esperados, pues aún pasados ocho meses, los comerciantes seguían llegando hasta el local de la Primera Constituyente para hacer sus transacciones. "La Agencia en La Condamine no funcionó porque la gente se resistió al cambio, creíamos que iba a seguir ahorrando, solicitando créditos, pero hubo bajón, se desorientaron los comerciantes", afirma Blanca Caza.

Desde enero de 1980 empezaron a entregarse los primeros pequeños créditos al público. Pero, faltaba liquidez, de manera que incluso cuando se trataba de un monto más grande, debía entregarse en cuotas.

Hasta el 15 de septiembre de 1982, Vallejo permanece frente a la Coopera-

tiva, pues solicita descanso prenatal; la ausencia se prolonga hasta el 20 de diciembre del mismo año, por complicaciones de salud. Finalmente, el 30 de enero de 1983 renuncia definitivamente. Le sucede Patricia Núñez, por un plazo de seis meses. Luego de este tiempo, Jara Silva se hace cargo de la administración, para finalmente tomar la posta Gonzalo Villamarín.

En 1985, conflictos, denuncias, falta de compromiso de sus dirigentes y administradores, provocan una situación insostenible que desemboca en el pedido de intervención al Ministerio de Bienestar Social, a través de la Subdirección de Cooperativas, lo cual se concreta en abril de ese mismo año.

## 1.2 De la Intervención al desarrollo

### Un interventor con conciencia social y arraigo a su tierra

**E**l Lic. Pedro Morales, desde su juventud, tuvo una estrecha relación de trabajo con grupos urbanos y rurales en programas de educación popular, con indígenas, trabajadores, campesinos y estudiantes. Estas experiencias le llevaron a tener una visión más amplia de la sociedad, a conocer de cerca la realidad que vive el pueblo marginado, a participar en movimientos de carácter social, especialmente de trabajadores, y le permitieron palpar la realidad social, económica, de injusticias, de desigualdades, y buscar alternativas. Dicho pensamiento le condujo a vincularse con un pro-



En el Salón del I. Municipio de Riobamba, el Sr. Ministro de Bienestar Social y el Sr. Director Nacional de Cooperativas, posesionaron como primer Subdirector de Cooperativas Centro-Oriente al Lic. Pedro Morales, en 1982.

grama de vivienda de carácter popular, del cual fue coordinador.

Más tarde empezó a trabajar en el Ministerio de Bienestar Social como promotor de cooperativismo en Chimborazo. En el ejercicio de estas actividades, y gozando de la confianza de las autoridades del Ministerio de Bienestar Social, tuvo la responsabilidad de formar la Subdirección de Cooperativas Centro Oriente en Riobamba, entre los años 1981-1982.



En este local ubicado en la calle Colón entre Primera Constituyente y Veloz, funcionaba en 1985 la Cooperativa "Riobamba". Este es el grupo de trabajo que fue ratificado por la Asamblea de Socios, después del proceso de intervención.

Pudo entonces conocer de cerca la realidad del movimiento cooperativo, sus alternativas, sus dificultades, la falta de compromiso de dirigentes, la falta de claridad en las cuestiones administrativas. Mientras desempeñaba este cargo, fue designado para que realizara una intervención a la Cooperativa "Riobamba", la cual presentaba problemas contables, de dirección, y una administración concentrada. Los beneficios de la Cooperativa, en vez de dirigirse a los socios, estaban destinados a los directivos y trabajadores de ese entonces.

La intervención se estableció para abril de 1985 con la disposición de liquidarla si no se hallaba viabilidad a la existencia de la Entidad. No obstante, la COAC "Riobamba" había cerrado ya sus operaciones desde marzo de ese año. Las puertas del local que para aquella fecha estaba ubicado en la calle Colón, entre Primera Constituyente y Veloz, también cerraron. Los socios, desesperados por su dinero, en las afueras pugnaban por conocer el destino de sus ahorros.

A diario llegaban personas de la ciudad y del campo para exigir que se abra la Cooperativa, se les devuelva el dinero o simplemente para saber qué estaba ocurriendo con la "Riobamba".

Según cuentan los protagonistas, los dueños del inmueble, los esposos Lauro Guerrero y María Murgüeytio, tuvieron una actitud comprensiva y generosa ante los hechos que se desencadenaban. A pesar de que ni siquiera se les había pagado la renta por arrendamiento de las oficinas de aquellos meses, comprendieron la preocupación de los socios que insistentemente averiguaban, y tuvieron la tolerancia necesaria para sobrellevar los incidentes causados por la desesperación. Incluso aceptaron más tarde seguir alquilando el local para que decurriera el tiempo de la Intervención. Por este motivo, los actuales directivos reconocen y agradecen la actitud adoptada por este matrimonio ejemplar.

### Proceso de Intervención del Ministerio de Bienestar Social

Pedro Morales no aceptó con mucha alegría la función de interventor, pero tomó el nuevo reto sugerido por el Ministerio de Bienestar Social, entidad que tenía el control de todas las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Los funcionarios del Ministerio argumentaron que era la persona que mejor conocía el movimiento cooperativo y que podía darle alguna alternativa o definitivamente liquidar la entidad; esta última tesis era la más aceptada en el Ministerio.

Pero, si a Morales no le agradó del todo el nombramiento, a los directivos y socios tampoco. Es más, hubo una oposición muy fuerte para que el interventor pudiera posesionarse; en parte era lógica la actitud, pues se trataba de alguien extraño que iba a dirigir la Cooperativa. El Lic. Pedro Morales fue presentado ante los socios por el Gobernador de la provincia, Edmundo Naranjo Larrea, quien constató el rechazo hacia la idea de la intervención.

Se citó un par de asambleas en el Municipio de Riobamba pa-



En acaloradas discusiones, la Asamblea de la Cooperativa "Riobamba Ltda." discutía el futuro de la Entidad: liquidación o rehabilitación.

ra analizar la problemática de la Cooperativa; ahí, Morales también se mostró contrario con la intervención y pidió la conformación de un equipo coordinador que fuera el responsable de salvar a la Entidad.



La Sra. María Cuesta se pronunció a favor de la sobrevivencia de la Cooperativa. Su valentía y compromiso la convirtieron en la primera Presidenta de la Institución, después de la intervención de 1985.

Fue entonces cuando se produjo un cambio de opinión por parte de los socios, pues ante el pedido de que los dirigentes —en cierta manera los causantes de la crisis— asumieran nuevamente su responsabilidad, prefirieron dar paso al proceso dictaminado por el Ministerio de Bienestar Social.

Manuel Haro, socio fundador, quien a partir de 1985 hace más vida activa en la Cooperativa, recuerda que fue un tiempo de lucha compartida. "Cuando estaba la intervención, fui secretario del Consejo de Vigilancia. Fue muy gratificante la decisión que se tomó: que en vez de que se cierren las puertas —que era la misión del interventor— aclarar las cuentas y liquidar. Hubo una señora que tenía 'bien puestos

los pantalones' y ella misma fue a abrir la puerta para atender al público. María Cuesta fue una persona que ayudó muchísimo a rehabilitar la Cooperativa".

Una vez llegado el acuerdo, la Cooperativa retomó la atención e informó a los socios cuál era el papel que tenía que cumplir el interventor: organizar la Cooperativa en el aspecto contable, administrativo, recuperar la cartera morosa que en ese entonces estaba concentrada en dirigentes, familiares, trabajadores, y muy poco en beneficio de los socios. "Teníamos que conocer todo el movimiento de la Cooperativa para recuperar la cartera, y luego ver qué quedaba de saldo a favor, para poder liquidarla. Era la única alternativa", recuerda Pedro Morales.

Con la experiencia adquirida en el movimiento cooperativo, impuso desde el principio un modelo participativo de administración, para que la dirección

no fuera una cuestión de grupos aislados sino de todos los actores de la organización. Se formó una comisión de socios, la cual junto con el interventor, debía evaluar, programar, buscar alternativas para la sobrevivencia de la Cooperativa. Se convocó a una nueva asamblea para informar sobre la realidad de la Institución; en ese entonces, se contabilizaban 2 829 socios y un volumen de activos que no llegaba a 18 millones de sucres.

En aquella reunión, el interventor Morales explicó que no había existido una contabilidad formal en la entidad, pero que ya se había organizado. Presentó un primer balance y también el programa de recuperación de cartera. Además, motivó a pensar sobre el futuro de la "Riobamba": reactivación o liquidación. Seguir cualquiera de los dos caminos era potestad de la Asamblea. Finalmente se resolvió reactivarla, pero con el compromiso previo de no hacer un retiro masivo de los pocos ahorros que habían.

Con la visión de levantar a la Entidad de entre sus cenizas, se empezó a trabajar y a buscar financiamiento; pero por razones obvias, nadie quiso prestar recursos a una entidad considerada en quiebra. La Comisión de Rehabilitación agotó todas las instancias locales y nacionales, pero fue en vano. Sin embargo, contó mucho la pro-actividad de los miembros de la Comisión, quienes prepararon un itinerario de visitas a los socios que conocían, para detener su salida y el retiro de ahorros. En estos ajetreos se cumplió el plazo —tres meses iniciales con una ampliación de tres meses más— determinado por el Ministerio de Bienestar Social para la conclusión del proceso de intervención. En diciembre de 1985, el Lic. Pedro Morales tenía listo el informe donde solicitaba que se levantara la intervención de la Cooperativa; pero para ejecutarse este pedido debía nombrarse un directorio. Debido a la crítica situación que había vivido la Cooperativa y las especiales circunstancias económicas, financieras y administrativas,



Los primeros dirigentes de la Cooperativa, que se comprometieron a rehabilitar a la Entidad, después del proceso de intervención 1986-1987.

nadie quiso asumir el reto.

En una nueva asamblea, a finales de diciembre, se motivó a los socios para que asumieran la responsabilidad, pero no hubo pronunciamientos. En esta ocasión, fue oportuna la valentía y decisión de María Cuesta, quien se constituyó en la primera Presidenta en el proceso de rehabilitación. La Cooperativa estaba lista para volver a caminar.

### El primer crédito: recompensa al deseo de trabajar

Durante el período que había durado la intervención, la Cooperativa mejoró especialmente en la organización interna, en la contabilidad, en la administración que la sostenían tres personas, y sobre todo logró que los socios detengan el retiro de su dinero y empiecen a ahorrar, aunque sea en pequeñas cantidades. Sin embargo, no tenía los suficientes recursos para brindar servicios de créditos a los socios. Por eso, buscó nuevamente la colaboración de entidades financieras. Se recurrió a los amigos y conocidos, pero nadie extendió la mano, a excepción de un verdadero filántropo, un hombre generoso que comprendió la especial situación que vivía la Cooperativa. Se trató del Sr. Humberto Cordero, gerente del Banco Caja de Crédito Agrícola. Un amigo suyo, miembro del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa "Riobamba", le había comentado la necesidad de inyectar recursos a la Entidad, y Cordero se mostró abierto a conversar.

Los directivos y el interventor llegaron al Banco y solicitaron al Sr. Cordero que extendiera a la Cooperativa un sobregiro de 300 mil sucres. La sorpresa fue que el caballero les sugirió no solicitar el sobregiro, sino gestionar un préstamo para que con ocasión de las fiestas de Navidad de 1985, pudieran otorgar



Mientras corría el período de la intervención, el Lic. Pedro Morales y la dirigencia encabezada por la Sra. María Cuesta, buscaban soluciones a la crisis de la Institución.

los primeros créditos a los socios. Los directivos y el interventor aceptaron sin antes agradecer la generosa iniciativa.

Fue así que el primer crédito que brindó la "Riobamba" fue para el Lic. Marco Martínez, actual director de la radio de ERPE. El comunicador había decidido retirar todo su dinero de la Cooperativa para afrontar los gastos que implicaban el alumbramiento de su hijo. El Lic. Morales le explicó que no tenía necesidad de cerrar su cuenta, porque estaba vigente la posibilidad de otorgarle un préstamo.

La Cooperativa, entonces, había tomado un nuevo rumbo, ya no preocupada de solucionar los problemas, sino enfocada a buscar alternativas. Si se esperaba resolver todas las dificultades —que era lo tradicional de una intervención— la Entidad no hubiese sobrevivido.

Después de dos meses, la Cooperativa pudo pagar el dinero al Banco Caja de Crédito, debido a que había captado más recursos. Allí surgió la inquietud de preguntarle a Cordero las razones que le habían impulsado a brindar el crédito sin las garantías necesarias, pues la Entidad no contaba con ningún bien mueble o inmueble. "Vi en ustedes el deseo de trabajar. Cuando quieran, las puertas de este Banco están abiertas", fue la respuesta de este banquero humanista.

Así terminó la intervención de Morales. Se hizo la entrega del informe al Ministerio de Bienestar Social. Existían los organismos de dirección: el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Estaba en sus manos la responsabilidad de continuar con la restauración; la Cooperativa había sobrevivido.



La Asamblea de socios permanentemente estuvo informada sobre las gestiones que se realizaban para conseguir la rehabilitación de la Cooperativa.

## De Interventor a Gerente

Las gestiones activas de los dirigentes, el compromiso de los socios y la visión social de Pedro Morales, habían conseguido que la Cooperativa se estabilizara; pero debían ejercerse políticas efectivas para lograr un restablecimiento total. El equipo de trabajo demostró efectividad, y por esta razón la Presidenta de la Cooperativa, María Cuesta, en enero de 1986, propone que Pedro Morales acepte ser Gerente de la "Riobamba", para enrumbarla definitivamente hacia mejores derroteros.



El grupo interventor había demostrado capacidad y sacrificio en el objetivo de salvar a la Cooperativa de una inminente quiebra. Por este motivo, la Asamblea de socios solicitó que el interventor del Ministerio de Bienestar Social aceptara desempeñarse como Gerente, para que haya continuidad en la reactivación de la Entidad. Tras un complejo análisis, el Lic. Pedro Morales aceptó el desafío.

Morales confesó que aunque tenía vasta experiencia en el campo cooperativo en general, no era experto en el área técnica financiera del ahorro y el crédito; por eso, recomendó que buscaran una persona con un perfil profesional ajustado al campo económico financiero.

Los socios insistieron en que se quedara al frente, aunque con la prudencia de aclararle que no contaban con recursos suficientes para asignarle un sueldo fijo. De igual forma había sucedido durante la etapa de intervención, en la cual el equipo conformado por cinco personas, recibió solamente bonificaciones.

El Lic. Morales se enfrentó al dilema de aceptar el encargo que venía de los propios socios. Varias ideas rondaron por su cabeza sobre la necesidad de afrontar retos y proyectar a la Cooperativa, no solamente en la ciudad sino en toda la provincia. Recordó, por ejemplo, una experiencia vivida cuando se fundaba la Subdirección de Cooperativas Centro Oriente, con sede en Riobamba. Una provincia cercana hizo una oposición fuerte para que no se instalara esta Regional, pues asegura-



ba que la ciudad no era una zona suficientemente desarrollada en el área cooperativista. Morales defendió la postura provincial de que si esa era la realidad, con mayor razón Chimborazo necesitaba fomentar la creación de estas organizaciones.

Y no era el único caso; durante el proceso de rehabilitación, Morales conversó con dirigentes de cooperativas de una provincia vecina, con el objetivo de solicitarles un crédito, y la respuesta fue que no estaban dispuestos a aquello, pero sí a que la Cooperativa sea absorbida debido a que "en Riobamba no hay gente que administre, no hay capacidad en el ámbito cooperativo".

La verdad, obviamente, no era esa; pero sí había que reconocer que no se había consolidado un proyecto cooperativo propio en la provincia de Chimborazo. Las más grandes eran sucursales de Cooperativas de Ambato y Quito: Sagrario y San Francisco de Asís, respectivamente. Las otras representaban gremios específicos: Educadores de Chimborazo, Cemento de Chimborazo.

Para tomar una decisión, a nivel personal pesó el hecho de que un funcionario público siempre estaba sujeto a la politización; y en cambio en una Cooperativa contaba el esfuerzo de todos: administración, directivos y socios.

### *Los socios se unieron para salvar a la Cooperativa*

Desde 1978, cuando se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba", Luis Ernesto Villa creyó en la perspectiva de desarrollo que podía establecer una entidad solidaria que naciera en la propia ciudad. "Junto con otros compañeros sentimos la necesidad de que la ciudad cuente con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con el objetivo de forjar una economía solidaria en Chimborazo, para beneficio de sus cooperados", recuerda. Por eso es que se convirtió en el socio No. 3 de la Cooperativa.

Sin embargo, hubo una época en que la financiera casi desaparece. Recuerda que en 1985 se presentaron problemas en la Institución. Hubo dos grupos protagonistas; en primer lugar, el conformado por los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y la Comisión de Crédito, que permitieron que se produzca un problema socioeconómico. Por otro lado, las personas motivadas a que no desaparezcán los recursos ni se liquide la Cooperativa "Riobamba Ltda.", una vez que fue intervenida por el Ministerio de Bienestar Social.

Villa cuenta que un grupo de socios acudió a las oficinas de la Subdirección de Cooperativas de Chimborazo, para pedir información sobre quién era el señor interventor de la Entidad. Se le indicó que se tra-



Luis Ernesto Villa Siza, socio fundador.



Además, Morales reflexionó sobre el profundo significado de "Lo Nuestro" y la posibilidad de demostrar que sí era posible desarrollar una entidad eficiente con valores propios. Pensó que el comportamiento luchador de los socios y la confianza demostrada en el año 1985, podían ser indicativos de la necesidad de la población con respecto a la definición de nuevas alternativas y observar capacidad de gestión para participar activamente. Y la prueba era latente: estaban tratando de sacar adelante a la Cooperativa, en vez de liquidarla. "Si había esa misma confianza, estaba seguro de que podíamos hacer de la 'Riobamba' algo diferente". recuerda el Gerente. Sabía que era un reto, pero aceptó. Su experiencia en el campo cooperativista desde el año 1980, y la formación que alcanzó en el plano social, fueron las bases para comprender y lanzarse hacia nuevos desafíos.



En 1986, las expectativas crecían frente a la decisión de que el interventor tomaría las riendas de la Cooperativa. El equipo que había trabajado en ese periodo también fue ratificado.

*tuaba del Lic. Pedro Morales, cuya oficina visitó para conocer la forma en la que se iba a llevar a cabo la intervención, y a pedirle "de manera especial, como riobambeño, que trate de sacar adelante a la Cooperativa y no lleve a la desaparición como había sucedido con otras, donde el interventor había sido un afuerreño, a quien nada le importó el adelanto y progreso de la ciudad".*

*Como socios vigilantes de que la Cooperativa se mantenga firme, en colaboración con la actuación brillante del Lic. Pedro Morales, estuvieron los señores: Cangas, Obregón, Ortiz, Peñafiel, Rosero, Villa, entre otros. En el año 1986, luego de la intervención se formó la nueva directiva en la asamblea general de socios, donde se integraron los Consejos de: Administración, Vigilancia y la Comisión de Crédito, y se nombró como Gerente de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", al Lic. Pedro Morales, en reconocimiento a su actuación como interventor. Desde entonces goza de la confianza de sus asociados y gracias a la dedicación y honradez de su trabajo demostrado a lo largo de este tiempo, se mantiene como Gerente hasta la actualidad.*

*Desde que nació, los servicios de la Cooperativa han estado vigentes para apoyar cualquier iniciativa productiva. En el caso de Luis Ernesto, por ejemplo, en 1984 recibió el primer crédito de 60 mil sucres, dinero invertido en su taller de Radiotecnía. Con el impulso brindado por la Cooperativa, este socio ha logrado solvencia económica y tranquilidad familiar.*

*Los beneficios obtenidos en el núcleo de la familia se han extendido a toda la ciudad y la provincia, pues al ampliar y facilitar créditos para la microempresa, indirectamente ha creado fuentes de trabajo, y directamente lo ha hecho a través de la apertura de nuevas sucursales para prestar un mejor servicio a la colectividad.*



A partir de 1986, una vez oficializado como Gerente de la "Riobamba", Pedro Morales empieza un proceso para organizar la administración con un personal estable. Motivaba a que se sienta a la Cooperativa como una "escuela de formación", que aprendan a conocer a los socios, la realidad social, económica, cultural que viven; a conocer la situación de Injusticia y desigualdad en la que vive la población de menores recursos económicos, tanto de la ciudad como del campo. Al inculcar ese sentido de servicio a la comunidad, los otros aspectos técnico, económico, financiero podían complementarse para lograr una gestión eficiente y solidaria.

Fueron tiempos en los cuales cada acción estaba destinada a proyectar a la Cooperativa. Desde el principio, la gerencia se empeñó en trabajar siempre dialogando con los socios, participando en reuniones con ellos, visitando las comunidades, buscando alternativas. Además, con un antecedente que marcó la diferencia: trabajar con los nuevos profesionales de la ciudad. Hasta entonces —rememora Morales— Riobamba había sido una ciudad flotante, pues el estudiante que acaba-



El Ing. Humberto Vinuesa, ex director de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social fue quien tuvo el acierto de nominar como interventor de la Cooperativa Riobamba al Lic. Pedro Morales (1985).

baba el bachillerato, migraba a las grandes ciudades para estudiar y jamás regresaba; junto con él iba toda su familia. Parecía que era una ciudad que se quedaba sin nuevos valores profesionales e intelectuales; sin nuevos líderes. Entonces, el desafío se planteó y fue posible brindar opciones de trabajo a los profesionales; de esta manera se estaban consolidando instituciones propias de Riobamba, con alternativas nuevas, con propuestas concretas. El sueño empezaba a hacerse realidad.

### 1.3 La visión: debilidades de las cooperativas de ahorro y crédito

**E**n esa época —y aún ahora, pero en menor grado— las cooperativas tenían la imagen de ser “entidades de beneficencia”, “ayuda social” y “asistencialismo”. Con esa visión habían nacido y se habían formado las primeras cooperativas en América Latina, y por ende en el Ecua-



Dirigentes del cooperativismo de ahorro y crédito del Ecuador, analizan y planifican el nuevo modelo cooperativo como alternativa de la economía solidaria, con el auspicio de la CONCAF DGRV.

dor; había llegado dinero internacional y asesoría técnica gratuita para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sin embargo, ésta no era la visión con la cual se había fundamentado el cooperativismo en Europa, donde eran entidades de desarrollo socioeconómico que nacieron como una alternativa para conquistar el espacio negado por el sistema capitalista para el surgimiento de pequeñas iniciativas económicas.

Desde el principio se tuvo claro que la alternativa no debía constituirse en una ayuda social circunstancial, sino convertirse en un engranaje del desarrollo económico de sus países. Los fundadores del cooperativismo europeo tuvieron muy claro el panorama.

Pero, en nuestro país, se hablaba en ese entonces de créditos baratos, a largo plazo, sin mayores garantías y con recursos externos. Como existían organismos internacionales que facilitaban el dinero, entonces las cooperativas de ahorro y crédito no sintieron la necesidad de ser eficientes, debido a que había un capital externo que las solventaba.

## 1.4 El reto de sostener el liderazgo

### La ansiada recalificación en la Superintendencia de Bancos

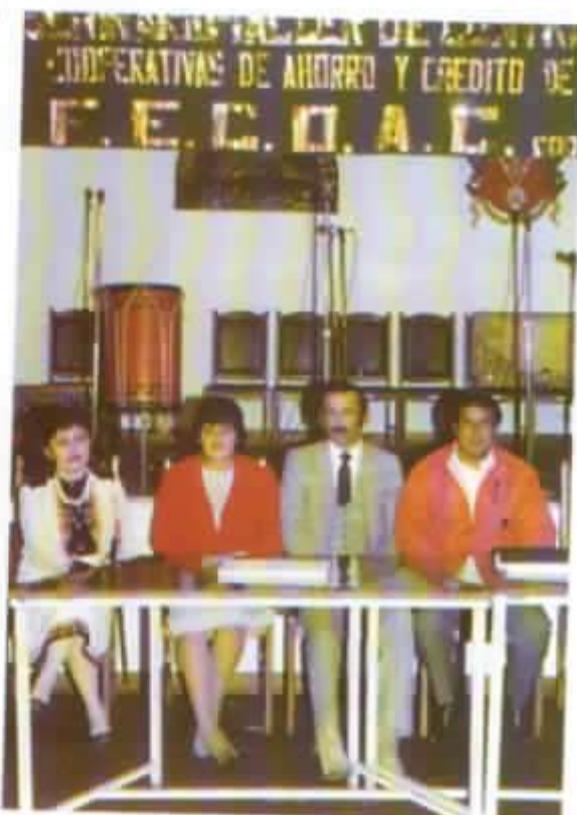
En 1986 surge una problemática seria en la Cooperativa, debido a que la Gerencia buscaba que la Entidad sea recalificada, pero el Ministerio de Bienestar Social se negaba a hacerlo, por cuanto la Junta Monetaria de ese entonces había decretado que las cooperativas de ahorro y crédito pasaran al control de la Superintendencia de Bancos, en el sentido de que se consideraban intermediarias financieras.

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) se oponía a tal determinación, argumentando que la intermediación no era una actividad acorde con los principios y valores cooperativistas, y que sus afiliados no estaban dispuestos a pasar a ser entidades financieras al igual que los bancos.

La disyuntiva estaba también instalada a lo interno de la Cooperativa "Riobamba", porque no se entendía todavía hacia dónde debía encaminarse.

Y sucedió que el Ministerio de Bienestar Social no quería darle carta de existencia para que pueda funcionar con normalidad y también hubo negación de la Superintendencia de Bancos para hacerlo, porque argüía que este organismo no había intervenido a la Cooperativa. Se la trataba entonces como a una "hija sin padres", que no encontraba quién la acogiera y brindara una orientación.

La "Riobamba Ltda." debió desplegar una gestión amplia con directivos y socios, para que la Superintendencia avalice su normal funcionamiento. Es ahí cuando se la califica como Intermediaria financiera. Y surgió la contra-



En 1986 se discutía sobre la entidad que debía controlar a las cooperativas de ahorro y crédito. FECOAC era partidaria de que sea el Ministerio de Bienestar Social. La Cooperativa "Riobamba" buscaba la calificación de la Superintendencia de Bancos.

dicción con las demás cooperativas que seguían bajo el control del MBS. La Cooperativa había ingresado al control de la Superintendencia, y en verdad se comprendió de mejor manera que las cooperativas hacían intermediación financiera, porque si un socio entregaba dinero como ahorro a la Institución y ésta brindaba recursos a otro socio a través de un préstamo, se estaba haciendo "intermediación financiera", aunque otras cooperativas no lo querían aceptar.

La Cooperativa entendió también que esa gestión financiera debía reportar alguna rentabilidad. Los esquemas anteriores estaban desplomándose, porque si bien se decía que una buena gestión significaba que el balance no genere pérdidas ni aún ganancias, Morales pensó que ese concepto estaba bien para comenzar, pero que la situación había cambiado y ya se hablaba de las consecuencias negativas de la inflación y la devaluación. Era el momento de poner en marcha estrategias para alcanzar la eficiencia de la Entidad, para lograr que una institución de la ciudad pudiera consolidarse. Hasta ese momento, el Gerente de la Cooperativa, Pedro Morales, reconoce que en Riobamba no existían instituciones sólidas —ni a nivel privado ni público— porque otras provincias gestionaban mejor y se las llevaban. "Dijimos que había que buscar una alternativa. Aún ahora, si se cuenta con instituciones financieras: bancos, sociedades financieras, mutualistas, cooperativas, son agencias o sucursales de otras provincias. Entonces fue el reto: fortalezcamos una Cooperativa de Riobamba, consolidemos "Lo Nuestro", que el capital que captemos aquí sea para Riobamba; para generar desarrollo provincial".

Durante ese año 1986, lo que se buscó era estabilizar a la Cooperativa. Fue una etapa para recibir pequeños ahorros y entregar pequeños créditos. Lo importante era que los socios ya no retiraban su dinero y empezaron a ahorrar y a pedir préstamos. Con cien sucres se entregaba trescientos; con doscientos, seiscientos sucres; era el clásico sistema del crédito dos por uno, tres por uno, no había para más. Operativamente, había que esperar que el socio ahorrara dos o tres meses, para recoger el dinero de una o dos personas para contar con la cantidad requerida.

Además se debió aplicar una política más fuerte en cuanto a la recuperación de la cartera morosa, porque habían socios que no reconocían la deuda y por lo tanto se negaban a cancelar. Incluso, los abogados no querían hacerse cargo de la cartera morosa, porque no tenía sustento legal, no se conta-



ba con pagarés, solamente letras de cambio y la constancia del cheque con el cual se había brindado el préstamo. Existía el asiento contable; sobre esta base se visitaba al socio para mostrarle que constaba su nombre y el monto que debía pagar. Luego se le preguntaba directamente si reconocía o no la deuda. Si no lo hacía, se instauraba el debido trámite judicial.

Durante ese tiempo, quien apoyó definitivamente la parte legal fue el Dr. **Marcelo Robalino** como primer asesor legal de la Cooperativa; él fue quien reconstruyó todo el proceso de cartera para poder iniciar los juicios de recuperación de créditos otorgados. Se logró el propósito, y a medida que se lo hacía, la Cooperativa iba aumentando su capital para estar en la capacidad de otorgar créditos, y definitivamente ya no para devolver masivamente los ahorros, porque esa corriente se había apaciguado. Fue un período de rehabilitación.



El Dr. Marcelo Robalino fue el primer asesor legal de la Cooperativa, y quien reconstruyó todo el proceso de Cartera del período anterior a 1985 - 1986.

### *1.5 Avatares del crecimiento: caminar con dificultades externas*

**E**s en el año 1987 cuando la Cooperativa empieza a caminar. Aún se continuaba atendiendo en el local de las calles Colón, entre Primera Constituyente y Veloz. Se establecieron políticas de ahorro y de crédito.

La "Riobamba Ltda." tenía pequeños capitales y recurrieron a todos los organismos nacionales e internacionales, e incluso a otra entidad cooperativa, para que brindaran un préstamo, pero nadie hizo el desembolso; después de la inicial frustración, Gerente y directivos consideraron que lo mejor era salir con sus propios recursos y de acuerdo con sus posibilidades.

La actitud honesta de la administración generaba confianza en el socio, con

la finalidad de que pudiera quedarse en la Cooperativa. El socio percibía que se le entregaba garantías y se le daba respuesta a sus necesidades.

### Presencia de las cooperativas indígenas de ahorro y crédito

Sin embargo, comenzó también un tiempo difícil por el apareamiento de las primeras cooperativas indígenas de ahorro y crédito: Pulucate, Indígenas de Chimborazo, Runa Cunapac, Sumaj Llacta, Sesel, que se fundaron gracias al aporte de recursos internacionales.



En 1987, organismos extranjeros entregaron recursos para la creación de cooperativas que apoyaran al sector indígena y campesino. Sin embargo, este objetivo no se cumplió debido a la informalidad con la que se manejaban las cooperativas indígenas. Su posterior quiebra desencadenó una crisis de credibilidad de las entidades afines.

Los organismos extranjeros, hasta entonces, habían entregado recursos para apoyar proyectos de desarrollo en la provincia de Chimborazo; pero analizaron que no se habían cumplido los objetivos y que en esas condiciones se perdía el dinero y el proyecto. Entonces tomaron la resolución de continuar con la entrega del capital, pero sobre la base de una cooperativa de ahorro y crédito.

Esta es la razón por la cual el período comprendido entre los años 1987-

1988, se caracteriza por la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, especialmente en el área rural.

La preocupación de la Cooperativa "Riobamba" se fundamentó en el hecho de que, en lugar de brindar créditos en sus respectivas comunidades, las entidades indígenas llegaron a abrir oficinas en la ciudad y a entregar dinero al habitante urbano. Al tratarse de recursos externos conducidos a la implementación de proyectos productivos, con el fin de que no se pierda el capital y garantizar la recuperación del dinero, los directivos y administradores de ese entonces brindaban créditos a la población urbana en términos de crédito barato, plazos largos y sin mayores garantías. Ante esta circunstancia, la Cooperativa se veía imposibilitada de competir, porque la Entidad basaba su crecimiento y sostenimiento exclusivamente en el ahorro propio de sus asociados.

Inevitablemente empezaron las comparaciones, porque habían socios que replicaban que en las otras cooperativas les proveían de créditos en montos grandes y sin mayores requisitos, y que por ese motivo se cambiaban de institución.

Para ese momento, la Cooperativa "Riobamba" tenía claro el panorama de la forma en que debía funcionar y subsistir. La Superintendencia de Bancos también lo pensaba y así lo demostró, cuando pidió que el gerente visitara una cooperativa indígena que empezaba a tener problemas para hacer recomendaciones de cómo se podía organizar mejor la administración.

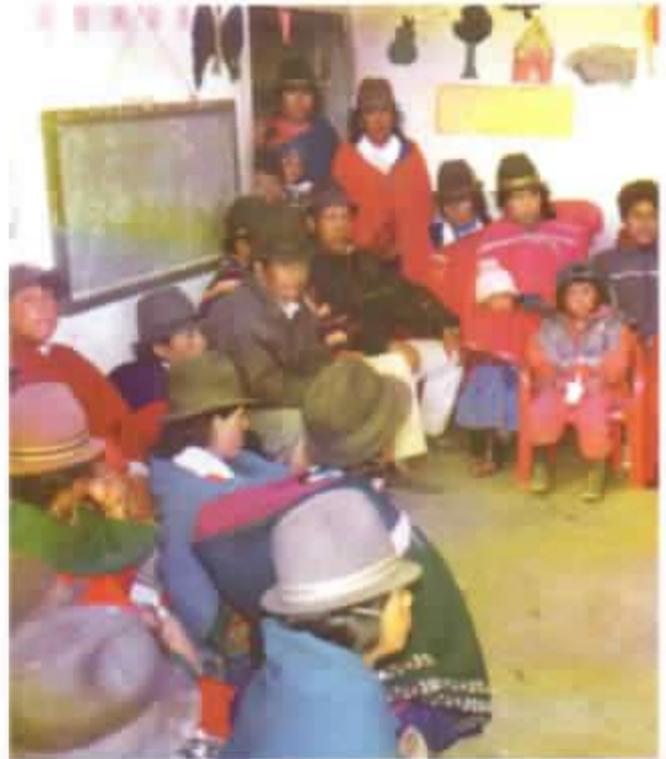
Al llegar, Morales encontró una situación muy similar a la afrontada en la Cooperativa "Riobamba", en 1985, durante la intervención: no se hallaban los pagarés como respaldo de los créditos efectuados; solamente se constató la presencia de letras de cambio sin firmas de garantía; tampoco habían libros de contabilidad. Al preguntarle a un directivo sobre la forma de llevar las cuentas, el hombre llanamente contestó: "lo que recibo pongo en un bolsillo, y lo que gasto saco del otro bolsillo".

Dichos procedimientos provocaron, irremediablemente, a mediados de 1988, los primeros fracasos de este tipo de cooperativas, debido a la informalidad de procesos y a la falta de claridad en la administración.

El problema se fundamentaba en que para ellas no era problema el ahorro

porque el aporte era externo; no les costaba el dinero y por tanto no tenían la acuciosidad de calcular el valor de la tasa de interés para cubrir costos administrativos y operativos, porque incluso el proyecto pagaba a los empleados y Gerente.

Aquella década se caracterizó por estos proyectos sociales "asistencialistas", que no fueron un apoyo al desarrollo socioeconómico, y que acostumbraron a los habitantes de la provincia a recibir donaciones sin una reciprocidad de esfuerzo. Y no sucedía solamente con las cooperativas de ahorro y crédito, sino también con las cooperativas de vivienda, de producción,



Los organismos internacionales, en ciertos foros, aseguraban al terminar la década de los 80, que en veinte años que apoyaron el desarrollo de la provincia de Chimborazo no habían encontrado resultados.

Entonces, mientras había la alimentación de recursos extranjeros, existía la cooperativa. Pero se suscitaban problemas entre los directivos y administrativos, cuando no se podía recuperar los dineros invertidos.

Los organismos internacionales, en ciertos foros, aseguraban al terminar la década de los 80, que en veinte años que apoyaron el desarrollo de la provincia de Chimborazo, no habían encontrado resultados. Se creía que dar dinero era suficiente para alcanzar el desarrollo; pero no habían programas de capacitación, de asistencia técnica.

La donación total, más bien, había tenido repercusiones contraproducentes en el sentido de haber acostumbrado a la población a recibir gratuitamente los aportes. Fue tan generalizada esta visión, que inclusive los créditos entregados por el programa FODERUMA del Banco Central del Ecuador (BCE), fueron considerados por parte de las comunidades campesinas como un "regalo más": en cambio, para la institución, aquellos desembolsos constaban como préstamos. Los mismos



funcionarios del BCE reconocieron que aquello no había generado ningún desarrollo. El paternalismo no fue un aporte para Chimborazo.

### Recesión en la COAC "Riobamba"

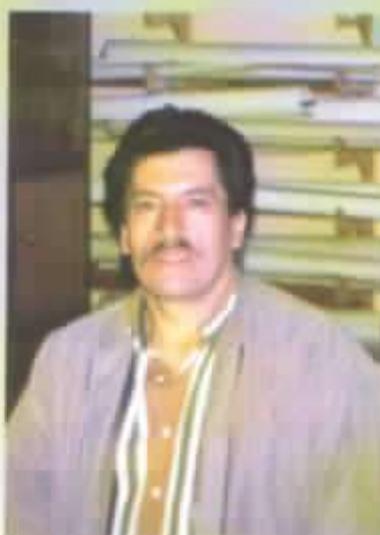
En 1988, cuando se empezaba a consolidar la Cooperativa, con el surgimiento del conflicto de las cooperativas indígenas, otra vez surge la desconfianza. Se hacían comparaciones entre la COAC "Riobamba Ltda.", que era un "puñado de socios" y las cooperativas indígenas, mucho más numerosas y aún así en quiebra. Por lo tanto, surgió la duda; y aunque no se descapitalizó la Entidad, entró en un período de recesión porque el sistema cooperativo no generaba confianza. Algunas cooperativas indígenas entraron en un proceso de liquidación, y aquella experiencia trajo lecciones valiosas para todo el sistema cooperativo. Una de ellas se relacionó con la necesidad de que, quienes dirijan o administren una entidad, conozcan el radio de acción, la cultura y el ámbito social.

Como interventor de una de las cooperativas indígenas, fue designado un profesional graduado en España. Interesada en todo el movimiento cooperativo, la "Riobamba Ltda." explicó a los delegados de la Superintendencia

#### *La Cooperativa multiplica el trabajo*

*Tuve la oportunidad de participar en las primeras reuniones como fundador de lo que se constituiría en la primera Cooperativa netamente de Riobamba. Con la convicción de profesores y alumnos de la Academia Oseus, buscamos desde el principio una alternativa para la clase artesanal de la provincia. Como socio, recibí mi primer crédito de 15 mil sucres para comprar materiales para mi taller de mecánica industrial.*

*La Cooperativa, con el transcurrir del tiempo, ha cambiado notablemente tanto en sus servicios, atención a los socios y en su estructura física, convirtiéndose en una Institución que presta servicios eficientes a todos sus asociados; en lo personal, la Cooperativa me ha apoyado muy significativamente para salir adelante en mi pequeña industria en cun-*



Sr. Manuel Haro, socio fundador.

de Bancos que aquel especialista no era la persona adecuada, pues a pesar de contar con toda la técnica financiera, de auditoría y fiscalización, no conocía el medio. Sucedió que cuando el funcionario llegaba a las comunidades rurales en busca de algún socio moroso, al ver que era una persona extraña, nadie le daba información. En la mayoría de las ocasiones la búsqueda fue infructuosa, lo cual desencadenó en su renuncia.



La característica del trabajo de la "Financiera Popular" ha sido el diálogo con los asociados, especialmente de los sectores rurales para encaminar créditos productivos en las comunidades de la provincia.

De ahí esa gran enseñanza de que una entidad debe contar con personas que conozcan el ambiente donde se desarrollan las actividades económicas y sociales. Esa fue una de las fortalezas con las que contó la Cooperativa "Riobamba", pues su gerente vivía en la ciudad, se formó y trabajó en ella, con el conocimiento adquirido en los movimientos sociales, juveniles, estudiantiles y obreros. Aquellos años aprendió a observar y a comprender el contexto social, lo cual posteriormente influyó en el nivel de confianza que despertaba en

*to a la adquisición de maquinaria y materiales, lo cual ha permitido que vaya creciendo y dando la oportunidad de trabajo a otras familias.*

*Considero que el servicio que presta la Cooperativa a través de su personal, es eficiente y oportuno. Es una cooperativa donde no le cierran las puertas a las aspiraciones de sus asociados. Una característica fundamental es la oportunidad que dan a los socios para elegir y ser elegidos como representantes y luego como directivos, responsabilidad que me ha tocado vivirla y desarrollarla con honestidad y trabajo. Esta experiencia ha motivado a mis hijos y a mi familia para que sean parte también de "Lo Nuestro", aperturando libretas de ahorro y obteniendo pequeños préstamos, puesto que es la única institución que demuestra su preocupación por la superación individual y familiar de sus cooperados.*

*Recuerdo que empecé a participar activamente en el progreso de la Cooperativa, desde el año 1986, como directivo del Consejo de Vigilancia; posteriormente en el Comité de Crédito y luego en el Consejo de Administración hasta 1996. He participado en muchas de las decisiones importantes que han servido de base para la superación y el progreso de la Cooperativa; diez años en la dirección apoyando y aportando para que la Cooperativa sea la primera y la pionera en la ciudad y la provincia. El aprendizaje obtenido durante estos años, me ha permitido replicarlo exitosamente en las entidades gremiales desde mi pequeña industria.*



los socios; ese era un mayor compromiso, pues los asociados aseguraban dejar el dinero porque conocían al Gerente. Esa responsabilidad debió ser compartida con un equipo de trabajo que tuviera un mismo comportamiento, una misma proyección e igual compromiso con su Cooperativa.

## 1.6 Crecimiento sostenido

### La compra del edificio: una muestra de esfuerzo y solidez



La adquisición de un inmueble para el funcionamiento de la Cooperativa, fue un logro más de la dirigencia, la administración y la comprensión de los socios, quienes se ilusionaron con tener casa propia.

Los avatares producidos por la desconfianza generalizada tras la quiebra de las cooperativas indígenas, no impidieron un reflote de la Cooperativa para 1989. A pesar de la crisis vivida, hubo un sostenimiento de la Financiera, la cual en ese año da un paso muy importante en su historia institucio-

nal: la compra del edificio actual.

Esta adquisición no estuvo exenta de complicaciones, porque cuando se presentó la oportunidad de adquirir el local ubicado en las calles Colón y Diez de Agosto, la Cooperativa no contaba con capital social para invertir en la compra. Por otro lado, la Superintendencia de Bancos no avalizaba la compra de este inmueble, porque a juicio de su delegado, era antiguo y muy deteriorado, y no presentaba las garantías necesarias, por lo cual corría el riesgo de convertirse en un gasto inútil.

La primera complicación se solventó con la comprensión y decisión de los socios, quienes aceptaron que sus ahorros, por un tiempo determinado, pasaran a convertirse en capital social. Es decir, por voluntad de la asamblea,

quedaban bloqueados los dineros —ahorros a la vista— mientras duraba el compromiso de financiar la adquisición del edificio. La respuesta fue mayoritaria, pues se ilusionaron al saber que su Cooperativa contaría con una casa propia.

En tanto, la Superintendencia de Bancos mantuvo su criterio de que el local podía significar una pérdida por el estado deteriorado en el que se encontraba, pero no se opuso. El delegado de la entidad de control salvó su voto, y explicó que si era decisión de los directivos y el administrador, toda la responsabilidad caía directamente sobre ellos.

En efecto, las políticas se habían modificado y estaba establecido que los responsables de una inversión sean los directivos con su equipo administrativo. Antes de aquellas disposiciones, la Ley de Cooperativas indicaba que sobre cualquier pérdida debía responder solamente el Gerente.

Convencidos de que sería una inversión garantizada, la Gerencia y los organismos de gobierno: Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, y sin la oposición de la Superintendencia, decidieron efectuar las negociaciones.

La propietaria del edificio, doña Judith de González, jugó un rol fundamental en las gestiones, y se convirtió en un apoyo para consolidar la ilusión de los socios. Ella tuvo la generosidad de aceptar que se financie, a dos años plazo, la mayor parte de la deuda, pues cuando firmaron las escrituras de compra-venta, la

Cooperativa le hizo la entrega de un 40 por ciento del valor, y tal fue la comprensión de la señora, que los primeros abonos los dejó a plazo fijo en la misma Financiera. "Fue un soporte grande y fuerte, porque no hubo una descapitali-



En presencia de las autoridades del Cantón y la Provincia, se realizó la firma de las escrituras de compra-venta del inmueble en que actualmente funciona la Matriz de la Cooperativa "Jiobamba Unida," (Abril 20 de 1989).

zación, no hubo mucho egreso, sino que el dinero iba circulando en la misma organización para cubrir una obligación de inversión y el servicio a nuestros socios", recuerda el Gerente.

Las escrituras se suscribieron el 21 de abril de 1989, como un aporte al programa de conmemoración por las Fiestas de Independencia de Riobamba.

### La Cooperativa "Riobamba" se especializa en enfrentar las crisis



En 1990, la entidad hizo frente a la crisis de credibilidad ocasionada por la liquidación de la Cooperativa "San Francisco de Asís". La Administración se fue especializando en crecer en épocas de crisis.

El inicio de la década de los noventa trajo aires conflictivos a una Entidad que había logrado estabilización y crecimiento moderado, y que incluso había conseguido un inmueble para levantar un nuevo edificio.

En 1990, hubo una crisis externa y una crisis interna. La primera, como resultado de los problemas de la Cooperativa "San Francisco de Asís", una de las más grandes del Ecuador y de Latinoamérica, que entraba en un proceso de liquidación. Los socios y la opinión pública comentaban que si la "San Francisco" estaba rumbo a la quiebra, con mucha más razón debía estarlo la Cooperativa "Riobamba".

Nuevamente, la Entidad unida hizo frente a la crisis de credibilidad y trató de explicar que no iba a quebrar, sencillamente porque no había caído en los problemas que tenía la "San Francisco de Asís"; pero la tarea fue difícil, porque el movimiento cooperativo se debatía en un vaivén de incertidumbre, sin encontrar el modo de terminar con el recelo que se apoderó de la gente sobre la participación activa en las cooperativas.

La administración y la dirección de la COAC "Riobamba Ltda.", con estos sobresaltos, se fueron especializando en crecer en época de crisis. Es así que, hasta 1990, había sobrevivido a la descapitalización de 1985, a la negativa de los organismos correspondientes para imponer la recalificación, a la crisis de las cooperativas indígenas en Chimborazo y a la quiebra de la Cooperativa "San Francisco de Asís". Prácticamente, la vida institucional de la Financiera Popular se ha desarrollado con la preocupación, el sobresalto de cada año, con su panorama económico social diferente y conflictivo.

Después de presentarse crisis provocadas por agentes externos, la Cooperativa enfrentó también una prueba de fuego en el ámbito interno: un grupo de personas había resuelto tomarse la Cooperativa. Como la "Riobamba Ltda." empezaba a caminar, y había comprado su edificio, un grupo profesional bastante afín a la construcción, logró ser parte de la dirigencia de la Cooperativa, y ésta prácticamente estuvo en peligro de cerrar sus operaciones. Primero, porque se produjo una contradicción total y permanente entre la administración y la dirección, la cual tenía las intenciones de tomar todas las decisiones e iniciativas financieras y crediticias, contrariando lo que el espíritu cooperativista dispone. Los organismos de gobierno estaban para dictar las políticas, los objetivos, la planificación; evaluar hacia dónde va la Cooperativa. Y era la administración la que debía cumplir las resoluciones de los organismos de gobierno. Sin embargo, la dirección trató de arrogarse funciones e inmiscuirse en el ámbito económico y financiero.

Se llegó al extremo de que, aún con la deuda adquirida para la compra del edificio, los dirigentes se empeñaron en hacer su remodelación. La Gerencia se opuso terminantemente, porque no se podía emprender en un nuevo gasto si todavía se mantenía una cuenta pendiente por cancelar.

Las divergencias llegaron a un punto en el cual la dirigencia obligó a la gerencia a devolver bienes muebles comprados a crédito para cubrir una ne-

cesidad urgente. La Cooperativa no poseía equipos de oficina ni mobiliario, así que se había hecho contacto con empresarios de la ciudad para que entregaran dichos objetos, con un cómodo financiamiento. El Consejo de Vigilancia reprochó las razones por las cuales no se había pedido ofertas y formas; se les indicó que no se lo hizo porque no había el capital necesario para comprar al contado. Pese a las explicaciones, el Consejo de Vigilancia dispuso que se devolviera todo. Así, las contradicciones llegaron a los más altos niveles.

Sobre los planes de remodelación, el Gerente informó a la Superintendencia de Bancos y consultó si era posible que el Consejo de Administración impusiera la remodelación del edificio, con otra deuda encima. El organismo de control entendió el problema y dio la disposición de que se dejara aprobar dicha resolución, pero con la condición de que la absoluta responsabilidad cayera directamente sobre el equipo directivo, porque se estaba atribuyendo facultades que no le competía. Además, explicó que cuando llegara la petición para empezar la remodelación, se entendía que la Superintendencia la negaría, porque la Cooperativa no estaba en capacidad de endeudarse nuevamente.

Una asamblea participativa, dinámica y masiva, aprobó el Informe presentado por Gerencia, pero no lo hizo con los datos aportados por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

Esa asamblea fue el desenlace de esta crisis, porque los socios se percataron que aquel grupo dirigente quería administrar la Cooperativa para sus beneficios particulares, pues los unos eran constructores y los otros distribuidores de materiales. Se descubrió que eran personas que se habían infiltrado en la Cooperativa para manejarla a su manera, olvidando los principios básicos del Cooperativismo y el criterio de beneficio para la comunidad. Sin el servicio a la colectividad no es posible el cooperativismo, porque no es una fortaleza económica, sino una fortaleza social, basada en la confianza de sus cooperados y con un sentido solidario.

### Compra de un Inmueble para futuras ampliaciones

Finalmente, luego de cubrir la deuda y levantar la hipoteca de este edificio, se presentó la alternativa de comprar un terreno aledaño. Al tener estas características y con proyección de futuro, se optó por adquirir dicho lote, cu-

yas escrituras se firmaron un 11 de noviembre de 1991, durante las Fiestas de Emancipación Política de Riobamba.

En ese espacio se levantó lo que sería el Comisariato de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."

Sucedió que en ese entonces se entendía que una cooperativa moderna, grande y en pleno proceso de desarrollo, debía prestar créditos baratos, intereses no de acuerdo a la competencia del mercado, y sobre todo brindar servicios gratuitos de carácter social: comisariatos, boticas populares, atención médica, atención odontológica, funeraria, cursos de pastillaje, de cocina.



Momentos en los cuales se suscribía el contrato de adquisición de un inmueble adjunto al primer edificio de la Cooperativa.

Como todas las cooperativas grandes del país tenían ese esquema, los dirigentes propusieron ofrecer el servicio de comisariato en la casa que se había comprado, adjunta al edificio.

A pesar de que la "Riobamba" brindaba servicios ofertados también por las grandes cooperativas, había incomodidad permanente en la administración, porque no presentaba rentabilidad. En el comisariato compraba el personal y no más del diez por ciento de los socios.

La razón era que, alrededor del mercado, se obtenían ofertas más convenientes y reales. Y la explicación era sencilla: el comerciante del mercado compraba diez veces más que el comisariato, y tenía acceso a un descuento mayor, por lo tanto, a entregar la mercancía a menores precios.

La administración confirmó que ese no era el esquema que representaba el crecimiento de la Cooperativa; que debía concentrarse en la eficiencia de la intermediación financiera, y que si se pensaba en ofrecer servicios, éstos deberían ser rentables.

## 1.7 La Entidad de Control

### La Cooperativa busca la recalificación por la Superintendencia de Bancos



El Ing. Guillermo Terán (a la izquierda), fue un Presidente que entendía a cabalidad los fundamentos y expectativas sociales de su función, y supo interpretar el anhelo de los socios.

**E**n el año 1991 hubo una presidencia significativa, que comprendía a cabalidad los fundamentos y expectativas de su función. Se trató del Ing. Guillermo

Terán, profesional que tenía experiencia en el trabajo con grupos sociales marginados, y que supo enrumbar a la Entidad con nuevos lineamientos para combinar los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y los anhelos de los socios: elevar el volumen de créditos y conducirlos a que se orienten a mejorar las condiciones de vida, y nivelar tasas de interés, búsqueda de financiamiento externo: (ECLOF, CARE) sin respuesta, pues las cooperativas no garantizaban eficiencia, seguridad y rentabilidad.

La conducción de la "Riobamba Ltda." había permitido sustentar convenios con entidades de cooperación nacional e internacional. Uno de ellos se especializó en recibir asistencia técnica y contó con el apoyo inicial de la Federación de Cooperativas, FECOAC, cuando hubo dirigentes y administradores con una visión clara sobre el rol de intermediación financiera y la integración de las cooperativas.

En el año 1990 se produjo un vínculo con un programa de las Naciones Unidas, que hizo un estudio sobre las estrategias que debían implementarse para sustentar y fortalecer al movimiento cooperativo.

Con estas sugerencias llega 1992, año que marca definitivamente el cambio de la Cooperativa "Riobamba", que venía planteándose a través de sus directivos, equipo de trabajo, y la Gerencia. Precisamente, esta instancia jugó un papel muy importante en esclarecer el movimiento histórico que estaba atravesando el país, y los cambios que debían operarse.

La Superintendencia de Bancos, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, resolvió recalificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pues habían más de 120 entidades bajo su control, pero la mayoría la constituían las cooperativas medianas y pequeñas, y muy pocas grandes.

Con el estudio que se hizo juntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Superintendencia analizó que no todas las cooperativas debían estar bajo su control. Realizaron el análisis y encontraron que estaba en pleno funcionamiento un pequeño grupo de cooperativas. Resolvió que se quedaran aquellas que eran representativas en volúmenes de capital, solvencia y capacidad de administración.

Los dirigentes y gerentes de la mayoría de las cooperativas del país felicitaron la iniciativa, porque el control se devolvería al Ministerio de Bienestar Social.



El Consejo de Administración, presidido por el Lic. Daniel Pazmiño, decidió solicitar una prórroga de 6 meses a la Superintendencia de Bancos, para cumplir con el capital mínimo y no pasar nuevamente al control del Ministerio de Bienestar Social.

La Cooperativa "Riobamba" tenía otra forma de mirar el panorama. Había reformado los estatutos para operar según las normas que dictaba la Junta Monetaria; pero no constaba en la lista de las 22 cooperativas calificadas en el país por su volumen de activos, a pesar de la garantía de administración

y gestión financiera. La razón era que no poseía el mínimo capital requerido. En ese orden de cosas, su destino estaba orientado a regresar al control del Ministerio de Bienestar Social.

La administración de la Cooperativa advirtió que la inflación era cada vez más fuerte, que la devaluación se volvió significativa y que las tasas de interés se elevaban considerablemente, y que por tanto, convenía quedarse con la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Fue cuando el Consejo de Administración, presidido por **Daniel Pazmiño**, decidió pedir a la Superintendencia de Bancos una prórroga de seis meses para cumplir con el capital mínimo, pues en cuanto a los otros requisitos, sí se había garantizado una administración eficiente y una prudencia financiera.

La Superintendencia aceptó conceder el plazo, mientras que en la "Riobamba" se evidenció, una vez más, la comprensión y acción de los socios, y el compromiso de los directivos. La Cooperativa empezó una campaña de capitalización en el mes de octubre. En esa ocasión no se pudo realizar ningún programa de aniversario, pues no tenía un papel significativo que jugar, más que el de cumplir con la meta propuesta.

### *Trabajó por la reconstrucción*

*Cuando Tomás Yuquilema mira a sus nietos jugar por los corredores y escaleras de su casa, siente que el esfuerzo ha valido la pena. Han pasado 18 años desde que, junto con otros socios y dirigentes, tomó la decisión de confiar, de apoyar, de dar la mano para conseguir un sueño; y hoy los frutos se advierten desde la tranquilidad que brinda un hogar propio y estable.*

*A Tomás, cuando formaba parte de la Cooperativa de Vivienda Popular Santa Faz —convertida hace poco en la urbanización Monseñor Leonidas Pruño— se le presentó una oportunidad: convertirse en socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba", entonces intervenida por haber afrontado problemas administrativos.*

*Decidió y se asoció a la Entidad. Su motivación principal; la presencia, como interventor, de un dirigente de la Cooperativa Santa Faz, de quien conocía su capacidad de liderazgo, honradez, preparación y eficiencia. "El compañero Pedro Morales estaba llevando una intervención exacta, segura; entré a la Cooperativa por la confianza de que él estaba haciendo lo mejor", explica.*



Tomás Yuquilema, socio fundador.

La Administración siempre procuró revisar las tasas de interés, de tal manera que sean competitivas en el mercado. Se dispuso pues una tasa considerable para volver a aportar el capital social, y que las tasas de interés a los ahorros también sean significativas. Adicionalmente, se realizaron promociones, visitas de puerta a puerta a los socios —tanto individuales como a entidades—, rifas y el clásico sorteo de fin de año, con el fin de captar más ahorros.

Los esfuerzos dieron sus frutos y "en febrero de 1993 conseguimos justificar la capitalización requerida, y que se recalifique a la Cooperativa "Riobamba". Vinieron de la Superintendencia de Bancos, un equipo de fiscalizadores y analistas, para evaluar la trayectoria y el estado de la Cooperativa, y lograr su recalificación", recuerda Pedro Morales. Después de dicha reunión, el organismo de control tomó la decisión de integrar a la Cooperativa en la lista de las 23 cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos.

La Dra. Sonia Pinto, subdirectora de Cooperativas de la entidad de control, al ser consultada sobre las razones que tuvo para brindar esta oportunidad a la Financiera riobambeña, explicó que "vio el deseo de trabajar, con el compromiso de crecer y de desarrollarse". La energía desplegada por los socios, dirigentes y administradores, valió la pena.

*Tomás no solamente confió, sino que entendió su responsabilidad como socio y se entregó de lleno al trabajo. Junto con sus compañeros: María Cuesta, Vicente Piñas, fue miembro del Consejo de Administración, y un par de años después, lo sería también del Consejo de Vigilancia. "Había el interés de los dirigentes y los socios para que la Cooperativa salga adelante, porque estaba intervenida. Siempre estuvimos en cada una de las actividades, en las asambleas, en las comisiones", recuerda.*

*Cuando terminó su periodo dentro del Consejo de Vigilancia, en 1987, la Cooperativa Riobamba contaba ya con 912 socios.*

*Las gestiones y la filosofía de trabajo comunitario y solidario, permitieron vislumbrar el crecimiento de la Entidad. Uno de los logros de aquellos años de reconstrucción, fue la adquisición del local donde hoy se levanta la Cooperativa.*

*Los beneficios se han ramificado para todos los socios. En el caso personal de Tomás, en el año 1999 obtuvo un crédito hipotecario por 500 mil sucres, con el cual logró ampliar su vivienda.*

*"El cooperativismo es la unión de las personas, de las familias, donde todos tenemos un mismo fin". Tomás predica con el ejemplo; las decisiones gestadas desde su pensamiento solidario, se han convertido en experiencias exitosas en su comunidad y su familia, de tal forma que sus hijos también siguen sus pasos y son socios de la "Riobamba".*

*Actualmente, Tomás tiene 64 años, y sigue de cerca las conquistas de la Financiera Popular. La ha visto crecer, modernizarse, ampliarse. "Me satisface que tenga Agencias en el norte y sur de Riobamba, Guano, Chunchi y Alausí", dice.*





Sr. Azcelio Ordóñez, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Rosa", prov. de El Oro, líder cooperativista del Ecuador, quien proporcionó conocimientos y experiencias gerenciales a su similar de Riobamba, y además se destacó por su compromiso hacia la integración del cooperativismo a nivel nacional (1995).

A partir de entonces, las 23 cooperativas se sometieron a un control más riguroso. En particular, la "Riobamba Ltda." se interesó en buscar rentabilidad, aunque surgieron comentarios de otras entidades frateras en el sentido de que se estaban desfigurando los principios y valores cooperativos y el sentido social del ser-

vicio. La respuesta de la Cooperativa fue tajante: ¡No! Porque si es rentable una cooperativa, tiene un remanente para generar proyectos de carácter social.

Esta etapa marca la diferencia en la marcha de la Cooperativa, porque hasta ese año se colocaron los cimientos profundos y resistentes para que pudiera proyectarse hacia el futuro.

## *1.8 Hacia una nueva visión del cooperativismo*

### La Cooperativa abierta al aprendizaje y a la Integración

Con la finalidad de aprender, personal de nuestra Financiera Popular visitaba otras cooperativas del país. Y en efecto, adquirió conocimientos y experiencia a través del contacto con entidades frateras como la "Santa Rosa" en la provincia de El Oro, la "Guaranda" en la provincia de Bolívar, "15 de Abril" en la provincia de Manabí, "Andalucía" y "Cooprogreso" en Pichincha. Y también aprendió de otras, sobre lo que no se debía hacer.

Al estrechar nexos, la Cooperativa también conocía opiniones y criterios que se vertían sobre del destino de este tipo de instituciones, pues era opinión de un sector cooperativista que, para ser realmente eficientes, la única alternativa era convertirse en entidades bancarias, y se sustentaban en el fracaso de cooperativas en otros países.

La presencia de la Cooperativa era activa, en el análisis y discusión sobre las nuevas proyecciones de las cooperativas para ser eficientes, a través de la implantación de una administración moderna, con carácter empresarial, política financiera competitiva, personal calificado y especializado en la gestión administrativa-financiera. En este último punto se advertía la falencia que presentaban algunas universidades, porque en las áreas de estudio de la economía, finanzas y administración, no se contemplaba el análisis del cooperativismo.



La Planificación Estratégica de la Institución, con la participación de los dirigentes y personal administrativo, es la base para que se proyecte hacia nuevos objetivos, con el apoyo de CONSULCOOP, consultora cooperativa.

### Formación de Corporaciones especializadas en el Cooperativismo

Para resolver este vacío, la Financiera de Chimborazo, desde 1992, participó activamente en la creación e integración de las CORPORACIONES de desarrollo cooperativo. La intención era que las cooperativas contaran con sus propios organismos de capacitación y asesoramiento. Para atender la educación especializada en cooperativas, se creó CEDECOOP; para el desarrollo de sistemas informáticos de las cooperativas, SYSTECCOOP; con la finalidad de brindar asistencia técnica, CONSULCOOP. Este gran paso fue posible gracias al apoyo decidido de la Confederación de Cooperativas de Alemania (CONCAF DGRV).

Esta entidad de cooperación internacional merece un reconocimiento especial, porque en el caso específico de la COAC "Riobamba Ltda.", permitió su desarrollo gracias a su asesoría, orientación y a las facilidades de capacitación y de intercambio de experiencias en encuentros internacionales. La CONCAF marcó la diferencia en el nuevo tipo de

cooperativa, y aportó con la consolidación y especialización del movimiento cooperativo en el Ecuador.

Fue precisamente, en el año 1992, cuando la gerencia y funcionarios de la Cooperativa participan de un primer evento de capacitación, sobre la formación gerencial para la gestión financiera.

Este año es definitivo para que la COAC "Riobamba" proyecte nueva imagen, nuevos servicios, y se caracterice como entidad financiera.

### *1.9 Casa nueva: remodelación y construcción*

**E**n 1994, tras haber cubierto las obligaciones económicas adquiridas con la compra del terreno adjunto al edificio, la gerencia y la administración promovieron la remodelación de la casa antigua y la construcción en el nuevo espacio.



Los trabajos de remodelación y construcción de los dos inmuebles de la Cooperativa se realizaron mediante administración directa y con autorización de la Superintendencia de Bancos.

La Superintendencia de Bancos nuevamente jugó un rol importante en este proyecto, puesto que la Cooperativa pidió autorización para ejecutarlo por administración directa. Generalmente, las cooperativas llamaban a concurso de merecimientos, calificaban una firma, la cual les entregaba el trabajo totalmente realizado, "llave en mano". Sin embargo, la Cooperativa no tenía los recursos líquidos para afrontar tal inversión; y por eso, pensó en la opción de la administración directa. Técnicos allegados a la Entidad aconsejaron intentar esta posibilidad, porque traía el beneficio de realizar cambios en el proceso de construcción y abaratar costos.

La Cooperativa "Riobamba" impuso otro hito en la historia de este tipo de entidades en el país, al buscar cierta independencia de decisiones. La primera conferencia financiera de las cooperativas de ahorro y crédito, realiza-

da en Portoviejo en la Cooperativa 15 de Abril, fue la oportunidad de analizar el tema y lanzar la ponencia de que "el movimiento cooperativo se había puesto 'pantalones largos' y que estaba en capacidad de dar un vuelco a la gestión económica financiera; por lo que pedíamos al organismo de control se nos permita tomar decisiones internas con nuestra propia responsabilidad".

La Dra. Sonia Pinto, Subdirectora de Cooperativas de la Superintendencia de Bancos, compartía esa visión y decía no entender por qué las cooperativas necesitaban pedir permiso para adquirir el más pequeño instrumento de trabajo. Y la realidad se ajustaba a aquello, porque se seguían todos los procedimientos de las entidades públicas, de acuerdo a los requisitos de la Contratación Pública, a pesar de que las cooperativas eran entes eminentemente privados.

La Superintendencia aprobó la remodelación y construcción en los referentes solicitados, después de realizar una auditoría que indicaba las condiciones de la Cooperativa en los ámbitos económico, financiero y administrativo.

Tras la supervisión, la Institución de control determinó dos condicionantes: que se conforme una comisión técnica para los trabajos constructivos, y que hubiera una comisión de auditoría establecida internamente. También advirtió que los espacios debían ser amplios, funcionales y modernos; era un nuevo desafío para la COAC "Riobamba Ltda.", que no estuvo exento de los comentarios de entidades similares que habían presentado la misma solicitud ante el organismo de control, pero que no habían contado con la aprobación.

Los trabajos de remodelación iniciaron en 1996. En la ejecución por administración directa participaron todos los directivos y el equipo de asesores; un papel fundamental jugaron los arquitectos Franklin Cárdenas, Pedro Arias, Germán Torres, y el ingeniero Luis Sánchez como fiscalizador y director técnico.

Los profesionales mencionados, al margen de sus honorarios, compartieron la inquietud de la Cooperativa para que la infraestructura contara con lo mejor en cuanto a diseño, materiales y acabados. Los asesores se preocuparon por la imagen no solo del nuevo edificio, sino de la ciudad en general; además de hacer un diseño que unificara ambas construcciones, buscaron respetar los elementos constitutivos del denominado Centro Histórico, y al mismo tiempo embellecer el entorno.



Dos años llevó la remodelación del edificio y la construcción del nuevo. Aunque hubo complicaciones propias del proceso, se cuidó mucho de no caer en reajustes de precios o en coimas para asignar un contrato a los proveedores. La línea de comportamiento se mantuvo en la transparencia, evitando que los mismos dirigentes fueran distribuidores de materiales de construcción, materiales eléctricos o de mobiliario. Este reto confirmó la solvencia y la honestidad de los trabajadores de la Cooperativa, a quienes se les delegó funciones específicas y lograron negociar con miras al beneficio de la Entidad.

### *1.10 Cooperativa "Riobamba": una gran familia*

#### **Socializar: filosofía con los socios y trabajadores**



El diálogo permanente y directo con los socios, ha sido política y herramienta de trabajo de la Administración. A través de él se han compartido los principios y valores que animan el Cooperativismo en el Ecuador.

**L**os principios y valores cooperativos requieren ser socializados, y capacitar a socios y trabajadores sobre estos cimientos en los que se basa la Institución. Para lograrlo, la Gerencia permanentemente se ha mantenido en contacto y diálogo con los socios, a través de reuniones y visitas a las comunidades. En cada una de ellas, ha informado sobre la marcha de la Cooperativa, ha recibido sugerencias y ha absuelto interrogantes; es

por este motivo que el socio entiende de qué se trata el movimiento cooperativo, y vive con el sentido de pertenencia hacia su Institución.

Además, ha existido presencia permanente del Gerente ante los medios de comunicación, que han visto en él la posibilidad de un aporte para comprender los momentos económicos y sociales que han vivido la provincia y el país.



En cuanto a la dirigencia, se ha promovido la alternabilidad, aunque muchos no han compartido este objetivo.

El Dr. Marín Bautista, asesor de CONSULCOOP, participa en la jornada de Planificación Estratégica de la Cooperativa, con la presencia de dirigentes y personal administrativo.

### Visión social del personal administrativo

Con el personal administrativo ha existido un trabajo constante para una concienciación en el compromiso social y la forma en la que debe ser tratado el socio, por igual: artesanos, comerciantes informales, amas de casa, microempresarios, agricultores, campesinos. Cada uno de ellos, debe ser valorado y respetado porque es su organización y la sustentan.

Por otro lado, se ha tratado de flexibilizar los procesos en cuanto a créditos, aunque conscientes de que es fácil brindarlo, pero no tanto recuperarlo. En ese sentido, se ha conformado un proceso que garantice el regreso del dinero; por eso es que la morosidad siempre ha estado bajo los índices normales del sistema financiero.

El trabajador ha encontrado apoyo de la gerencia y de la dirigencia; ha aprendido a cumplir las funciones que se le ha encomendado, pues se labora con el esquema de delegar funciones, y ha aprendido a trabajar en equipo.

En la Cooperativa, un trabajador no puede decir: "Acabé mi función. Hasta



mañana". Cuanto todos participen, el trabajo se concluye más pronto, se hace mejor, es coordinado y todos conocen cuál fue el movimiento en crédito, en caja; todos los datos se contabilizan y el sistema informático arroja en la misma noche el resultado contable de las operaciones del día. Esa ha sido una labor permanente: trabajo en equipo, la solidaridad entre todos. Este esfuerzo merece una remuneración acorde a su nivel de compromiso; una remuneración que si bien no es fabulosa, sí está en relación al costo de vida y la canasta familiar. Se ha procurado que sea personal joven, profesional, y no mirando solamente este perfil, sino su calidad humana, su compromiso, su integración al grupo de trabajo. Cualquier empleado nuevo pasa por un período de inducción —dos o tres meses— donde conoce a sus compañeros, el ambiente trabajo, el movimiento de las operaciones, se integra y pasa a ser parte de la Institución.



El Dr. Paul Amburstet, representante internacional de la CONCAF DGRV (Confederación de Cooperativas de Alemania), ha apoyado decididamente al cooperativismo del Ecuador, y en especial a la Cooperativa "Riobamba Ltda."

La capacitación es permanente para todos los funcionarios de la Entidad. De tal manera que a partir del año 1994, con el apoyo de los organismos de cooperación internacional, la Cooperativa participa en eventos nacionales e internacionales, buscando que todo el personal participe. Quien sea el integrante de la Cooperativa y que haya sido delegado a un evento nacional o internacional, directivos, trabajadores, gerencia, tiene el pensamiento claro sobre la misión y visión de la Cooperativa. Es tan definitivo el grado de comprensión y compromiso, que cuando un trabajador de la Cooperativa va a una reunión nacional, defiende la tesis de nuestra Institución, su visión y su misión. Y lo importante es que va con capacidad de decisión. Antes de ir a un evento, el Consejo de Administración determina la posición de la Cooperativa frente al tema que se vaya a tratar, y se le comunica al trabajador. La Gerencia brinda la autorización y el compañero va delegado para participar activamente y tomar la decisión en beneficio de la Entidad y del mo-

vimiento cooperativo nacional.

### Un período de crecimiento

Entre 1995 y 1999, comprende un período de estabilidad para el movimiento cooperativo, en el que se logró un buen nivel de crecimiento y desarrollo. La Cooperativa concluyó la remodelación del edificio y la construcción del nuevo; se fortaleció económica y financieramente; participamos en eventos nacionales e internacio-



Inauguración de los trabajos de construcción de la primera etapa del edificio institucional (1997).

nales. Ya no era la cooperativa pequeña que iba como observadora, sino como una Institución representativa de nuestra provincia, que tenía propuestas que lanzar a nivel nacional e internacional. La CONCAF delegó a Pedro Morales para un encuentro mundial que hubo en Alemania, con ocasión de la Feria de Hannover, a donde acudieron directivos de entidades microfinancieras de todos los continentes para exponer la situación de cada país en lo referente a entidades autosostenibles y fortalecidas por su propio ahorro.

Cuando fue el turno de la ponencia presentada por Morales, hubo mucho interés por parte del programa de las Naciones Unidas para el apoyo al desarrollo de países pequeños, pues casi todas las ONG's, entidades financieras, microempresarios, fundaciones, que participaron, habían crecido con recursos externos. La Cooperativa "Riobamba", en cambio, hablaba ya de activos propios con el ahorro de los socios. "Decíamos que la gente pobre, en medio de su pobreza, se reserva algo y ha podido capitalizar y fortalecer a su Cooperativa", aseguró Morales.

A partir de aquello, el análisis se centró en la posibilidad de que en países



subdesarrollados, en una provincia también subdesarrollada, con serios problemas de fuentes de trabajo, una Entidad se haya capitalizado con el ahorro propio y desarrollado sola. Morales argumentó que los socios eran en su mayoría artesanos, microempresarios, comerciantes del sector informal y campesinos —que constituían más del 85 por ciento—que participaban en forma activa, que capitalizaron su organización, y que al haberlo hecho permitieron que su Entidad genere créditos para sus asociados, rentabilidad y proyección económica y financiera.

Expuso que la primera fortaleza era el segmento social, y la otra, el capital propio; limitado para lo que es el sistema financiero en general, pero significativo para el movimiento cooperativo. Esas eran sus grandes fortalezas: los socios y el cultivo del ahorro propio.

### Fortalecimiento de la estructura financiera



En 1999, la Cooperativa "Riobamba" presentó a la ciudad y provincia su moderno y funcional edificio, cuyo diseño respetaba el estilo del Centro Histórico.

Para la construcción del nuevo edificio, **se había eliminado el servicio de comisariato**, porque se entendió que se debía superar la etapa de las cooperativas que tenían estas características de servicios sociales subsidiados, y buscar que se brinden servicios rentables a los socios. El socio no pedía el comisariato; pedía crédito y buenos intereses a sus ahorros, porque la crisis económica se iba acentuando, aumentaba la inflación y la devaluación, y teníamos que fortalecer la economía de la Cooperativa.

En 1999, la Financiera Popular fortaleció su estructura financiera-administrativa, invirtió en capacitación, mejoró el perfil de sus trabajadores. Consiguió establecer un nuevo esquema organizacional, a través de la especialización de los diferentes departamentos y la aplicación de nuevos programas informáticos. En cuanto a las obras civiles y remodelación, concluyó el proceso y se inauguró el flamante edificio el 21 de abril de 1999, con todos los implementos y mobiliario. En ese momento, paradójicamente, los socios sintieron lejana a su Cooperativa, pues miraban las modernas instalaciones y no podían creer que aquello era de su propiedad. El Gerente les decía: "Compañeros, este edificio es de la Cooperativa, es de ustedes, aquí

está su esfuerzo, las pequeñas utilidades que no hemos repartido en pocos sucesos o quintales de arroz y azúcar como se estila en otras cooperativas, sino que las hemos acumulado para tener una base

económica que ha permitido la construcción de nuestro propio edificio".



Organismo de cooperación internacional de apoyo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, presentes en la inauguración del edificio Matrix de la Cooperativa. Abril de 1999.

Precisamente ese había sido el procedimiento utilizado: en lugar de entregar pequeñas cantidades como utilidades, fueron enviadas a reservas y provisiones para ir capitalizando a la Cooperativa. A la vez, la rentabilidad que arrojaba la Entidad financiera había sido orientada a for-

tales y generar un mejor futuro.

En general, entre 1995 y 1999, la tarea fue fortalecer la situación financiera, establecer estrategias administrativas; capacitar y especializar al personal. Son años en los que cuenta mucho la capacitación para poder comprender el fenómeno financiero, la crisis que se venía. Ya se empezaba a hablar de la globalización y de la internalización de la economía.

La década de los noventa, configuró la proyección de la Cooperativa y su participación en el ámbito nacional.

### 1.11 La crisis financiera del año 2000

#### El feriado bancario

Con el crecimiento y la experiencia obtenida desde 1985 hasta 1999, la Cooperativa "Riobamba" consideraba que el año 2000 iba a ser enteramente exitoso para la gestión financiera y social. Tenía un nuevo estatus y había logrado cimentar la confianza de los socios y el respeto de la provincia y el país.

#### *Una confianza inquebrantable*

Tengo en mi mente grabados los recuerdos de la fundación de nuestra Cooperativa "Riobamba", sobre todo cuando tenía que caminar bastante para llegar al Centro de Formación Artesanal "Oscay", con el fin de asistir a las reuniones de los socios que por lo general las realizaban los días domingos, para facilitar la asistencia de todos sus integrantes... Veía tan lejos el local, porque en ese entonces todavía las calles eran de arena y no asfaltadas como hoy.

En esos tiempos nos motivaba el interés por ser miembros de una cooperativa en la que podíamos acceder a créditos con bajo interés para trabajar. El primer préstamo que tuve lo invertí en comprar telas para mi negocio. Yo definiría a la Cooperativa como "GRANDE, ÁGIL Y OPORTUNA". Me he acostumbrado a ahorrar: depositar, retirar y dar movimiento a mi cuenta de ahorros, para así poder ser merecedora de los créditos. Gracias a ello he incrementado mi centro de cómputo, copiado y papelería. Además, con los créditos que nos concede se han creado fuentes de trabajo, lo cual es positivo para nuestra ciudad.

Los socios siempre hemos participado en la vida de la Cooperativa, algunos formando parte de los diferentes Consejos. Antes lo hacíamos en forma gratuita; nos costaba de nuestro bolsillo el cafecito y los sandwiches, y hasta pagábamos el taxi para asistir a las reuniones.



Liz. Blanca Caza, socia fundadora.

Dicha prestancia fue confirmada el mes de febrero, con la elección de Personaje del Año 1999, título que le confirió la sociedad chimboracense a través del certamen cívico promovido por Diario La Prensa.

La designación corroboró las expectativas que tenía la Cooperativa en el año 2000; era el sueño de la dirigencia y de la administración, sin poder advertir la crisis económica y social que se desencadenaría a raíz de la declaración gubernamental del feriado bancario.

El país no conocía el significado, causas ni consecuencias de una decisión de esta naturaleza. Mucho menos lo sabían las cooperativas de ahorro y crédito, de tal manera que cuando se decretó el feriado bancario, varias cooperativas abrieron normalmente sus oficinas y atendieron a sus asociados, porque se entendía que en la decisión gubernamental solamente estaba involucrado el sistema bancario.

Una de aquellas instituciones que operaron normalmente fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", que ese día de marzo brindó sus servicios tradicionales a los socios. Pero el país vivía la convulsión del congelamiento de los depósitos. Finalmente, al mediodía llegó un fax del Gobierno, que indicaba que también las cooperativas estaban contempladas

### *Confío en la Cooperativa*

*Soy socio desde el mes de agosto del año 2000. Hasta el momento he realizado depósitos a plazo fijo; la Cooperativa sí representa una alternativa económica, porque gracias a los depósitos que realizo, genera intereses, los mismos que van en beneficio de mi familia.*

*Espero que la Cooperativa siga ayudando a sus socios y a la gente que lo necesita, para seguir incrementando fuentes de trabajo; para que la gente confíe plenamente en una Institución seria y responsable y de esta manera crecer juntos, porque en los momentos más difíciles (cuando cerraron algunos bancos y congelaron el dinero), la Cooperativa supo darnos la mano.*

*¡Confío en la Cooperativa Riobamba, y que siga adelante!*



Sr. Cristóbal Tapia, socio.



en la medida y que debían cerrar todas las operaciones. Se habló de un día, de dos, de tres, pero se extendió hasta una semana completa.

La Cooperativa esperó con incertidumbre por el ambiente que vivía el país, pero convencida de que al concluir el feriado volvería con normalidad a sus actividades diarias. Existía la preocupación por el congelamiento de ahorros; los socios necesitaban buscar su dinero para trabajar, para hacer su comercio, para tratar sus dolencias de salud. La acción generaba dudas en todos los cuenta-ahorristas, pero se les explicaba que no era un problema de la Cooperativa, sino una situación de emergencia nacional decretada por el Gobierno Nacional.

Al concluir el feriado, aún no se comprendían las razones por las cuales no se devolvía el dinero a los cuenta-ahorristas del país, a los cuales les pusieron trabas y hasta un límite muy pequeño para retiro del dinero.

Obviamente, la Cooperativa no tenía esos problemas; pero el conflicto llegó a alarmar cuando, fruto del caos provocado por el congelamiento del dinero en los bancos, la gente empezó a retirar sus recursos.

La situación era realmente difícil y motivó una reunión entre directivos y trabajadores para definir qué competía hacer en esos momentos, pues se advertía que el pánico amenazaba con convertirse en una corriente que arrasaría con todo a su paso. Las conversaciones sugirieron que "todos deberíamos darnos la mano y formar un solo puño" para que dicha corriente no se llevara todo el esfuerzo invertido en la rehabilitación y consolidación de la Cooperativa, y para que al final de ese año negro, la Entidad estuviera subsistiendo.



El día en que inició el feriado bancario, la "Riobamba" abrió normalmente, porque entendía que los problemas presentados en los bancos no habían llegado a las cooperativas de ahorro y crédito.

Fue complicado porque algunos bancos se declararon insolventes y quebraron. Recién ahí se entendió lo que había pasado: la Ley, desde los entes de control, había sido aplicada con rigor para los pequeños, pero no para los dueños de grandes capitales de dinero. Después de estas reuniones emergentes, la Cooperativa "Riobamba" resolvió tres cosas: hacer un trabajo de equipo más fortalecido, explicar a los socios lo que estaba pasando y no despedir ni bajar el sueldo a ningún trabajador, aunque se paralizarían incrementos y otros beneficios sociales.

Con dichas disposiciones, el Gerente encabezó una campaña para dialogar personalmente con los socios que se presentaban a diario en la Cooperativa, y se les indicaba cuáles habían sido las razones de la quiebra de los bancos, pero que la Entidad no afrontaba tales complicaciones y podía seguir brindando créditos; incluso, los socios podían sacar su dinero.

Cuando Pedro Morales acudió a un encuentro nacional de cooperativas, tras la crisis, le recomendaron reducir los salarios y el número de trabajadores. Pero, el análisis primó y determinó que, al contrario, había que motivar al personal, pues era él quien dialogaba con el socio para detener la corrida de los ahorros.

Las políticas implementadas fueron correctas, porque más tarde se supo que toda la técnica bancaria había sido utilizada para encubrir a las empresas fantasmas, la concentración de créditos en los ejecutivos y la concesión de créditos vinculados. Se conoció que al personal administrativo de aquellos bancos quebrados no se les permitía ejercer su profesión con toda transparencia.

Pero, la Cooperativa mostró todo lo contrario: no congeló ahorros, brindó créditos normalmente, no tenía créditos vinculados, no habían empresas fantasmas, los créditos no estaban concentrados en los directivos o en los trabajadores, la cartera estaba diversificada en créditos de mil o dos mil dólares en los socios.

Todo aquello evidenció las fortalezas de la Cooperativa, la capacidad de administración, y que en la práctica constituía una alternativa financiera para los socios.

De ahí en adelante, el ente de control empezó a valorar de mejor forma a las cooperativas, y la opinión pública vio que estas entidades podían ser sus alladas.



Claro que la experiencia también sirvió para encontrar debilidades: faltaba mayor capacitación para entender el esquema financiero, para ser más eficientes, competitivos y brindar servicios con calidad. Esto significaba que el personal, a más de ser profesional, debía tener valores sociales y humanos;



En el año 2001, un rumor mal intencionado sobre una supuesta inestabilidad de la Cooperativa "Riobamba" a causa del cierre de Filanbanco, trajo una momentánea crisis. Sin embargo, los socios se encargaron de desvirtuar las afirmaciones negativas y confirmaron su confianza en la "Financiera del Pueblo".

y que, si la calidad no estaba unida a los valores humanos y sociales, no era tal. Se constató que a pesar de los esfuerzos, la tecnología estaba aún retrasada; que debía ser moderna y entrar en un nuevo esquema para consolidar aún más la confianza del socio.

### Competencia desleal trae momentánea crisis

En el año 2001 se mantenía la incertidumbre en la ciudadanía, sobre nuevas quiebras de bancos y fracasos de entidades del sistema financiero.

Este sentimiento se agudizó con la insolvencia del banco más grande del Ecuador: Filanbanco, administrado por el Estado, y que pasó a liquidación.

Este hecho trajo un mal momento a la Cooperativa, por dos motivos. En primer lugar, porque nuestra Institución trabajaba con esta entidad bancaria para los ingresos del día.

El resto del dinero estaba localizado en créditos, en inversiones, porque la Entidad había aprendido a diversificar la inversión en bancos internacionales: Lloyds Bank, ABN Ambro Bank, Internacional.

Pero se corrió la voz de que si Filanbanco había quebrado, y como la Cooperativa tenía su dinero allí, entonces también corría el mismo riesgo. Dicho rumor causó una fuerte retiro de dineros, aunque no tan importante como para desestabilizar a la Institución.

A esto se añadió la competencia desleal de una cooperativa fraterna, cuyos empleados se encargaron de expandir mucho más esta supuesta quiebra de la "Riobamba".

Después del impacto inicial, los socios repararon en dos hechos básicos que disiparon sus dudas: primero, estaban recibiendo créditos; y segundo, había empezado la remodelación del local para la Agencia Norte, en las inmediaciones del Terminal Terrestre. Por lo tanto, la misma ciudadanía se encargó de aclarar que la "Riobamba" estaba saludable y que no se podía hablar de Insolvencia, porque no tenía empresas vinculadas ni tenía concentrados los créditos en pocas manos.

Así, la quiebra de Filanbanco fue una bomba de tiempo. Los directivos y la administración volvieron a su trabajo de diálogo, al final del cual se les decía que si la gente quería llevarse su dinero, no tenía ningún impedimento para hacerlo. La situación era complicada, pero según los datos financieros, se entendía que a pesar de la salida de ciertos ahorros, a medida que se recuperen los préstamos, se tendría para operar limitadamente. Aunque era obvio que la salida de ese dinero iba a afectar.

Sin embargo, la confianza cimentada durante más de quince años de trabajo, fue más fuerte, y el *boom* de los retiros no duró más de diez días. La actividad se normalizó y los asociados que se habían llevado el dinero lo trajeron nuevamente. Tanto así, que en el mes de diciembre, después de la evaluación operativa que se acostumbraba para fijar nuevas políticas o hacer la evaluación presupuestaria, la Entidad reportó un 30 por ciento de rentabilidad.

No obstante el apareamiento de signos de rehabilitación del sistema financiero, la crisis bancaria perdura, porque no se han devuelto los dineros de los cuenta-ahorristas y los cuenta-correntistas de los bancos cerrados. Si bien la Agencia de Garantía de Depósitos, en la administración de la economista Wilma Salgado, ha tratado de realizar esfuerzos para cobrar la abultada cartera morosa, un grupo ligado al poder económico está ejerciendo presiones a todo nivel, que no están permitiendo cobrar todo ese

dinero. Razón por la que esa deuda deberá ser afrontada por el Estado, en desmedro de los recursos que el pueblo requiere para atender sus necesidades más vitales: educación, salud, vivienda, servicios.

Mientras no se devuelvan los recursos congelados, el sistema no podrá revitalizarse, porque quedará la desconfianza entre los ahorristas. Ese ambiente de incertidumbre todavía repercute en la ciudadanía, sobre todo en la gente pobre que hace un esfuerzo muy fuerte para ahorrar, y que todavía pregunta si nuevamente va a haber feriado bancario. La recuperación del sistema financiero durará muchos años.

### Las enseñanzas de la crisis

El feriado bancario, la psicosis colectiva generada tras el congelamiento, la desconfianza latente que ha quedado en los ahorristas, son hechos que tras ser estudiados y analizados, han dejado significativas enseñanzas. La primera —y tal vez más importante— fue recordar que una entidad financiera debe ser administrada con profundo sentido de ética profesional, con honestidad y transparencia. La gerencia debe garantizar al socio que sus recursos están en buenas manos.



"La crisis económica del 2000 recordó al país que las entidades financieras deben ser administradas con profundo sentido de ética profesional, con honestidad y transparencia, tal como se lo ha hecho en la Cooperativa "Riobamba", asegura su Gerente General, Lic. Pedro Morales.

En cuanto al ámbito financiero, la Cooperativa aprendió a buscar seguridad para las inversiones, aún sacrificando algunos puntos en los intereses dentro de la negociación. Enseñó a analizar los datos de la institución financie-

ra en la cual se invierte, conocer su nivel patrimonial, la transparencia en sus índices financieros.

Cada vez hay más competencia agresiva en el mercado; entidades que ofrecen menos costos, menos tasas de interés a los créditos, y mayor tasa de interés a los ahorros. La "Riobamba Ltda." ha aprendido a discernir que el socio busca transparencia entre la tasa pasiva de ahorros y la tasa activa de préstamos, porque si alguien ofrece muy alta la tasa de interés en los ahorros es que no hay liquidez; y si alguien ofrece muy bajos intereses en los créditos, quiere decir que no tienen mucha demanda.

### Personal especializado

Por otro lado, se ha reforzado aún más la política de administración de cartera, donde realmente se muestra la efectividad de una Entidad. "Hay que ser muy cuidadosos, trabajar con mayor profesionalidad, especializarnos, fortalecer la parte ética, pero también capacitarnos para entender lo que está pasando en el mundo de las finanzas, la macroeconomía, las grandes corrientes financieras, y anticiparnos a las crisis que puedan venir", dice el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."

La especialización es la única forma de prevenir y evitar que los colapsos puedan golpear irremediablemente. El conocimiento es fundamental para ello. Antes de 1999, la Cooperativa fue invitada a visitar una similar de Santa Cruz de Bolivia, donde se visualizaban los problemas que se acarrearían tras una crisis bancaria, y los dirigentes advirtieron que aquello podía pasar en el Ecuador. Pero, en el país se pensaba que si pasaba, sería en un tiempo más largo.



Tras los sucesos del 2000, la Cooperativa reconoció que una de sus debilidades era la parte tecnológica, razón por la cual emprendió un trabajo de modernización y sistematización. Javier Vacacela, administrador del Departamento de Informática, participó activamente en la definición de nuevas alternativas tecnológicas.



Se hablaba también de que la calidad debe estar basada en valores humanos y sociales; no mirar al socio como el objeto hacia el cual encaminar recursos y de quien obtener buenos réditos económicos, sino que haya un sentido social para que alcance su desarrollo y mejore su calidad de vida. El análisis que se hace es más técnico, formal y pormenorizado, no solo del patrimonio con el que cuenta el socio para respaldar su deuda, sino del destino y la recuperación de esa inversión para establecer plazos. Dentro de esta nueva visión, se analiza la voluntad de pago y el aspecto psicológico, que tiene un gran significado y se evidencia en la actitud positiva del asociado para cumplir los requisitos.

La Cooperativa reconoció que una de sus debilidades era la parte tecnológica, y que para competir había que hacer avances en los programas informáticos y en los equipos computacionales. Con estos recursos se garantizaba que el socio no tuviera que esperar mucho tiempo; entonces, se buscaba ser más flexibles para una operación, para una solicitud de crédito, eliminar los trámites demasiado complicados para impulsar a que el asociado se quede en la Cooperativa.

La Entidad acentuó la información de forma oportuna y permanente, para que el socio supiera la situación financiera y datos como el patrimonio, los

### *"La Cooperativa aporta al desarrollo de la Provincia"*

*Soy socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba", desde agosto de 1985. Recuerdo que fue una época muy difícil y que era posible que la Cooperativa vaya a la quiebra; pero gracias a la intervención del personal de aquel tiempo y sobre todo del Lic. Pedro Morales, esta Institución salió a flote; con mucho esfuerzo y sacrificio se fue convirtiendo en lo que hoy es: ejemplo de trabajo y solidaridad.*

*El primer crédito que me brindó la Cooperativa fue de 350 mil sucres, los cuales fueron utilizados en el financiamiento de mi casa. La Entidad ha colaborado conmigo a través de préstamos ágiles y oportunos, ayudándome a financiar la terminación de mi casa, compra de terrenos, entre otras cosas. Por este motivo, he fomentado el ahorro, convirtiéndome en un ente multiplicador, pues ya existen socios entre mis familiares.*

*Considero que la Cooperativa "Riobamba Ltda.", ha ido cambiando y progresando poco a poco, lento pero seguro; aún recuerdo aquel local arrendado y pequeño, ubicado en las calles Colón entre Primera Constituyente y Veloz. Y me da mucha satisfacción de ver*



Juan Maggi, ex dirigente.



activos y la morosidad. Poco a poco, el socio se ha hecho una idea más concreta de la trayectoria y proyecciones de su Financiera Popular.

La agilidad se convirtió en una meta cumplida. Todos los procesos se hicieron más rápidos, y para estar acorde a las necesidades, la Cooperativa implementó la alternativa de un cajero automático, recurso que se pensaba era solamente propio de un cierto nivel social o nivel de operaciones. La Cooperativa puso a disposición del ciudadano común y corriente este sistema, para hacer sus transacciones cuando esté fuera de la ciudad o durante una emergencia. Para el efecto, la "Riobamba Ltda." se insertó en el sistema de cajeros automáticos a nivel nacional.



La pasantía internacional a la feria Hannover-Alemania 2000, nos permitió conocer otras realidades y experiencias del cooperativismo mundial, y proyectar nuestra gestión hacia la modernidad.

*la diferencia entre la Cooperativa de ayer y la de hoy, superándose en todo sentido: económico, social y financiero, para beneficio de sus asociados y sobre todo con casa propia. Es una de las entidades de mayor prestigio en la provincia, con servicios ágiles y oportunos, los mismos que se adaptan a la situación económica de sus asociados, abriendo sus puertas para resolver los problemas financieros de la comunidad.*

*La Cooperativa aporta al desarrollo de la ciudad y la provincia, instalando sus agencias para estar más cerca de sus socios, creando fuentes de trabajo a través de micro créditos, apoyando a la cultura y fomentando el deporte en diferentes eventos. El servicio del personal es rápido, ágil, oportuno, y sobre todo con mucho respeto hacia sus socios, brindando una atención personalizada.*

*Como nos sentimos parte de la Cooperativa, participamos activamente en los eventos que se realizan, pero además ponemos nuestro granito de arena cuando nos ha tocado participar como dirigentes de la misma.*

*Una de las anécdotas que se me vienen a la mente, es cuando fui miembro del Consejo de Vigilancia. Se realizaba la Asamblea General Semestral en el edificio del Consejo Provincial de aquel entonces, y como Secretario me tocó leer el informe y al hacerlo se apagó la luz; luego se encendió nuevamente, pero era muy tenue y apenas sí se podía ver. Yo continué leyendo y comentaban que tenía muy buena vista; al final, todos aplaudieron pero me quedó una incógnita: si aplaudieron a mi buena vista o al informe.*

*A los compañeros socios les motivo para que ahorremos hoy, pensando en el mañana de nuestros hijos. El ahorro es símbolo de superación y sacrificio.*



## 1.12 Gobernabilidad y alternabilidad

Para hablar de gobernabilidad, se debe resaltar la base social de la Cooperativa, que está constituida por diferentes sectores sociales y productivos; como: microempresarios, comerciantes formales e informales, artesanos, agricultores y pequeños productores campesinos, quienes tienen una participación activa a través de la utilización de los servicios y productos financieros, aspecto por el cual forman parte de la población económicamente activa de la provincia de Chimborazo.

Esta participación voluntaria en el fortalecimiento del capital y patrimonio institucional, le consigna derechos y obligaciones, amparándose en el principio de la democracia participativa; por lo cual, tiene la obligación de hacer uso de su



La alternabilidad en los Consejos de Administración y Vigilancia, ha contribuido a mantener una política institucional orientada a beneficiar a los socios. "La Entidad es permanente; las personas son transitorias", es el pensamiento de la dirigencia. (Consejo de Vigilancia, 1994).

derecho, participando en el proceso de elecciones para conformar los estamentos de gobierno, los cuales tienen la responsabilidad de administrar a través de generación de políticas en la Cooperativa.

Los entes de gobierno de la Cooperativa, en forma jerárquica, son: Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia.

En sus inicios, la Cooperativa mantenía reuniones de asamblea general con todos los socios, para lo cual buscaba ambientes físicos amplios, como: el salón del Consejo Provincial, el del I. Municipio de Riobamba y el del Colegio Pedro Vicente Maldonado.

En estas sesiones anuales se nombraba a los dirigentes de entre los socios asistentes; para el Consejo de Administración, 9 miembros; para el Consejo de Vigilancia, 6 miembros, alternando dos años y un año, respectivamente.

### Cambios en los Consejos

A partir de 1998, con la promulgación del Decreto Ejecutivo 1227, se producen cambios sustanciales como la reducción de miembros en los Consejos; así, para el Consejo de Administración 5 miembros, y para el Consejo de Vigilancia 3, con los respectivos suplentes, y la presencia de la Asamblea de Representantes, que debían ser no menor de 30 ni mayor de 50 delegados.



La Srta. Paulina Brito fue la primera Presidenta del Comité Electoral, quien con una vasta experiencia y la similitud de su trabajo diario, aportó para el éxito de la elección de los delegados a la Asamblea General.

Reducir los consejos en ese año, produjo un ambiente tenso pero que se superó por la comprensión de sus miembros, puesto que era un grupo que priorizaba los intereses institucionales y no personales. Cumplir la norma en lo que respecta a elegir delegados de Asamblea General significa elaborar un reglamento de elecciones que recoja la participación democrática de los asociados. Fue un trabajo duro entender esos cambios en la aplicabilidad del Reglamento de Elecciones, pero se lo superó; contamos con la comprensión de los compañeros socios que nos apoyaron en la práctica, como la Srta. Paulina Brito, que fue la primera Presidenta del Comité Electoral, quien con una vasta experiencia y la similitud de su trabajo diario, logramos que este evento primero sea exitoso para la Cooperativa, por la participación e interés que demostraron los compañeros socios y en el uso de su derecho de elegir y ser elegido. La primera Asamblea de Representantes la conformaron 45 socios; la segunda 48, incluido el cuerpo directivo. La representación en la Asamblea de Representantes está dada con la presencia de socios de todos los sectores sociales que conforman nuestra base organizativa, lo cual constituye un aval representativo de integración, voluntad, confianza y deseo de servicio a los demás.

Este pensamiento de assembleístas y directivos constituye el fundamento orientador de las políticas institucionales. El Decreto 2132 de diciembre del

2002, fortalece los entes de gobierno porque se habla de una alternabilidad, principio que lo practica la Cooperativa, por considerarlo saludable y democrático.

Estos cambios en la administración de gobierno han determinado el respeto de los espacios y roles que cada estamento de gobierno tiene, permitiendo una mejor gobernabilidad; una cultura organizacional dispuesta al cambio y de convicción cooperativa reflejada en el desarrollo y crecimiento sostenido de la Institución.

### *1.13 La presencia de la mujer en el desarrollo cooperativo*

**D**esde la perspectiva global del movimiento, sabemos que las cooperativas están constituidas entre el 55 y 60 por ciento de membresía femenina; sin embargo, se evidencia la falta de proporcionalidad e igualdad en la conformación de los consejos de gobernabilidad, por la inasistencia de mujeres a reuniones en el ámbito nacional y en la falta de presencia y participación en los consejos y comités ejecutivos de los organismos de segundo nivel del movimiento cooperativo.



La participación activa de las mujeres en los organismos directivos de la Cooperativa, ha evidenciado no solamente una política de género, sino su potencial en el quehacer social-económico, y sobre todo su liderazgo.

Esta realidad hace parecer invisibles a las mujeres, pese a ser visibles y sujetos de acción. El hecho de ser socias de las cooperativas las hace partícipes en la dinámica institucional. Este hecho debe constituir un reto para todos los cooperativistas, en el sentido de impulsar un cambio donde indiscutiblemente predomina una cultura patriarcal.

### ¿Quién es la mujer cooperativista?

Desde la visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) "RIOBAMBA", la mujer cooperativista es la persona que en calidad de socia pertenece a nuestra organización social por su propia voluntad, que se agrupa para unificar esfuerzos,

apoyo, cooperación, solidaridad, y de esta forma lograr plasmar en realidad objetivos sociales y económicos en beneficio de las familias de la ciudad y la provincia.



El aporte de la mujer en la administración y en la dirigencia, ha sido fundamental para enrumbar a la Cooperativa hacia el ideal de la economía solidaria.

La mujer en la Cooperativa tiene una función muy importante, toda vez que su presencia se complementa

con el apoyo en la gestión institucional, al hacer uso de sus derechos y obligaciones como son la utilización de los servicios financieros y la constancia en el ahorro como reflejo de la voluntad y confianza hacia la Entidad.

Hablando de derechos, desde la fundación de la Cooperativa, la mujer ha participado en los estamentos de gobierno, en forma proporcional y equitativa, porque se ha generado el espacio adecuado que corresponde; sin embargo, esta participación debe ser más activa y dinámica, que responda a los cambios constantes del entorno.



En la Cooperativa se ha superado el paradigma de que la mujer, sea cual fuere su condición social y económica, es improductiva; al contrario, el mayor porcentaje de las socias forma parte de la población económicamente activa, lo que significa que es un aporte en la vida productiva del país.

Además, se ha demostrado que por la capacidad de la mujer, potencialidad humana e intelectualidad, goza de las mismas oportunidades que los socios hombres.

### La mujer en acción

La mujer dirigente y trabajadora de la Cooperativa, ha tenido su espacio para gobernar y administrar sin techo de poder, sino con libertad para actuar en forma democrática y responsable dentro de un marco de corresponsabilidad, porque su pensamiento de ampliar y fortalecer la democracia ha ido promoviendo la Igualdad de oportunidades.

Es importante resaltar que la capacitación en la Cooperativa "Riobamba" ha sido con equidad de género, a fin de fortalecer los conocimientos para un mejor desempeño de las responsabilidades.

Una capacitación que a veces no se la ha sabido aprovechar como dirigentes o como socias en toda su dimensión, por lo que hoy se hace necesario planificar procesos de capacitación sistemáticos y continuos, que generen un nuevo liderazgo con un alto grado de empoderamiento institucional y sobretodo orientado al cambio de creencias y conductas que puedan crear subordinación.

## **El trabajo de la DGRV en el Ecuador y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."**

Dr. Dieter Hubenthal, DGRV

Desde 1986 hasta hoy, las cooperativas de ahorro y crédito, en su conjunto, han mejorado de una manera muy significativa su desempeño financiero. En este lapso, el sector se ha vuelto más homogéneo, sus indicadores demuestran la ausencia de problemas mayores en el servicio financiero a las grandes masas populares del Ecuador.



Dr. Dieter Hubenthal, (segundo desde la izquierda) representante de la CONCAF DGRV.

Su imagen, muy deteriorada hasta la década de los noventa, se mejoró notoriamente durante los últimos años. La década de los años 70 y 80 fueron marcadas por el gran impacto que tuvo dentro del sistema la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco de Asís", en aquel tiempo la más grande de América Latina, y que reunía alrededor del 80% de los activos del sector. Con la presencia de esta cooperativa, las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador tuvieron una participación de más del 15% en el mercado financiero. La quiebra de esta institución disminuyó drásticamente el peso de las cooperativas en este mercado, llegando a menos del 1%, el prestigio de las demás cooperativas fue afectado negativamente, las estructuras de integración se debilitaron aún más.

Sin embargo, comenzó a calar en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador un espíritu: una concepción de entidad financiera, un afán de superación como intermediario financiero, una aceptación positiva de nuevas formas de supervisión estatal. Las posiciones tradicionalistas, inicialmente fuertes, fueron declaradas enemigas de la modernización y sostenían (en contra de todas las tendencias en el mundo, como se confirma hoy) que las cooperativas no eran intermediarios financieros y por lo tanto, no debían ser

supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Pero estas posiciones rápidamente fueron arrolladas por la misma evolución de las cooperativas, cuyos gerentes y dirigentes eran mucho más visionarios que los representantes del sector, quienes paulatinamente perdieron legitimidad y respaldo. Hoy, nadie cuestiona el papel de las cooperativas como intermediarias financieras. Nadie cuestiona las bondades de una supervisión eficiente.

Este nuevo espíritu permitió que las cooperativas no solamente pudieran sobrevivir a la debacle financiera de 1999, sino que incrementaran su participación en el mercado financiero y con ello su servicio a las grandes masas populares. Hoy, sin lugar a equivocaciones, se puede estimar que el impacto de las cooperativas de ahorro y crédito, reguladas y no reguladas, es mayor al 5% del mercado financiero en su totalidad, integrando a 1,5 millones de personas a los mercados financieros. Por su carácter local y regional, el impacto es mucho más grande en las provincias que no sean Pichincha y Guayas, llegando en algunos casos a copar más del 80% del mercado financiero de la provincia.

La DGRV, desde que inició su trabajo en el Ecuador en 1986, ha impulsado los procesos de modernización del sector, de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, en forma decidida. Ayudó a estas instituciones para que tengan su sistema de servicios cooperativos propios: un instituto de capacitación, servicios de auditoría, sistemas de información, asesoramiento, y últimamente la Caja Central Financoop.

La Cooperativa "Riobamba Ltda.", desde el momento en que se desarrolló una estrechísima relación de mutua confianza y respeto con la DGRV, tuvo claro cuatro aspectos fundamentales que guiaron siempre sus actuaciones dentro del sector:

- Las cooperativas de ahorro y crédito son intermediarias financieras en propiedad de los mismos usuarios de los servicios.
- Sin modernización constante y superación empresarial, no hay desarrollo de las cooperativas primarias y por lo tanto, no hay servicios eficientes hacia los asociados.
- Sin integración del sector, el desarrollo y la modernización de las cooperativas primarias al menos van a estar limitados.
- El sector debe basarse en el verdadero cooperativismo: el que mantiene las raíces locales y provinciales.

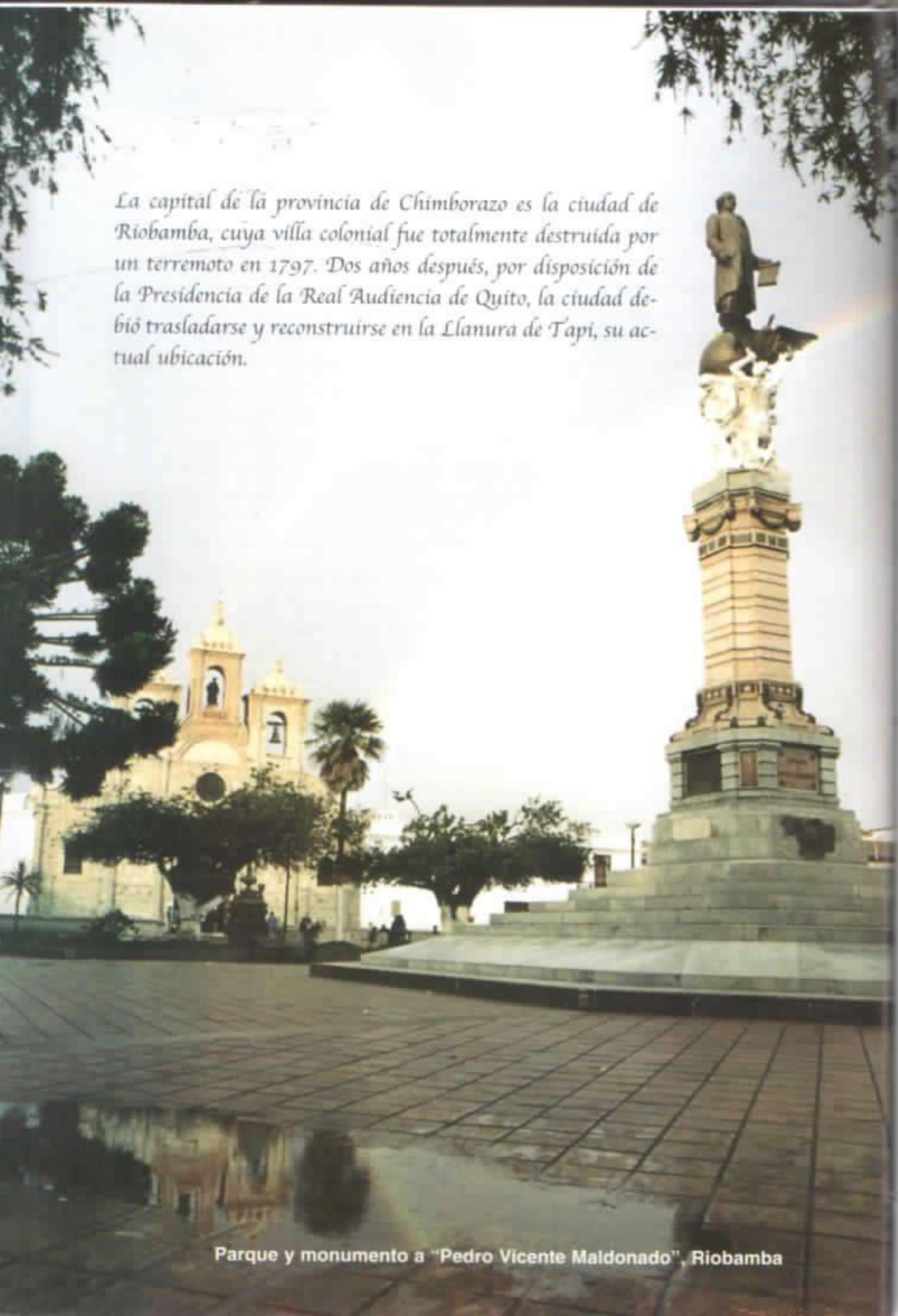
Bajo este entendimiento –completamente compartido con la DGRV– la "Riobamba" creció junto con el sistema y ahora es una de las más importantes del Ecuador. La Cooperativa no solamente es un ejemplo para diferentes innovaciones en el ámbito de los servicios financieros, sino que también tuvo un papel fundamental, invaluable en el proceso de modernización de todo el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. A un nivel más global y conceptual, hay que destacar su papel de liderazgo en todas las iniciativas destinadas a inyectar nuevos pensamientos y nuevos conceptos al sector, iniciativas al principio muy temerosamente aceptadas por las otras cooperativas y fuertemente atacadas por los sectores tradicionalistas y dogmáticos del Cooperativismo Ecuatoriano. Siguiendo esta misma línea de acción, es solamente consecuente que la Cooperativa "Riobamba" fue socia fundadora de todas las entidades de integración del sector, desde CEDECOOP, y su gerente y dirigentes han aportado iniciativas invaluableles a estas entidades.

Consecuentemente, con su convicción de que la integración del sector es el mayor reto, la Cooperativa "Riobamba" ha sido una ejemplar y entusiasta usuaria de estos servicios que a su vez ayudaron a ponerla en el sitio en que está ahora. Las posibilidades de proyección de la Cooperativa, como ente individual, son excelentes.

Es uno de los referentes también internacionales sobre la conveniencia de contar con entidades enraizadas localmente, con una visión moderna de intermediarios financieros, sin perder de vista que su misión fundamental radica en los servicios financieros hacia sus propietarios-usuarios. Las proyecciones se reforzarán, no solo para la Cooperativa "Riobamba" sino para todo el sector, en el momento en que otras cooperativas sigan el ejemplo del entusiasmo con el cual "La Riobamba" colabora con proyectos de integración, cuya finalidad es la creación de mayores posibilidades de negocios, oportunidades y sobre todo, economías de escala. Uno de los primeros objetivos debe ser el de disminuir la dependencia de la Banca Privada con la perspectiva de fortalecer las propias instituciones del sector. Una Cooperativa sola tiene limitaciones.

Muchas cooperativas juntas no suman, sino multiplican...

*La capital de la provincia de Chimborazo es la ciudad de Riobamba, cuya villa colonial fue totalmente destruida por un terremoto en 1797. Dos años después, por disposición de la Presidencia de la Real Audiencia de Quito, la ciudad debió trasladarse y reconstruirse en la Llanura de Tapi, su actual ubicación.*



Parque y monumento a "Pedro Vicente Maldonado", Riobamba

## CAPÍTULO II

### *Un compromiso con el desarrollo*

#### **II.1 La confianza, base del crecimiento**

##### **Lo Nuestro**

**L**a Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." permanece en el corazón de los chimboracenses y sus socios, de la gente de menos recursos económicos; porque saben que es su protección, saben a dónde acudir, y saben que sus dineros son administrados con mucha transparencia. El 80 por ciento de las captaciones está en manos de los socios.

**Lo Nuestro** tiene un significado muy especial y muy hondo. Primero está el nombre de la ciudad, por lo tanto se configura como una institución de Riobamba para beneficio de toda la provincia. Están sus directivos: ya no es necesario que haya gente de fuera que administre nuestras instituciones y tome resoluciones sin conocer las necesidades urgentes de la zona. Está su personal, su gerente, que conocen el medio, al vecino, al artesano, el barrio; lo cual garantiza que se brinde el préstamo a una persona totalmente identificada y que mira al microempresario como sujeto de promoción, de organización y desarrollo, no como un mero objeto en el cual hay que invertir para sacar buenos resultados económicos. La diferencia de visión es clara y abrumadoramente diferente, porque para nuestra Cooperativa lo que cuenta es el sentido comunitario.

**Lo Nuestro** está definido por su gente, por los socios que no han sido atendidos por el sistema financiero tradicional. Para ellos se busca una alternativa propia, con participación activa, cuyo ahorro redunda en el beneficio de todos, y no de un pequeño grupo de accionistas como es el caso de los bancos. La Cooperativa "Riobamba", sin lugar a dudas, ha respaldado el desarrollo económico y social de la provincia. Los 20 millones de dólares que posee en activos, indudablemente, son un monto significativo. La Cooperativa abarca el 12 por ciento del ahorro de la provincia de Chimborazo, la cual no ha tenido una institución propia y representativa.

Cada pueblo, cada país, tiene su historia y valores propios. Y la Cooperativa "Riobamba" es una entidad popular, social y financiera propia de la ciudad, que nació en Riobamba, que está creciendo y se proyecta en toda la provincia, que capta capitales promoviendo el ahorro de la población, pero con la diferencia de invertir en su población, en sus asociados.

Con respecto a "nuestros directivos", han hecho de la Cooperativa "Riobamba" una escuela de formación y liderazgo, cuya enseñanza se reproduce en otros ámbitos sociales y aporta con el desarrollo de la ciudad y su provincia. La Cooperativa "Riobamba" está en el corazón de los riobambeños y chimboracenses, porque es efectiva, progresista, solidaria, y definitivamente es **LO NUESTRO**.

### Simbología de la Cooperativa Riobamba

En estos 25 años de vida institucional de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", se han dado cambios significativos en beneficio de sus asociados y la comunidad de Chimborazo. De igual forma, su símbolo gráfico ha mostrado una transformación en busca de expresar de mejor manera el sentido cooperativista como pieza fundamental para la superación e impulso de los pueblos.

En un inicio y hasta 1995, la Cooperativa se identificó con el símbolo

#### *"La Cooperativa comprometida con ideales"*

*Desde mi ingreso a la Institución, durante el año 1988, la motivación fundamental fue integrarnos a un campo de acción social-económico, que pretendía crear una nueva forma de hacer de la Cooperativa un ente de organización, educación, trabajo y solidaridad para sentar bases sólidas a través de personas con capacidad intelectual, moral y honradez, y caminar en la consecución de metas positivas.*

*Y uno de los objetivos fue precisamente la capitalización de la Cooperativa a través del ahorro de los socios, ofreciendo seguridad y garantizando el apoyo de otros organismos para facilitar los créditos a bajos intereses, y luego con otros servicios que son el estímulo y la garantía de los ahorros.*

*Esta visión en el campo económico-social ha permitido un crecimiento sostenido, no en función de cambiar, sino en proyección de sus objetivos. No podría definir a la Cooperativa, sin decir que avanza y avanza, comprometida con ideales de lucha, de proponer y poner en acción nuevas formas de manejo en el sistema econó-*



Vicente Piñas, socio desde 1988.

universal del Cooperativismo, el cual estaba compuesto por dos manos que sostienen a la familia.



Logo utilizado hasta 1995.

Más tarde, se ideó un nuevo símbolo conformado por letras "c" que significaban cooperación, y la "r", primera letra del nombre de la "Riobamba" y la Cooperativa. Las dos juntas formaban la letra "a" que a su vez significaba el ahorro interno de los asociados, base fundamental para lograr su crecimiento socioeconómico. En el centro se observaba la frase "lo nuestro" que definía nuestra identidad, los valores de nuestra tierra. De ahí que los colores prevaecientes son el rojo y el azul. Este logo estuvo vigente entre los años 1995 y 1997.

La más reciente simbología adoptada en consenso por varias cooperativas a nivel nacional con la asesoría de la CONCAF DGRV, está compuesta por: un hombre, que representa al ser humano y a la familia, y que indica que la actividad de la Cooperativa está dirigida al socio; las flechas que son los pinos cooperativistas que sostienen, apoyan al hombre y muestran un movimiento que va desde la base hacia arriba. Los brazos del hombre expresan el activo y el pasivo en un balance equilibrado.



Logo utilizado entre 1995 y 1997.

*mico tradicional, garantizando el desarrollo personal-familiar del socio y consecuentemente la reactivación económica de la ciudad.*

*Y esto es lo fundamental en el avance de la Cooperativa, en su crecimiento y confianza que han permitido que tanto en la ciudad como en los cantones, haya tenido la apertura y aceptación necesarias para que la pequeña industria, la artesanía, los pequeños y medianos comercios formales e informales tengan el respaldo que antes no lo tuvieron, y que la Cooperativa haga presencia con su apoyo crediticio en la reactivación económica de la provincia en las mejores condiciones.*

*Capítulo aparte merece la administración de quienes a través de los Consejos, del personal de empleados, con capacidad y honestidad, brindan la mejor atención a todos los socios que requieren de los servicios que brinda la Cooperativa. Así como la entrega de su capacidad, mística cooperativista y de servicio del Lic. Pedro Morales, Gerente de la Cooperativa, apoyado por quienes en diferentes etapas actuaron y actúan como presidentes de la misma.*

*Finalmente quiero manifestar que esta hermosa realidad de hacer labor social, apoyando a las clases populares a través del crédito, motiva a creer en el ahorro solidario y más que nada decir que es extraordinario el crecimiento de la Cooperativa al llegar a los 25 años; dueña de su propio destino y fortalecida la fe en sí misma.*



El estilo es sencillo de asimilar y al mismo tiempo fácilmente transmisible. Se utilizan dos colores: azul y verde.

El primero refleja tranquilidad, claridad, seguridad; y el segundo significa fe, confianza, esperanza y ánimo.



*Impulsamos su desarrollo*

Simbología actual que representa a la Cooperativa "Riobamba".

## **II.2 Convenios suscritos con la Cooperativa "Riobamba Ltda."**

### **El sector externo y su influencia en el sector cooperativo**

Desde hace más de una veintena de años, los organismos Internacionales, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, se dieron cuenta de que muchos de los países subdesarrollados sufrían distorsiones en sus economías, porque no existía un sistema financiero versátil y eficiente.

Tomando como base el sencillo principio del equilibrio en la oferta y la demanda, estas entidades se dieron cuenta de que a mayor subsidio, mayor ineficiencia en los sistemas de intercambio y por ende mayor pobreza. De esta forma, éstos y otros organismos Internacionales decidieron en primer término identificar la manera de mejorar las condiciones de vida por medio de la reducción de esa ineficiencia para que los niveles de vida promedio mejoren. En este sentido, no hay duda de que el ahorro y la disponibilidad de fondos para "producir" son determinantes; al hablar del tema del ahorro y el crédito, el sistema financiero se torna protagonista, principalmente cuando se determina por factor común que en el ámbito mundial, las economías consideradas desarrolladas poseen todas un sistema financiero muy eficiente.

A la par de los eventos y tendencias mundiales y nacionales que se han gestado en los últimos cuatro años, el sector cooperativo del Ecuador ha vivido cambios radicales. Por ejemplo, al final de la década de los noventa, la suspensión del pago de la deuda externa, ubicó al Ecuador como país de alto riesgo e inestabilidad económica. Con el sucre, el sistema financiero, y consecuentemente las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, mantenían importantes márgenes de intermediación. Las cooperativas de ahorro y crédito se desarrollaban con tranquilidad debido a una rentabilidad atractiva para mantener sus operaciones y crecer. Con la inestabilidad política inició un proceso especulativo de devaluación, alcanzando niveles nunca vistos.

Las cooperativas de ahorro y crédito mantuvieron mucha liquidez en sus bóvedas, en tanto los depósitos bancarios se mantuvieron congelados.

### La dolarización

El gobierno decidió el proceso de dolarización. Muchas cooperativas aprovecharon el tiempo y convirtieron sus reservas previamente a dólares y en el plazo especularon en el mercado con la compra y venta de la moneda. Una vez dolarizada la economía, se generó un proceso de adaptabilidad, sin perderse de vista la crisis política.

A partir de ese año, la banca quedó muy afectada, principalmente por las medidas de adecuación a la nueva moneda y por la incapacidad de recuperación de cartera, pues operaba prestando en moneda dura. La población no contaba con capacidad de ahorro, lo cual ocasionó una crisis de liquidez.

El tamaño económico del sistema financiero se redujo notablemente, y el margen de intermediación disminuyó en más de un 100 por ciento. Las cooperativas de ahorro y crédito fueron afectadas por su volumen, el margen de intermediación y la incursión de nuevas instituciones en sus mercados. Ya para esta fecha, se consideró determinante el control estricto del sistema financiero, y un grupo de cooperativas y organizaciones de apoyo propuso su incorporación al sistema financiero formal.

El proceso de dolarización hizo más analítico al usuario de servicios financieros y mucho más selectivo. Tres de los bancos más importantes mostraron debilidades en sus niveles de liquidez e iniciaron un proceso de inestabilidad general. Esta situación exigió una reorganización de la Superintendencia de Bancos y propició la incorporación de sistemas de regulación y control más estrictos. Por su parte, el sector cooperativo de ahorro y crédito se polarizó, algunas cooperativas a favor y otras en contra de la supervisión; no obstante, el desarrollo de un proyecto de legislación exclusiva siguió su curso.



En el año 2001 se fortaleció y reorganizó la Superintendencia de Bancos, mientras se analizaba un proyecto de Ley para regular las cooperativas.

El sistema financiero comenzó a sentir los efectos de la reducción del margen de intermediación, aunado a normas prudenciales más exigentes por parte de la Superintendencia.

Después de un proceso de intervención, se decretó la liquidación de Filanbanco en el año 2001 y se generó

una nueva etapa de incertidumbre en el sistema financiero.



El sector cooperativo de ahorro y crédito en el 2001 debía proyectar un cambio. El convenio de asesoría firmado entre WOCCU - Ecuador y la Cooperativa "Riobamba", permitió intercambios, nuevos conocimientos y experiencias con líderes cooperativos de otros países de América Latina.

A finales del año 2001 se reorganizó y se fortaleció técnicamente la Superintendencia de Bancos, en tanto el Proyecto de Ley para Regular las Cooperativas siguió su curso. El sector cooperativo controlado por la Superintendencia de Bancos (22 cooperativas) se mantuvo estable; no obstante, los volúmenes de operación y los niveles de rentabilidad condicionaron su crecimiento.

Una vez fortalecida la Supervisión, se emitieron resoluciones básicas de Liquidez y de Mercado. De igual forma se aprobó y publicó el Decreto Ejecutivo que incorporó formalmente a un grupo de Cooperativas a la regulación de la Superintendencia de Bancos. A la fecha existen 27 cooperativas supervisadas y se proyectan al menos 50 cooperativas supervisadas al finalizar el año 2003.

El Decreto de regulación estableció algunos requerimientos mínimos de capital, que de no ser modificados propiciarían un proceso de integración, fusión o liquidación de Cooperativas.

De esta forma, adicional a los cambios que se proyectan para el sector financiero, el sector cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador proyecta un cambio radical en cuanto a su forma tradicional de operar, principalmente en lo que a la gestión financiera de sus recursos se refiere. Planificar financieramente y definir estructuras eficientes, son clave determinante del éxito para su permanencia y fortalecimiento, siendo ésta una consideración que debe cumplirse en el corto plazo.

## Convenios financieros de la Cooperativa "Riobamba Ltda."

Como Cooperativa supervisada, como empresa financiera líder de la región, la "Riobamba Ltda." de manera muy oportuna y responsable ha considerado determinante dentro de su gestión financiera incrementar la participación de fondos externos en el entendido que los requerimientos de liquidez se dedu-



La COAC "RIOBAMBA LTDA." firmó un convenio con la Corporación Financiera Nacional (CFN) para concederle asesoría en la técnica de la microempresa y crédito para este programa (1998).

cen: se puede ampliar los plazos de colocación, se estabilizan los calces de plazo y se mejoran las condiciones de rentabilidad por efectos de rotación de fondos: es así que a partir de abril del 2000, la Cooperativa firma el convenio de participación con la Corporación Financiera Nacional (CFN), institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica, que se encuentra facultada entre otras operaciones a conceder préstamos, descuentos, redescuentos u otras facilidades crediticias para actividades productivas y de servicios, a través de las instituciones financieras elegibles por la Corporación. El monto aprobado asciende a US\$ 3,004,987.00, cuya vigencia es hasta que cualquiera de las partes de manera expresa y por escrito, manifiesten su voluntad en contrario.

Así mismo, se firma un convenio de colocación y recuperación de fondos con el Fideicomiso Mercantil FONLOCAL, institución constituida por el Ministerio de Bienestar Social (MBS), que administra recursos financieros destinados a establecer o fortalecer el desarrollo de pequeñas y medianas agroempresas rurales (PYMEAGROS), empresas locales de servicios (ELS) y fomentar programas de desarrollo rural.

El monto aprobado asciende a 900 mil dólares.

Otro de los convenios firmados por la Cooperativa es con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, entidad que concede cupos operativos de redescuento a favor a las instituciones financieras intermediarias controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que financian el desarrollo de proyectos habitacionales de interés social, otorgando créditos a los constructores

o promotores de los mismos, así como a sus beneficiarios finales. El cupo aprobado asciende a un millón de dólares.

Por otro lado, se establecieron los contactos con la Financiera BlueOrchard S.A., compañía suiza especializada en el manejo de los fondos de inversión de las microfinancieras, bancos e intermediarias financieras, la cual desea alcanzar las metas de las microfinancieras ofreciendo servicios comprensivos diseñados para invertir eficientemente en este sector prometedor. Luego de una selección estricta de mecanismos en esta línea, fuimos calificados para recibir un crédito por 600 mil dólares, con tasa de interés Libor, a 18 meses plazo, la misma que ya fue desembolsada.

La Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito "COLAC", organización auxiliar del cooperativismo, de integración cooperativa, de carácter internacional, con el objeto de ejercer actividades de representación política, apoyo al desarrollo cooperativo y servicios financieros, sin fines de lucro, de duración indefinida, de capital y miembros variables y responsabilidad limitada, con domicilio en la ciudad de Panamá, en este último año, 2003, nos aprobó una línea de crédito de 500 mil dólares a 48 meses plazo, con el 10% de interés, crédito que lo mantenemos dentro de nuestro plan de contingencias.



El anhelo de integración y la capacidad técnica y administrativa de la Cooperativa "Riobamba Ltda." le han permitido liderar procesos en busca del fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito. (Conferencia Nacional en Riobamba, 2000)

### El microcrédito

Es una operación de crédito generalmente de pequeño monto, plazos cortos y medianos, otorgado a una microempresa sin que medien garantías reales, cuyo análisis se sustenta no en la información financiera formal sino en la recogida por el propio oficial de crédito. Su otorgamiento se da de manera individual o a través de grupos. El pago del crédito se da con el flujo operativo de las ventas de la microempresa.

El sector microempresarial constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo del país, hecho que se ha evidenciado en la gran cantidad de unidades empresariales que existen; al momento, su contribución en la generación de empleo y en la producción en general ha sido significativa, pues alrededor del 60% de la población económicamente activa depende en sus ingresos de la micro y pequeña empresa.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tanto reguladas como no reguladas, tienden ahora a penetrar y profundizar, pero de una manera mucho más técnica, profesional, directa y específica, con el Microcrédito especializado, observando una oportunidad que les ofrece el mercado, con una alta potencialidad de realización de negocios.

Las ventajas que presentan las micro y pequeñas empresas son aprovechadas oportunamente por las Cooperativas como grupo meta; también, cada vez más están siendo consideradas por el sistema bancario, existiendo entidades que se orientan específicamente al servicio a este sector



El servicio de crédito para la microempresa está generando fuentes de trabajo, mejorando las condiciones económicas y el nivel de vida de las familias.

y otros que han creado unidades especializadas, de modo que la competencia se ha agudizado y no serán únicamente los márgenes o costos del servicio de crédito los elementos importantes en el mercado; lo serán también los servicios de información que se dispongan, la asesoría financiera que pueda brindarse a los clientes y principalmente la oportunidad con que se otorgue el servicio crediticio.

Cada una ha encontrado un lucrativo espacio de acción, ofreciendo pequeños créditos o tasas de mercado a individuos y empresas que no podrían obtener crédito en un típico banco.

El éxito en la prestación de servicios de la microempresa por parte de organizaciones microfinancieras, ha reflejado la adopción de tecnologías financieras de bajo costo, adaptadas a los requerimientos de esa clientela y puestas en práctica mediante políticas y procedimientos que permitan cubrir los costos de prestar y recuperar los fondos prestados.

Las Cooperativas no estuvieron alejadas de su atención a la micro y pequeña empresa concebida como una unidad económica de carácter familiar que dispone de capacidad de pago y solvencia moral para asumir obligaciones y requiere una diversidad de servicios financieros que la oferta de intermediarios formales pocas veces satisface por no contar con una tecnología adecuada a la realidad de este mercado.

Particularmente, la Cooperativa "Riobamba Ltda." atendió a los microempresarios como tal, es decir, aplicando la tecnología microcrediticia a partir de mayo de 1999, luego de participar en la capacitación de la tecnología de "International Projekt Consult" (IPC); esto fue un convenio firmado a través del Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Financiera Nacional, (Convenio ATN/SF-3602-EC, BID-CFN), del "Programa de Fortalecimiento Institucional y Transferencia de Tecnología en Microfinanzas", luego de que nuestra Institución se sometiera a una calificación.

Esta capacitación realizada a oficiales de crédito, permitió mejorar el análisis económico del solicitante. Cabe señalar que la Tecnología de los Microcréditos ha permitido tener un cambio radical en la Institución, pues la administración de la cartera es de responsabilidad de cada oficial de crédito, esto es desde su concesión, control, seguimiento al deudor, hasta su completa recuperación. Esta administración posibilita una relación personal y más duradera con el deudor. La relación incrementa el nivel de información que dispone el oficial sobre el socio, e incentiva al deudor a tener mayor voluntad de pago.

La celeridad en la atención de las solicitudes de crédito, sumada a la resolución en pocos días, y en caso de créditos recurrentes, el tiempo se reduce a unas pocas horas.

El objeto del crédito a la microempresa, entre otros, es: proporcionar capital de trabajo y de inversión a las microempresas y así potenciar su crecimiento, lo que permitirá fortalecer la creación de empleo, y por tanto la redistribución de los beneficios, a través del



Firma del convenio de la Cooperativa con la Institución Asesora Internacional, I.P.C., para implementar la tecnología del microcrédito. Lamentablemente fracasó, debido a que sus intereses estaban orientados a la creación de su propia financiera en nuestro país.

crecimiento de las microempresas; impulsar la inversión y el consumo, dinamizando la oferta y demanda de productos y, por tanto, la generación de riqueza en la economía.

Otro de los principales objetivos es incorporar a segmentos poblacionales menos favorecidos en la dinámica económica del país, e impulsar el desarrollo de mercados financieros que atiendan a sectores poblacionales sin acceso al sector financiero formal, pero además fomentar la solidaridad, el reconocimiento y una base de socios que se identifiquen con la Cooperativa.



Los microempresarios son la base para el desarrollo de la economía en nuestra provincia y el país. Para cumplir este objetivo, el personal administrativo se especializa constantemente en esta metodología de trabajo.

El negocio del microcrédito requiere algo más que ofrecer o dar préstamos; requiere de tiempo, ideas y dinero para su desarrollo.

Estas características son las que prevalecen en las Cooperativas, a diferencia de la Banca, que ve en el microempresario un objeto de inversión; mientras que las cooperativas los vemos como sujetos de promoción, de organización y de desarrollo para el mejoramiento de su nivel de vida.

### II. 3 Cambios tecnológicos

#### De los procesos manuales a la Información Inmediata

**E**n la intervención de la Cooperativa "Riobamba", en 1985, cinco personas formaron parte del equipo operativo que fue parte del proceso, a cargo del Lic. Pedro Morales: María Negrete, Ernesto Zambrano, Luis Barbecho y Marco Poma.

María Negrete, que desempeñaba inicialmente las funciones de secretaria, recuerda que todas las actividades se realizaban en forma manual: el registro de depósitos, ahorros, pagos de créditos, intereses por mora, entre otras.

Como ayuda, se contaba con máquinas registradoras que funcionaban con manivela y también a través de corriente eléctrica. Las transacciones llegaban a durar de cinco a diez minutos, según cuenta María, actual tesorera de la Entidad.

La contabilidad se manejaba a través de un libro mayor, donde constaban todas las operaciones. El cuadro de las cajas se lo hacía mediante las denominadas "hojas de colecta", donde se pasaban los detalles de los reportes diarios. Todo este proceso se comparaba con el resultado que arrojaban las máquinas registradoras. Por otra parte, no existían los recursos necesarios para el trabajo; había una sola máquina de escribir, que luego fue retirada de la Institución porque su valor de compra no había sido cancelado. Aunque el número de socios no llegaba a los 900 y por lo tanto el movimiento era poco, al final de la tarde había tal cantidad de números que las cifras se confundían. Cuando esto sucedía, había que verificar nuevamente todos los movimientos para poder encontrar los errores.

El trabajo diario culminaba a las 21:00; pero a partir de esa hora, los trabajadores debían ponerse al día en la contabilidad, inexistente antes de 1985. "Prácticamente empezamos de cero; habían noches que nos quedábamos hasta las doce o una de la madrugada para lograr ponernos al día", dice María. Incluso, no faltaron las ocasiones en las cuales solamente iban a la casa a cambiarse y volver al trabajo.

### *"La Cooperativa, siempre preocupada por la capacitación"*

*Me correspondió asumir responsabilidades en el Consejo de Administración, en una época de transición, antes de poseer un local propio.*

*Debimos dedicarnos a buscar edificios que podrían convenir a la Cooperativa, para proceder a su compra, lo cual se pudo concretar con la realización de las respectivas escrituras.*

*La Gerencia de la Cooperativa siempre estuvo preocupada para que los dirigentes se capacitaran, sin escatimar esfuerzo alguno, logrando conseguir la realización de talleres y seminarios con expositores calificados, lo que permitió un eficiente nivel del desempeño de los distintos dirigentes.*

*Se lograron establecer líneas de crédito que permitieran a la Cooperativa llegar a todos los sectores sociales, especialmente en operaciones para iniciativas productivas.*



Srta. Pilar Guanango de Terán, socia.



A pesar del enorme esfuerzo que realizaba este equipo, algunos socios, desesperados por su dinero, en peligro por las fallencias administrativas pasadas, proferían reclamos en contra de los funcionarios de la intervención, sin entender que ellos venían en cierta medida a solucionar los problemas. La estrategia del Lic. Morales, como siempre desde entonces, fue de diálogo personal y abierto con los socios.

Pero, el tiempo exigió cambios y para entrar a la década de los noventas, la "Riobamba Ltda." empezó un proceso de actualización informática. Lo primero que se hizo fue ingresar al sistema los datos de los clientes; ahí se encontraron vacíos en las tarjetas y datos inexactos.

La capacitación ha sido fundamental para adecuarse a las necesidades de la modernidad y al mejoramiento permanente del servicio para el socio.



La Sra. María Negrete, Tisitera de la Cooperativa, recibe el reconocimiento por los quince años de servicio en la Institución. Recuerda que en 1985, cuando ingresó como parte del grupo de intervención, todas las transacciones se realizaban en forma manual, a través de cartolas.

*Por la necesidad de impulsar compromisos de carácter social y de solidaridad, la Cooperativa siempre estuvo pendiente de realizar eventos que favorezcan económicamente a sus socios, como las rifas anuales, promociones por el día de la madre y del niño.*

*En la Cooperativa "Riobamba" siempre ha existido una deferencia especial para la mujer. En este sentido, se ha favorecido su participación en los niveles directivos, especialmente en los Consejos de Administración y de Vigilancia.*

*Una de mis vivencias más importantes mientras compartí mis esfuerzos en calidad de dirigente de la Cooperativa, durante algunos años, es haber visto su crecimiento permanente en beneficio de las clases más necesitadas del campo y la ciudad, sobre la base de un trabajo dedicado y esforzado de su Gerente y personal administrativo, quienes sin escatimar tiempo ni relaciones familiares, entregaron su aporte invaluable y de profesionalismo a la Institución, logrando hacerse acreedores a la confianza permanente de la dirigencia y de los socios en general.*



## La tecnología, herramienta de servicio

El aspecto tecnológico se ha integrado como parte fundamental de la gestión de la Cooperativa "Riobamba Ltda.". El compromiso y la necesidad de atender a un número creciente de asociados, con una visión de futuro, han permitido el desarrollo y posicionamiento sostenido de nuestra Institución.

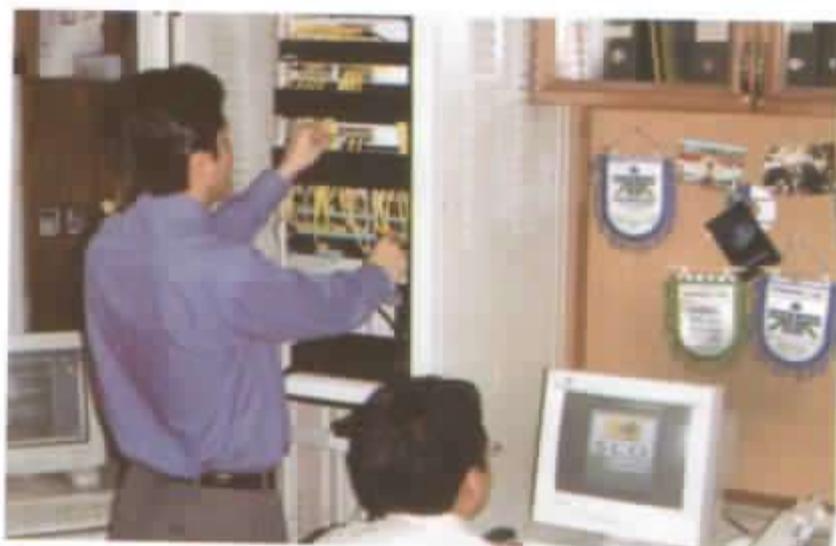
Los procesos que en un principio se realizaban manualmente y por escrito, necesitaban de un control más adecuado y eficiente, obligando a asumir una nueva tendencia tecnológica: "la automatización informática de las operaciones manuales".

## Apoyo de la Corporación SYSTECOOP

Por el mes de mayo del año 1992, se inició la etapa de automatización. Nuestra Entidad solicitó la autorización al ente de control para la adquisición de un equipo computacional, de características "modernas", al tiempo que empezó a formar parte de la Corporación de Sistemas Informáticos para Cooperativas, "SYSTECOOP", como socia de esta empresa proveedora de soluciones para el desarrollo tecnológico del movimiento cooperativo.

El programa "Sistema Informático Automatizado" (SIA) inició su implantación bajo un ambiente monousuario; seguidamente se asumiría el concepto de red bajo terminales conectadas a un servidor central, involucrando las operaciones básicas de las áreas de cajas, contabilidad, crédito, y la administración de sistemas de acuerdo al número de personal existente en aquella época. La migración y depuración de Información fueron procesos complejos, haciéndose necesario el compromiso del personal para culminar con éxito este proceso.

Desde aquella época, nuestra Entidad ha venido solucionando, con la Corporación Systecoop, los diferentes requerimientos que han surgido a lo



"La tecnología: instrumento de avance y desarrollo socioeconómico de los pueblos..."  
Desde 1992 se inició la etapa de automatización en la Cooperativa "Riobamba Ltda.", gracias al apoyo de SYSTECOOP.

largo de los 12 años de nuestra relación empresarial. La implantación del concepto de microcréditos con plazos diarios, el congelamiento de los depósitos, la circulación de capitales, la dolarización, la reestructuración del catálogo de cuentas contables, fueron entre otros los procesos salvados con oportunidad.

### Los cajeros automáticos

Un aspecto relevante fue el manejo de los cajeros automáticos, anhelo de nuestros asociados que se hizo realidad con el apoyo de la empresa Multiservice, que juntamente con la Corporación Systecoop configuraron una solución que permitió la vinculación de nuestros datos en tiempo real, para el manejo del servicio en forma local y nacional a través de Banred. Como complemento a esta solución de servicios, se instalaron cajeros automáticos en nuestro edificio Matriz y Agencia Norte.

Cada una de estas realidades ha permitido que el Sistema Integrado -SIA- haya alcanzado una estabilidad funcional y operacional básica muy portable y a la vez económica para las cooperativas. Además de participar en el desarrollo tecnológico funcional de este programa, también hemos contribuido con el desarrollo administrativo e institucional de esta empresa, ya sea en forma direccional o representativa, bajo los Ideales de cooperación y desarrollo para el movimiento cooperativista del Ecuador.



Actualmente, los socios de la Cooperativa "Riobamba" pueden realizar sus transacciones las 24 horas del día, durante todo el año y a nivel nacional.

### Un sistema Integrado gracias a la tecnología

La necesidad de satisfacer nuevos requerimientos y nuevos nichos de mercado, también fueron metas a ser cubiertas en todo este proceso; es así que nacieron los nuevos puntos de servicio, permitiendo llegar a nuestros asociados en mejores condiciones. Esta realidad expansiva marcó una nueva concepción informática, que implicó un estudio del entorno.

Dentro de la ciudad de Riobamba, las Agencias Norte y Sur interactúan con



la Matriz, con operaciones en línea. La irregularidad geográfica en nuestra provincia determinó que la Sucursal Alausí y las Agencias Guano y Chunchi, operen de forma independiente, con procesos para la consolidación de información.



La red informática de la Cooperativa "Riobamba" está diseñada de tal forma que, a pesar de la orografía de la provincia, hayan procesos de integración de datos entre la Matriz, Sucursal Alausí, y Agencias Norte, Sur, Guano y Chunchi.

La expansión de nuestros servicios, así como el de nuestro personal, necesitó solventar sus diferentes necesidades; los llamados "clientes internos" también requirieron de soluciones operativas, funcionales y coherentes. Procesos que exigieron una infraestructura acorde a estos cambios, que evolucionaron a un concepto de red funcional, contando además de un modelo de comunicaciones robusto que permite manejar la expansión actual y futura.

### La actualización es fundamental

Consciente de que el proceso de renovación tecnológica es necesario, nuestra Entidad, con la participación de entidades frateras como: ALIANZA NORUEGA, CACPECO, COOPMEGO y COOPROGRESO, coordinadas y asesoradas por el Proyecto Internacional de Microfinanzas SALTO DAI, estableció un marco de referencia para el desarrollo de un sistema informático integrado que solucione gran parte de las necesidades tecnológicas actuales. Para cumplir con este objetivo, se cuenta con el financiamiento respectivo en lo referente a capacitación e implementación del nuevo sistema informático.



Personal administrativo y técnicos de Cooperativas del Ecuador, con el auspicio del Proyecto "SALTO DAI", participan de una pasantía en Uruguay para conocer un nuevo programa informático de la empresa TOPSYSTEMS.

Este proceso ha requerido de varias actividades con el fin de obtener una solución acorde a los objetivos operacionales y funcionales de cada una de las entidades involucradas, determinándose un conjunto de especificaciones como bases mínimas a cumplirse; se analizaron las propuestas presentadas y luego se pusieron en marcha cada uno de los procesos para iniciar este proyecto. No se olvidó el análisis económico y contractual de la propuesta, el cual iba acorde con el objetivo primordial de nuestra Institución, que es el servicio a nuestros asociados; en esta etapa concluyeron Alianza Noruega, Cooprogreso y nuestra Cooperativa, entidades que han iniciado el proceso de implementación.

¡El pensamiento humano hace posible el vencer obstáculos; la tecnología los facilita!

#### 11.4 Beneficios para el socio y su familia

**C**ooperativismo es sinónimo de ayuda mutua y solidaridad. Partiendo de este concepto, la Cooperativa "Riobamba Ltda." ofrece algunos beneficios sociales para el asociado y su familia, como una forma de retribuir su confianza y mantener una interrelación más personal, preocupándose por su bienestar.

##### Atención médica

Desde sus inicios ofrecía la atención médica. La Cooperativa asumía el costo de la atención y el socio tenía que cubrir únicamente las medicinas. Muchos testimonios se escucharán de miles de socios, porque el servicio no se ha restringido a determinados grupos o segmentos de socios sino a todos por igual.



Desde el momento en que el socio abre su cuenta en la Cooperativa, es beneficiario del servicio médico. La Dra. Margarita Guevara cuida la salud de los asociados de la "Riobamba".

Anualmente es revisado el rubro para atender este servicio, que ha sido considerado como prioridad institucional, reflejando la permanente preocupación de la Cooperativa por el bienestar de



sus cooperados. El servicio médico es atendido durante varios años por la Doctora **Margarita Guevara**, profesional en Medicina General, en su consultorio ubicado en las calles Guayaquil y Colón, a pocos pasos de la oficina Matriz de la Cooperativa. Como es característica de nuestra Institución, el servicio médico también se ha extendido a todos los puntos de servicio; así por ejemplo: la Sucursal Alausí y la Agencia Chunchi, atienden con médicos residentes en los cantones, para un servicio oportuno a nuestros socios y sus familias.

En la Agencia Guano también se ofrece este servicio con el ánimo de demostrar que la salud de nuestros asociados es una prioridad para la Cooperativa.

### Fondo mortuario

Un beneficio de carácter social y humanitario que ha constituido la Cooperativa, es un fondo mortuario a favor de sus asociados, el que es entregado por una sola vez a los deudos del socio que haya fallecido. Consiste en un monto de dinero que la Cooperativa entrega al cónyuge superviviente o a los herederos del fallecido, en el momento en que se produce el deceso, con la finalidad de que sirva de ayuda para los gastos de funerales. Son beneficiarios todos los socios que hayan acreditado por lo menos seis meses de permanencia en la Cooperativa, en una escala de cuatro a diez salarios mínimos vitales.

### Seguro de desgravamen

La Cooperativa promueve la verdadera importancia de la previsión en nuestros socios, y precisamente el seguro de desgravamen tiene por objeto cancelar total o parcialmente los contratos de crédito debidamente aceptados de los deudores de la Cooperativa, cuando se haya originado el fallecimiento de uno o varios de los socios.



Con cada crédito, el socio accede a un seguro de desgravamen que cubre el valor de la deuda en caso de fallecimiento, protegiendo de esta manera a su familia.

En todo contrato de préstamo efectuado por la Cooperativa y sus socios, se halla inmerso un seguro de desgravamen. En esta situación, la Cooperativa, haciendo prevalecer el principio de la solidaridad, se convierte en un gran apoyo en lo económico, al cubrir las deudas pendientes de los cooperados, proporcionando tranquilidad y esperanza para sus familiares; este servicio es ofrecido por Coopseguros S.A.

### Asesoría en proyectos productivos

Con el transcurrir del tiempo, la Cooperativa ha entendido que la asesoría a nuestros asociados es vital para su crecimiento. El conocimiento del mercado local y nacional, el determinar el riesgo de inversión, el impacto de las medidas de política económica



Los oficiales de crédito de la Cooperativa "Riobamba" han sido capacitados para brindar asesoramiento a los asociados en proyectos productivos. La Ing. Yolanda Colchita visita a los socios de Santa Fe de Galán (Guaano), con el fin de dar seguimiento al crédito brindado.

de los gobiernos de turno, la competitividad, son elementos que la mayoría de nuestros asociados olvidan al momento de orientar su dinero, y esto ha redundado en el hecho de que nuestros socios dediquen sus esfuerzos a actividades que no representan rentabilidad y tampoco seguridad.

En este aspecto, la Cooperativa capacita a sus oficiales de crédito para que se conviertan en los asesores de los asociados, con el único objetivo de asegurar la rentabilidad y el retorno de la inversión, evitando la pérdida para el asociado y para la Cooperativa.

Uno de los instrumentos de medición del riesgo, constituye la elaboración del perfil de inversión, precisamente para determinar su viabilidad, empleando los datos que proporciona el socio en cuanto a volúmenes de producción, costos de los insumos, proveedores, mercado, precio de los productos elaborados; involucrando directamente en el análisis al socio, lo cual le permitirá a futuro contar con una herramienta que podrá fácilmente aplicar en todas las acciones que pretenda realizar.



Cuando esto sucede, sabemos que nuestro asociado no arriesgará su bien

ganado dinero, su prestigio y, lo más importante, la estabilidad y el bienestar de su familia.

## Rifas y sorteos

"Una mañana de sábado nos encontrábamos armando la tarima, preparando los equipos de amplificación, adornando el escenario con pompones y lazos; luego habría que exhibir los premios que se sortearían. Todo debía estar listo antes de las diez de la mañana; llegaron los técnicos de la radio que transmitiría el evento y pasábamos nuevamente revista de los boletos para los presentes, el reglamento del sorteo, los refrigerios y hasta la llegada de la banda de pueblo para amenizar el evento.



Las rifas son eventos congregadores de socios, donde se fortalecen lazos de amistad y solidaridad.

Todo estaba listo. La mañana se mostraba clara y sin mucho sol; el escenario perfecto para que los invitados 'nuestros socios', empiecen a aglomerarse alrededor de la tarima; se entregaban boletos para la rifa de los premios sorpresa a los socios presentes,

y empezaba el sorteo con el saludo de bienvenida del Presidente", recuerda Jorge Leiva, funcionario de la Cooperativa "Riobamba".



Las rifas están encaminadas a motivar en el socio su capacidad de ahorro. (Diciembre, 1995).

Se han convertido en una verdadera tradición las rifas y sorteos que se realizan en beneficio de los asociados, como una forma de devolverles la gran confianza que depositan día a día, convirtiéndose en eventos atracti-

vos que despiertan la expectativa de propios y extraños durante todo el año. Desde un balón de fútbol hasta un refrigerador, una cocina, un televisor o una bicicleta, son pequeños estímulos que han servido para motivar la virtud del ahorro en socios y clientes.

Los sorteos tradicionales en fechas especiales para los socios: Día de la Madre en el mes de mayo, Día del Padre y del Niño en junio, por el Aniversario de Fundación de la Cooperativa en el mes de octubre, y la Gran Rifa de Fin de Año, en diciembre. La programación, además, contempla un espacio para la música, dando lugar a la participación de artistas de la localidad, que también son socios, para alegrar el ambiente y emocionar a los compañeros de la Cooperativa, quienes permanentemente asisten a los eventos que realiza la misma, y llevan en sus corazones la esperanza de ser los felices ganadores para compartir el anhelado premio en sus hogares.

### El alma de nuestros servicios

---

La Cooperativa "Riobamba Ltda.", desde sus inicios en el año 1978, buscó como una de sus principales características el identificarse con la comunidad a la cual atiende actualmente, siempre bajo parámetros de calidad y de satisfacción de las necesidades de cada uno de sus socios.

Dentro de la búsqueda constante de valor agregado en el cada vez más competitivo mercado de Intermediación financiera, la Cooperativa desarrolló su Plan Estratégico, donde uno de sus principales objetivos se centra en la necesidad de fortalecer el área de mercadeo y todas las actividades relacionadas que resultan de la innovación y creatividad permanente de productos y servicios acordes a la realidad del mercado financiero.

Los servicios y productos financieros se conciben sobre la base de un entendimiento de la realidad económica en la que se desenvuelve la mayoría de nuestros asociados. La confianza depositada durante varios años nos permite establecer un vínculo más directo y personal; el diálogo permanente con cada uno de ellos nos da la posibilidad de convertirnos en su consejero y asesor.

El esfuerzo y la voluntad que cada uno de los empleados entrega por satisfacer la necesidad de nuestros socios, se convierten en "el alma de los servicios", confirmando de esta manera su involucramiento y compromiso.

La mejor recompensa al trabajo diario que realizamos es ver cómo nuestros asociados crecen y se fortalecen, generar nuevas oportunidades de trabajo



para sus familias y para la comunidad; es entregar día a día servicios más humanos y solidarios.

## 11.5 Integración cooperativista

### Ejemplos externos de Integración

A partir de 1990 funcionan los primeros convenios para asesorías nacionales e internacionales, y una de las entidades de cooperación que ayudó a configurar en forma más técnica la planificación y gestión en general, fue la CONCAF DGRV, que aportó para la capacitación de los funcionarios y dirigentes de la COAC "Riobamba", con pasantías, invitación a eventos nacionales e internacionales para comprender la corriente del sector informal, de la microempresa, de las microfinanzas, para asimilar y tratar de acoplar sus experiencias exitosas a la realidad de los socios. Hay que afirmar que uno de los movimientos más fuertes del mundo es el cooperativismo alemán, en cuyo país se encuentran verdaderos bancos cooperativos en los más pequeños poblados que están integrados al sistema.

Otro ejemplo fue una cooperativa del sur de Brasil, que tomando elementos de las cooperativas alemanas, creó un sistema que se aplica a la realidad de Brasil. Se trata de un sistema integrado denominado SICREDI. Cuenta con una central de asesoría, capacitación; central financiera para cubrir necesida-

#### *"Incentivo a mi familia que ahorre en la Cooperativa"*

*Soy socio a partir del año 1986. Me acerqué a la Cooperativa por su política de crédito, es decir por el porcentaje de interés que en ese entonces se cobraba. Yo había escuchado decir que la Cooperativa "Riobamba" era la única que brindaba el financiamiento en el momento que se necesitaba.*

*Mi primer crédito lo invertí en algunas herramientas que requería para mi taller artesanal, y otra parte la invertí en adquirir materia prima para poder producir nuevos líneas que me permitan competir en el mercado.*

*La Cooperativa ha crecido, tanto en la infraestructura de su edificio y sucursales, así como en la estructuración orgánico-funcional, es decir, ampliando su cobertura de atención al público. Anteriormente tenía poco personal; en la actualidad cuenta con profesionales que permiten cubrir la demanda existente no solo en la ciudad de Riobamba, sino también de toda la provincia. Hoy, la Cooperativa "Riobamba" ha crecido en todo aspecto, se ha consolidado financieramente en la provincia, sobre la base de la aportación del ahorro de*



Nelson Hernández, socio.

des de liquidez, créditos, de todas las cooperativas; un organismo de representación ante las entidades del Estado y otros organismos nacionales e internacionales. Es una trilogía que realmente demuestra de lo que es capaz el sistema cooperativo, cuando hay poder de integración.

Tanto en Alemania como en Brasil se vive la experiencia de que todas las cooperativas se cobijan bajo una misma simbología. En todos sus respectivos territorios, se encuentra un mismo logotipo con el cual se asocia una cooperativa.



La CONCAF DGRV ha compartido los diferentes procesos de desarrollo de la Cooperativa, y juntos participan en varias pasantías internacionales para conocer nuevas experiencias cooperativas: Alemania, Brasil, México, Estados Unidos.

Esto que aparentemente es muy simple, se lo ha tratado de aplicar en el Ecuador, sin encontrar una respuesta global, pues cada una de las entidades crediticias cooperativas ha querido conservar su identificación y no perder un diseño que se idearon para su identidad. Entonces, sucede que se habla de cambio pero hay una gran resistencia a él, porque ha resultado difícil transformar la concepción y la actitud. Aún continúa este proceso y hasta ahora cinco cooperativas del país comparten la misma simbología.

*todos los socios, lo cual permite que la Cooperativa brinde el financiamiento en el momento que lo requirieren, es decir que otorga la ayuda social a los diferentes gremios artesanales, microempresariales, comercio informal, profesionales.*

*La "Riobamba" ha colaborado mucho en el desarrollo de mi taller artesanal; antes laboraba solo y actualmente doy trabajo a cinco operarios. Los créditos que la Cooperativa me ha otorgado, indirectamente han ayudado a las personas que me han solicitado empleo. Esto ha contribuido, por supuesto, en el adelanto familiar tanto económico como social.*

*Este accionar ha redundado también en el desarrollo de nuestra ciudad y provincia. Hoy, la Cooperativa cuenta con agencias que permiten cubrir la demanda en Chimborazo, lo cual es bueno porque la gente no tiene que salir de su lugar de residencia para realizar sus trámites financieros.*

*En la actualidad, la Cooperativa cuenta con el personal profesional que las actividades de una institución financiera requieren; hay que expresar que todos sus funcionarios brindan la ayuda oportuna cuando el socio lo solicita.*

*Existe participación activa de los socios en las diferentes programaciones: sorteos, programas de ayuda a la gente necesitada, así también la participación en las elecciones a Representantes de Asamblea, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. En suma, la gente está involucrada indirectamente con su Cooperativa. Por todo lo expresado, incentivo a mi familia a seguir ahorrando en nuestra Financiera Popular.*



## La Integración Cooperativista en el Ecuador

Realmente deja una gran interrogante, porque a pesar de que hay experiencias positivas, aún no existe un sistema cooperativo consolidado en el país. Por un lado están las cooperativas controladas por el Ministerio de Bienestar Social, y por otro, las que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

En 1994, con la nueva Ley General de Entidades Financieras, las COACs pasaron a ser parte del sistema financiero nacional; y aquí hubo una encendida polémica, porque habían dos corrientes de pensamiento: unos pedían que las cooperativas con la Federación tuvieran un reglamento propio; y otros, entre los cuales estaban los dirigentes de la "Riobamba Ltda.", preferían estar dentro del sistema financiero nacional, para que el estatus fuera igual al de otras entidades financieras, pues se consideraba despectivamente a las cooperativas como parte del sector informal de la economía. Finalmente, ésta fue la propuesta aceptada a nivel nacional. Pero, no fue sencillo. En una asamblea realizada en Ibarra, las COACs "Riobamba", "Andalucía", "15 de Abril", "Santa Rosa", rompieron la unanimidad de criterios que se manejaba en el sentido de que las cooperativas no debían pasar al sistema financiero nacional. En ese entonces, el Superintendente de Bancos, Dr. Ricardo Muñoz Chávez, permitió que la Financiera Popular de Chimborazo, junto con otras cooperativas, expusieran los argumentos, los cuales fueron tan claros que la asamblea se dividió.



Líderes cooperativos del Ecuador, en búsqueda de una nueva alternativa de integración financiera cooperativista. Reunión realizada en Tulcán-Carchi, en 1996.

La respuesta fue que la Superintendencia de Bancos tomó en cuenta a las cooperativas para ser integradas en el sistema financiero nacional, y recién en el año 1998, en el Gobierno de Fabián Alarcón, se emitió el decreto específico para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a partir del cual se adecuaba la estructura, la normativa legal y los estatutos internos.

Las contraposiciones no faltaron y acusaron a las cooperativas que defen-

dieron su pertenencia al sistema financiero nacional, de estar formadas por "banqueros disfrazados", de ser adictas al Gobierno, de entregar las cooperativas a la banca. Fue tiempo de explicaciones argumentando que era todo lo contrario: que se pretendía estar fortalecidas para no ser absorbidas por la banca.



El sistema cooperativista se rige por el Decreto 2132, a través del cual se determina que las cooperativas de ahorro y crédito son entidades de intermediación financiera.

En los diferentes foros realizados en la época, los pronunciamientos en contra llegaron desde un grupo joven de profesionales en Economía y Administración, en quienes se advertía todavía aquellos vicios de pensamiento de la vieja escuela del Cooperativismo.

En la actualidad, el sistema cooperativista se rige por el decreto 2132, instrumento legal que configuró un esquema más claro para el movimiento, y definió que las cooperativas eran entidades de intermediación financiera, sin perder sus características sociales ni violentar sus principios y valores.

Por razones políticas, un funcionario cercano al entonces presidente Noboa, logró que se reformara este Decreto Ejecutivo, y que las cooperativas que no tuvieran un millón de dólares en activos, quedaran bajo el control del Ministerio de Bienestar Social.

### Apoyo total a la creación de la Caja Central

La Cooperativa ha participado en la conformación de las Corporaciones con apoyo de la CONCAF DGRV, en generar la Asociación de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos, pero no como un ente gremialista donde un grupo de amigos se reúne y se elige con afán figurativo, sino que sea un ente de integración, técnico, financiero; lógicamente tendrán que estar los que tengan un compromiso con esa visión. La "Riobamba Ltda." ha impulsado la creación de FINANCOOP, la Caja Central, que está dando sus primeros pasos, pero ya se vislumbra que en el futuro será como un pequeño Banco Central Cooperativo, donde el dinero circulará, y tendrá que responder cuando alguna cooperativa presente illquidez, pero siempre que ha-



ya la participación activa de las cooperativas socias.

Esta Caja Central está aprobada como entidad de segundo piso por la Superintendencia de Bancos.

En los últimos dos años, el movimiento cooperativo ha buscado su integración, a fin de proyectarlo y fortalecerlo ante realidades como la globalización y nuevos entes financieros que han empezado a operar en el país. La premisa es que si las cooperativas se mantienen solas, corren el riesgo de frenar su desarrollo.



En el encuentro cooperativo del milenio se propuso la alternativa del cooperativismo de ahorro y crédito, a través de FINANCOOP, Caja Central Cooperativa de segundo piso, (Diciembre, 1999)

Dicha integración debe estar conducida a los aspectos, financiero, económico, tecnológico y legal, de tal manera de representar volumen de captaciones, de activos, pero fundamentalmente una misma orientación por objetivos y proyecciones que tengan las COAC's.

En circunstancias en las cuales se incrementa el desempleo y subempleo, un segmento social espera la atención de las cooperativas para solucionar sus inquietudes en microfinanzas.

En la actualidad, más del 10 por ciento de las cooperativas están bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y comparten una misma visión, perspectiva y proyección; de ahí que la mayoría participa en la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos, que de alguna manera se convierte en un referente para el organismo de control.

### La Cooperativa Riobamba y su representación en el ámbito nacional

En el ámbito nacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba no es la más grande en volumen de activos, pero en cambio ha generado un liderazgo sobre la nueva concepción del cooperativismo, con una visión administrativa y de organización interna, con un equipo de trabajo multidisciplinario y multifuncional que impulsa una labor de administración horizontal.

Esa participación activa dentro del ámbito nacional repercutió en la designación del Gerente de la Cooperativa "Riobamba", Pedro Morales, como presidente de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos, por dos años consecutivos. Y lo hizo precisamente en los momentos difíciles de la crisis financiera, cuando todas las cooperativas buscaban fortalecerse. Este cargo lo desempeñó con la altura que requería ese momento histórico del país.



La participación activa y la visión clara del Gerente General de la Cooperativa "Riobamba", Lic. Pedro Morales, incidieron en su designación como Presidente de la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos. (2000-2001)

También fue parte del directorio de la Caja Central, desde donde impulsó el cambio de paradigmas para mirar el futuro y descubrir las nuevas herramientas para mejorar el servicio al socio.

## *II. 6 Reconocimientos: una respuesta al trabajo*

**L**a Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", nacida de la decisión de un grupo visionario y emprendedor de artesanos y aprendices de oficio que terminaban un curso de perfeccionamiento en el centro artesanal OSCUS, se estableció con la finalidad de proveer a los artesanos y trabajadores, de los fondos necesarios para poder dinamizar sus negocios, ampliar sus servicios, y en todos los casos, mejorar las condiciones de vida de su entorno familiar.

Durante estos veinticinco años de servicio a la colectividad, la Financiera Popular, ha sido merecedora de una serie de reconocimientos de entidades externas y sobre todo de los mismos socios, quienes han visto en la prestación de sus servicios una respuesta a las múltiples necesidades y apoyo a sus proyectos. En tales circunstancias, la Cooperativa considera que el mejor galardón que ha recibido, ha sido la confianza de la ciudadanía.



## La Cooperativa Riobamba: la mejor de la Provincia

Sin embargo, y como un hecho anecdótico, en el año 1999, mientras el país se convulsionaba por la implementación del feriado y el salvataje bancario, la Cooperativa recibe de parte del Instituto Superior Iberoamericano de Comercio de Barcelona-España, el reconocimiento público por ser considerada como la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia, según una encuesta realizada por dicho organismo entre las personas que residen en la ciudad. Dicha nominación contribuyó a fortalecer la imagen externa e interna de la Institución, que cada día se ha ido arraigando en el corazón de los riobambeños.

### Personaje del Año 1999

A reglón seguido, y como consecuencia del crecimiento y desarrollo alcanzado por la Cooperativa, el pueblo de Chimborazo, a través de Diario La Prensa, la designó como PERSONAJE DEL AÑO 1999, en reconocimiento a su mística de trabajo y servicio en favor del desarrollo de los sectores más desprotegidos.

La comisión calificadora del Personaje del Año 1999, entre los justificativos que analizó de los proporcionados por la ciudadanía a favor de la designación de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", están: trabaja con recursos propios; labora con honestidad, solvencia; ayuda a los grupos marginales, pequeños productores, artesanos; y concede servicios ágiles y oportunos, creando confianza en sus cooperados.

También se hacían reflexiones sobre el cumplimiento de los objetivos de la Entidad, ante una economía de mercado caracterizada por la concentración de capitales en el ámbito financiero, que ha permitido que las instituciones financieras formen empresas vinculadas de propiedad de los mismos accionistas y con protección del poder político. Se decía que el Ecuador vivía frente a una economía con dos partes diferenciadas: la **economía**



El trabajo de la Cooperativa "Riobamba" ha sido reconocido por el pueblo y las instituciones chimboraceses, como es el caso del Personaje del Año 1999.

formal estructurada que está conformada por los dueños del capital y definida por los recursos de la producción y la tecnología, que además controlan el mercado y el comercio; y, la economía informal no estructurada conformada por quienes producen con escasos recursos, que no gozan de la seguridad del mercado y sin influencia dentro del Estado.



El Dr. Carlos Freire [+ ] condecora a la Cooperativa "Riobamba" como Personaje del Año 1999, evento cívico organizado por Diario La Prensa de Riobamba.

La respuesta era afirmativa en el sentido de que la Cooperativa "Riobamba", en la práctica, buscaba ir hacia la economía solidaria. En ese entonces, el Premio Nóbel de Economía 1998 vaticinaba que "queda la alternativa de la Economía Popular, de la economía solidaria como modelo que desafía las formas individualistas y capitalistas de producción y la distribución de bienes y servicios". La economía popular —decía— se encontraba en manos de quienes producen con sus propios recursos y de acuerdo con sus necesidades vitales; y, que pertenecían a la población informal integrada por la mayoría de artesanos y pequeños comerciantes.

### ● Premio Ornato concedido por el Municipio de Riobamba

Otro reconocimiento recibido por la Financiera Popular, fue el PREMIO ORNATO, concedido por el Ilustre Municipio de Riobamba, en razón de la contribución de la Institución al embellecimiento de la ciudad y la conservación del estilo del Centro Histórico, con la construcción de su edificio Matriz ubicado en



Los representantes de la Cooperativa, Sra. Mariana Sigüenza (Presidenta) y Lic. Pedro Miralles (Gerente), reciben el reconocimiento "Premio Ornato" por su edificio Matriz, de parte del Concejal de Riobamba, Ing. Wilson Soria (1999).



la Av. Diez de Agosto y Colón, esquina. En la sesión solemne conmemorativa por cumplir un aniversario más de la Emancipación Política de Riobamba, el 11 de noviembre del 1999, se entregó oficialmente este premio.

## II.7 La Cooperativa Riobamba, generadora de crecimiento en la Provincia

**L**os veinticinco años de vida institucional han significado retos, iniciativa, creatividad, decisiones y realizaciones, en el quehacer diario frente a la responsabilidad de administrar una entidad financiera cuyo compromiso social es el beneficio colectivo.

Articular el aspecto social y financiero es un reto que día a día se lo supera porque en la teoría y en la práctica participan los actores; es decir, existe la corresponsabilidad en todo el proceso de crecimiento y desarrollo de la Cooperativa. Los directivos y personal administrativo han sido vigilantes y actores en el control y promoción de una buena gestión administrativa, orientando el cumplimiento de los principios como: transparencia, eficiencia, equidad, proporcionalidad, de tal forma que se garantizó la eficiencia administrativa en bien de nuestros socios y de la provincia de Chimborazo. Es por ello que el crecimiento físico cuantitativo, tiene coherencia con el desarrollo institucional, reflejándose en la confianza de los asociados y potenciales socios de la ciudad y la provincia; en sí, el desarrollo se fundamenta en la participación de los socios, en la toma de decisiones al ser protagonistas y no solamente espectadores.

El compromiso y acciones de la Cooperativa han estado encaminados al sector pobre de la provincia, por su convicción social, por sus servicios y productos financieros orientados a mejorar las diferentes actividades económicas, necesidades y expectativas de los asociados y de la comunidad en general, reflejándose así la responsabilidad social como sinónimo de pertenencia a la provincia.



Articular el aspecto social y financiero es un reto que día a día se lo supera porque en la práctica participan los actores; es decir, existe la corresponsabilidad en todo el proceso de crecimiento de la Provincia.

La confianza y voluntad de nuestros socios han constituido el eje transversal para un crecimiento financiero, sustentado en la capacidad y profesionalidad del equipo de trabajo, lo que nos ha conducido a constituirnos en una alternativa financiera hasta en los lugares más lejanos de los centros urbanos de la provincia. La naturaleza de su función como Coopera-



El servicio de crédito para la microempresa está generando fuentes de trabajo y mejorando la condición económica de la familia chimboracense. La Cooperativa ha brindado su respaldo a la visión y al trabajo incansable de la familia Guajarro, en el cantón Guano, donde se ha levantado una empresa productora y exportadora de hilos.

tiva fue el apoyo y fomento de la microempresa, cuya esencia ha sido la cooperación, la solidaridad no como proteccionismo sino con una visión humanista, considerando al socio como un sujeto actor de su propio cambio por su capacidad y potencialidad humana de generar el bienestar económico de la gran familia de la Cooperativa.

La microempresa familiar en las décadas de los 80's y 90's fue marginada por la banca tradicional y su único apoyo financiero con pequeños y medianos créditos fueron las cooperativas, especialmente la nuestra, motivando así el impulso al crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas familiares, consideradas en esa época como actividades económicas informales dentro del sector productivo. A partir del nuevo milenio, esta visión cambia y hoy esa unidad productiva tiene la importancia que siempre debió tener en el sector económico.

### Proyecto de Vivienda Social

La visión de futuro de la Cooperativa fue causa y efecto de su existencia, que articulada a la iniciativa, en el año 1994, el Consejo de turno y su personal administrativo, logran adquirir un lote de terreno para la construcción de un programa de vivienda de tipo social, por considerar que este proyecto contribuirá a mejorar la calidad de vida, cubriendo las necesidades sociales y psicológicas de la familia del asociado, porque es el núcleo fundamental de la Institución.

El proyecto se plasma en realidad con el inicio de las obras de infraestructura

en mayo del 2003. Se proyecta cubrir el ciento por ciento de los trabajos en el mes de abril del 2004, porque así lo determina el cronograma.

El comportamiento institucional y la visión de futuro, confrontan cambios con miras a fortalecer el área social de la Cooperativa, considerándola como el eje fundamental del crecimiento económico.

### Concurso de Pintura Infantil

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", con el afán de apoyar el desarrollo del arte y la cultura en la comunidad y fundamentalmente en la niñez riobambeña, organizó el PRIMER CONCURSO DE PINTURA INFANTIL en enero de 1998, el cual se llevó a cabo con la participación de varias escuelas de la localidad, como son: Miguel Ángel León, Fundación El Despertar, Cinco de Junio, Pensionado Americano, María Auxiliadora, Nicanor Larrea, Simón Bolívar, entre otras. Los participantes tuvieron una etapa de inducción con el Profesor **Jorge Machado**, quien les impartió algunas técnicas de pintura, lo que les desarrolló más aptitudes artísticas, creatividad y fantasía, culminando con éxito el Primer Concurso de Pintura Infantil en el ámbito local.

El concurso local sirvió de antesala para participar en el V CONCURSO MUNDIAL DE PINTURA INFANTIL, organizado por la asociación IE-NO-HI-

#### *"La organización entre pobres tiene una esperanza"*

*Soy socio desde mediados de 1979. En esos años se comenzaron a realizar cursos sobre cooperativismo a través de FECOAC, con el Sr. Extensionista Vicente Cardoso, para promover varias cooperativas en la zona central. Se ve la necesidad de crear una cooperativa en la ciudad, y siendo un convencido del movimiento cooperativo, ingreso a la "Riobamba Ltda.", porque tiene una identidad con Lo Nuestro.*

*En ese entonces, se decía que "organización entre los pobres y para los pobres tenía una esperanza; que podíamos alcanzar los créditos para nuestras necesidades, ya que en esa época en las instituciones bancarias no éramos sujetos de crédito".*

*En estos 25 años, la Cooperativa ha dado pasos gigantescos en el aspecto de mayor identidad chimboracense, organizacional y administrativamente, con reconocimiento en el ámbito nacional.*



Jaime Romero Valverde, ex dirigente.

KARI, Organización Nacional de Cooperativas Agrícolas de Japón, en el cual se presentaron trabajos infantiles de 54 países, y en el ámbito nacional participaron 200 pinturas. Para Ecuador fue un éxito ya que 4 niños representantes de nuestras cooperativas fueron los ganadores de los premios de oro, plata, bronce y una mención honorífica otorgada por dicha Asociación japonesa. Entre los niños ganadores estuvo STEVE VINICIO MEJÍA GALLEGOS, representando a nuestra Cooperativa, quien ganó el PREMIO DE BRONCE con el tema: CUIDEMOS LA NATURALEZA.

Así, la Cooperativa "Riobamba Ltda." ha hecho presencia en la comunidad riobambena y ha desarrollado actividades sociales, culturales y artísticas, lo que ha permitido llegar a la niñez, presente y futuro de la Patria.



STEVE VINICIO MEJÍA GALLEGOS, representando a nuestra Cooperativa, ganó el PREMIO DE BRONCE en el V CONCURSO MUNDIAL DE PINTURA INFANTIL, realizado en Japón.

*Es una Institución solidaria, humana y que presta varios servicios a la gente pobre de Chimborazo.*

*En el ámbito provincial, la Cooperativa ha aportado en la creación de fuentes de trabajo, fomentando el hábito del ahorro y la solidaridad; contribuyendo también al ornato de la ciudad con sus prestigiosos edificios.*

*La participación de los socios se evidencia en las elecciones, en calidad de votantes y candidatos; también en todos los beneficios a los cuales se hacen acreedores a través de la Cooperativa y en los actos sociales.*

*Siendo dirigente, se propuso la creación de un sistema de ahorro para los niños; mis cuatro hijos fueron los primeros que ingresaron como ahorristas, con los números 2, 3, 4 y 5. En conversaciones particulares, se ha motivado a la gente para que ingrese a la Entidad, manifestándole que es la mejor Cooperativa del mundo.*



## II.8 Movimiento económico en función de créditos

### Evolución de la cartera

El saldo de colocaciones netas a finales del año 2002 fue de 14.6 millones de dólares, que representa el 59,06% más de lo registrado en el 2001, que fue de 9,1 millones de dólares. La cartera bruta llegó a más de 11,7 millones de dólares.



El crecimiento logrado es producto de la preferencia de nuestros asociados que conocen de la rapidez y facilidades en el trámite de un crédito en la COAC "Riobamba Ltda.". Ello ha generado un crecimiento en los saldos, comprometiendo a la Institución a mantener y mejorar la oferta de servicios financieros.

En el primer semestre del 2003, las colocaciones netas son de 9,6 millones de dólares en 3.626 socios. La Cooperativa, ni aún en las más agudas crisis económicas del país, ha cerrado las operaciones de crédito.

Durante el 2001 se entregaron 4.828 créditos; en el 2002 se concedieron 5.771 créditos, lo que significa un incremento del 19,53 por ciento. En el primer semestre del 2003, las colocaciones netas son de 9,6 millones de dólares en 3.626 socios.

### Estructura y composición de la cartera

Los productos crediticios de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", están creados para responder los diferentes requerimientos y necesidades de los asociados. Los créditos destinados a la vivienda representan el 32 por ciento de la cartera con 3,7 millones de dólares. Los créditos destinados a la producción, comercio y servicios, representan el 53 por ciento de la cartera con 6,1 millones de dólares; y los créditos destinados al consumo mostraron un saldo de 1,7 millones, que representa el 15 por ciento de la cartera.

Los productos crediticios que ofrece la Cooperativa "Riobamba", son variados; entre los más importantes podemos destacar el **crédito a la Microempresa**, el cual atiende las necesidades de capital de trabajo y capital de inversión de las unidades productivas, de comercio y servicio del sector de la

micro y pequeña empresa de la provincia de Chimborazo, en montos de menor escala y en plazos cortos. El **crédito Productivo**, es aplicable tanto para capital de trabajo como para adquisición de activos. En montos de mayor escala, el análisis del crédito se basa en un perfil de inversión. Los **créditos Institucionales**, son una línea de crédito que se basa en la firma de un convenio con instituciones formales, cuyo compromiso se hace sobre la base del descuento de los dividendos en rol de pagos de sus empleados, sumado a un ahorro exigido.



En la "Riobamba Ltda" los créditos destinados a la producción, comercio y servicios, representan el 53% de la cartera.

La **Línea de Crédito Abierta** es un producto específico para el comercio y la producción, concedido a socios con un excelente historial crediticio; este producto parte de la aprobación de un cupo de monto máximo, al cual el socio podrá acceder en múltiples desembolsos de acuerdo a los requerimientos de su actividad.

### Control de morosidad

La Cooperativa "Riobamba" muestra un índice promedio de morosidad en el año 2002 del 0.27 por ciento, el cual resulta de comparar el saldo de la cartera vencida y el saldo de la cartera bruta. Como se aprecia, año tras año este indicador se encuentra mejor controlado a pesar del considerable crecimiento en volumen de la cartera total.

Con respecto a la cartera en riesgo, el índice promedio del año 2002 presentó el 1.88 por ciento, resultante de comparar la sumatoria de la cartera morosa y cartera que no devenga interés sobre el saldo de la cartera bruta.

Al primer semestre del año 2003, ha sufrido un serio impacto en los indicadores, resultante del cumplimiento a las actuales normas del Organismo de Control, que hace referencia a la cartera de consumo y microcréditos, al reclasificar la cartera a los 5 días de vencido; esto significa que los créditos se consideran riesgo para su recuperación; en tal razón, el resultado presentado es del 0.49 por ciento promedio del semestre en cartera morosa y vencida, y del 3.05 por ciento de la cartera en riesgo.



## ¡COAC "Riobamba Ltda." cumplió la meta!

**Marín Bautista**  
**Gerente General FINANCOOP**

Los últimos 10 años seguí de cerca la gestión de la Cooperativa, el esfuerzo y comprometimiento de sus directivos, funcionarios y socios; la meta fue, luego de sus dificultades a finales de los ochenta, lograr una institución financiera solidaria, competitiva y solvente que coadyuve a la satisfacción de las necesidades económicas, crecimiento y desarrollo de sus socios y comunidad. ¡Con su eslogan "Lo Nuestro", cumplió la meta!



### **FINANCOOP y Cooperativa "Riobamba Ltda."**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", a través de su representante, Lic. Pedro Morales, siempre sostuvo un concepto integracionista; en el particular caso de FINANCOOP Caja Central Cooperativa, fue la Institución una de las pioneras-fundadoras de esta idea o sueño que tuvimos, de integrar a las cooperativas con un concepto técnico financiero para lograr beneficios por economías de escala y crear un modelo que coadyuve al fortalecimiento y desarrollo del sistema cooperativo, a través de impulsos de nuevos productos, reciclaje de los recursos liquidados del sistema para el sistema, y constituírnos en una fuente alternativa de soporte ante contingencias de las cooperativas, como prestamista de última instancia.

La Cooperativa ha experimentado con impacto positivo los servicios de FINANCOOP tanto en el pasivo como también con crédito, y esa es nuestra función: apoyar al desarrollo de las cooperativas; el proceso de expansión de servicios a los socios de la "Riobamba Ltda.", también fue apoyado por la Caja Central, a través de la Red de Servicios Cooperativos CoopRed, cajeros automáticos.

La relación cercana que siempre han mantenido y mantenemos FINANCOOP y la Cooperativa "Riobamba Ltda.", ha permitido un factor de desarrollo para las dos instituciones, máxime que el Lic. Pedro Morales, fue parte del primer Consejo de Administración de la Caja Central.

### **Apreciación sobre la gestión de la Cooperativa "Riobamba"**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." es una de las más representativas e importantes del país; su nivel de desempeño salta a la vista,

sobre todo si notamos cómo en los últimos 10 años la confianza de los socios y de la comunidad fue incrementándose al ver el nivel de activos, en diciembre de 1992, con aproximadamente 1.043 millones de sucres, a junio del 2003, con más de 20 millones de dólares; con socios de aproximadamente 8.310 en 1992, a 30.000 en junio del 2003; una sola oficina en 1991, hoy 6 puntos de ventas, además de casa propia cuyo diseño, a su vez, es parte del patrimonio cultural de la provincia. La relación socios con la población económicamente activa de la provincia, es muy importante y mide el nivel de confianza, aceptación y liderazgo: 21%.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", Indudablemente es la institución financiera de la provincia, líder, a través de sus servicios financieros, sus facilidades crediticias y con una gestión apoyada con tecnología de punta que refuerza la confianza y transparencia en su desempeño.

### **La Cooperativa "Riobamba": eje de desarrollo**

Por ser la principal Institución financiera de su provincia, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." se proyecta como un importante eje de desarrollo, mediante la promoción de servicios financieros, impulsores de la actividad productiva de sus socios y comunidad. El empuje al desarrollo económico tiene su impacto positivo en el crecimiento social de la población, lo que hace fundamental su actividad, máxime considerando su activa participación en el sector rural.

En el contexto nacional, la Cooperativa es innovadora y con una importante penetración en su mercado, lo cual puede constituirse en un ejemplo digno de emulación. Estoy seguro que con la amabilidad y acogida de sus funcionarios se pueden concretar intercambios que serán muy positivos para el sistema.

El Ecuador, en mi concepto, ostenta un sistema cooperativo de ahorro y crédito bien manejado que destaca en la región, y bien podría ser digno de intercambio con nuestras experiencias. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." es una institución que en los últimos años ha mostrado una performance destacada que, estoy seguro, líderes de otros países estarían gustosos de conocer y compartir.

*En Chimborazo, Cima del Reino Puruhá, hay 431 comunidades indígenas jurídicamente establecidas y reconocidas. El 60% de los habitantes de la provincia vive en zonas rurales.*



Artesanía ancestral de Cacha (Bibamba).

## CAPÍTULO III

### *Forjando un nuevo liderazgo cooperativo*

#### III.1 Crecer: una necesidad

##### La Cooperativa descentraliza sus actividades

A pesar del enrolamiento en los organismos nacionales para fortalecer la visión cooperativista, la COAC "Riobamba" tiene definida su misión y visión para participar en el desarrollo socioeconómico de la provincia y que se convierta en el instrumento de sustento de la comunidad a través de sus servicios. Aunque no han faltado las propuestas para abrir una sucursal en otras provincias, la Cooperativa ha dicho: primero **Lo Nuestro**; ya vendrá luego la realización de nuevos proyectos fuera de los límites provinciales.

Después de analizar que Riobamba se había convertido en un ente referencial de la cuestión microfinanciera y que atraía socios no solamente del centro urbano, sino también de las parroquias y los cantones de la provincia, la Cooperativa consideró que era tiempo de comenzar un etapa de descentralización de los servicios, la administración y de los capitales, con el afán de estar más cerca de los socios, de la comunidad, de las organizaciones, y facilitar las operaciones que requerían.

Con la perspectiva de contar con 25 mil socios activos en toda la provincia —número que ahora ha rebasado las expectativas— hace cuatro años la Cooperativa auspició un estudio sobre la realidad social y económica de la provincia, y un estudio de marketing sobre el sistema financiero en los cantones de Chimborazo.

Los resultados aportaron que en estas jurisdicciones no existía una cooperativa de ahorro y crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos, y que a pesar de la permanencia de organizaciones no gubernamentales que realizaban intermediación financiera con dinero del exterior, habían socios que preferían los servicios de la "Riobamba Ltda." aunque eso le significara interponer un viaje para ejecutar sus gestiones en la Entidad.

Entonces, se tomó la resolución. La primera opción fue Alausí, donde iniciaron los diálogos con los socios, instituciones y autoridades, quienes dieron la apertura necesaria para el funcionamiento de la Cooperativa en su cantón. Cada uno de estos sectores fueron partícipes en la inauguración de la Agencia. Los resultados de la gestión han sido satisfactorios y prometedores.



La expansión de los servicios de la Cooperativa "Riobamba", después de un estudio, comenzó en Alausí. (2001).

Al año de haber arrancado el trabajo en Alausí, la sociedad civil de Chunchi solicitó la atención específica para su cantón, por parte de la Cooperativa. Al principio, al estar tan cerca de la Agencia Alausí, se les pidió que hicieran sus operaciones allí. Pero creció el número de socios en Chunchi, y el equipo de trabajo de Alausí, bajo su responsabilidad, propuso extenderse hacia Chunchi. Nuevamente se hizo necesario el diálogo con los segmentos ciudadanos y autoridades para conocer la factibilidad de instalar una extensión de la Financiera Popular. El apoyo fue unánime y hoy opera una oficina en este cantón sureño.

El estudio realizado sobre descentralización, alertó que en el cantón Guano, cada familia tiene constituido un taller artesanal que requiere de un incentivo económico para desarrollarse. Este fue el motivo para abrir una Agencia en este cantón, donde ha existido una motivadora respuesta, porque se ha respondido a la necesidad de los sectores productivos. Como siempre, la gestión no se realiza desde el escritorio, sino visitando las comunidades —con fuerte presencia artesanal y agrícola— para incentivar el ahorro y promocio-

nar el crédito. La Agencia Norte en Riobamba nació como fruto del crecimiento urbanístico en el sector, así como el incremento de talleres artesanales, pequeñas empresas y la proliferación del comercio. La presencia del Terminal Terrestre también fue determinante para la inauguración de esta Agencia. Ahora, los viajeros pueden recibir servicios tanto en ventanillas como en un cajero automático.

La apertura de la Agencia Sur tiene como antecedente el apareamiento de la tecnología del microcrédito en el año 1999, enfocado a los comerciantes y productores agrícolas que ejercían su actividad económica en los mercados, preferentemente en el de La Condamine. Con la inauguración del Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba, los comerciantes mayoristas fueron reubicados y al ser socios de la Cooperativa, solicitaban su servicio.



El apareamiento de la tecnología del microcrédito y la necesidad de los comerciantes, motivaron la creación de la Agencia Sur.

Para satisfacer esa necesidad, la "Riobamba" empezó a atender con una caja móvil, compuesta por un vehículo y un equipo de computación. Pero, luego, la administración del mercado brindó la oportunidad de contar con una infraestructura formal y se abrió al público la Agencia Sur, que ahora da servicio no solo al Mercado de Productores Agrícolas, sino también a los barrios de La Paz, El Troje, La Inmaculada, e incluso a los socios del cantón Chambo.

En cuanto a nuevos proyectos de descentralización, al celebrar los 25 años de fundación y estar aún viviendo las consecuencias de la crisis de 1999, la Cooperativa ha considerado que es momento de consolidar a la Entidad, fortalecer la estructura financiera y administrativa y capacitar más a su personal. No obstante, no se ha cerrado la probabilidad de que con el decurrir del tiempo, se puedan establecer alianzas con cantones de Chimborazo que no sean servidos eficientemente por otras entidades financieras.

### III.1.1 La Agencia Norte

**O**rganizar el funcionamiento de la Agencia Norte ha sido un proceso constante de muchos años, desde cuando la Cooperativa "Riobamba" empezó a enfrentar una nueva realidad. Los principales indicadores para tomar esta decisión fueron: incremento acelerado de clientes,



Firma de escrituras para la adquisición del bien inmueble donde hoy funciona la Agencia Norte.

el abarrotamiento de algunas ventanillas, la gran demanda crediticia, la subdivisión de oficinas, incremento de personal y, en fin, otros factores que hicieron que dirigentes y personal administrativo consideren oportuno y necesario crear una sucursal en Riobamba, con el principal objetivo de mejorar los servicios al socio.

Es así como el 12 de octubre del 2001 se inaugura la Agencia Norte, con la presencia de las principales autoridades locales e invitados especiales de control de la Banca, quedando al servicio de la ciudad de Riobamba y de todos los socios.

Hoy, la Agencia Norte goza de un edificio construido con el mismo diseño de la Matriz, a fin de mantener una identidad arquitectónica; las instalaciones son modernas, para un trato digno y cómodo a los socios.

La Agencia Norte presta todos los servicios financieros: eficiencia, oportunidad e innovación, principalmente orientados al desarrollo de la microempresa, procurando llegar a todos los sectores sociales y en especial a los de menores recursos económicos.

Uno de los criterios más relevantes para otorgar los créditos son los mecanismos de inversión y recuperación del socio, a fin de que el índice de morosidad de la Cooperativa no rebase los índices satisfactorios.

Es así como se trabaja observando no solo el aspecto legal y financiero sino también las condiciones sociales del cooperado, lo cual nos ha permitido

desarrollar grandes niveles de confianza, seguridad de socios y clientes, presencia dentro y fuera de la provincia.

Este sentir del socio y la ciudadanía en general nos compromete a cada día desarrollar nuevas estrategias financieras, a mejorar la atención al socio, a llegar oportunamente con los créditos, para de esta manera apoyar en el desarrollo socioeconómico de la familia y el país.



El edificio de la Agencia Norte fue inaugurado en el año 2001. Su construcción se la realizó mediante administración directa.

### III.1.2 La Sucursal Alausí

Con la necesidad de expandir la experiencia financiera alcanzada por la Cooperativa durante los primeros 23 años de fecunda labor en beneficio de la sociedad chimboracense, nuestra Institución, luego de un minucioso estudio, decide abrir su primera Sucursal y para ello escoge un lugar que a toda luz se muestra como el de mayor desarrollo en la zona sur de la provincia. Así que el 1 de abril del 2001, fecha de gran significación para nuestra Cooperativa, se inauguran las oficinas en el cantón Alausí. Durante estos dos años de gestión, la Institución ha buscado permanentemente el acer-



El señor Alcalde de Alausí, Sociólogo William Palacios, felicitó a la Gerencia y altrigentes por la apertura de la Agencia en esta ciudad, en abril del 2001.

camiento con quienes hacen la vida del cantón, como son: autoridades, gremios artesanales, colegios profesionales, instituciones, organizaciones de base, en fin, se ha buscado siempre mantener un contacto directo con los beneficiarios de los servicios financieros y sociales que oferta la Cooperativa.

En este sentido, la participación de la Cooperativa ha tenido un lugar importante en la gestión desarrollada. Hemos organizado varias rifas con ocasión de las festividades de San Pedro, apoyado el arte, el deporte y todo tipo de iniciativa que impulse estas actividades. Se organizó un concurso de pintura interescolar denominado ALAUSÍ EN MI IMAGINACIÓN; se ha organizado la primera Maratón Atlética JARDÍN ANDINO, con la participación de niños de todas las escuelas de la localidad; así mismo, se ha participado en varios eventos desarrollados por las festividades del Cantón, como el primer CONCURSO DE BANDAS DE PUEBLO, organizado juntamente con la Municipalidad. La zona sur de la provincia y el cantón Aiausi en particular, presentan una diversidad de climas, desde el frío páramo hasta la cálida Costa, que los hacen rico en su flora y fauna, pero principalmente en la majestuosidad de sus paisajes y formas, muy visitados principalmente por turistas internacionales que llegan a nuestro país. Aquí se puede visitar: La Nariz del Diablo, una obra de ferrocarril, esplendorosa por la genialidad con que fue diseñada; por su forma y contrastes, tenemos por ejemplo la llanura de Nizag, las lagunas de Ozogoché que para quienes tenemos la suerte de conocerlas representan una experiencia única de disfrutar de la natura-

*"Impulsa el desarrollo de las personas que queremos superarnos"*

*"Al conocer que la Cooperativa 'Riobamba Ltda.', abriría una agencia en Alausí, en principio se pensaba que al ser una Institución grande, sería exclusivamente para personas que tenían posibilidades económicas", dice Segundo Vargas, presidente de la Asociación Leonidas Proaño de la comunidad La Pacífica, del cantón Alausí. Sin embargo, cuenta que acompañó a un miembro de la comunidad a solicitar un crédito. "La atención y la rapidez con la que mi compañero recibió el crédito fue lo que me impulsó a formar parte de la Cooperativa", asegura.*

*Luego de varios meses se enteraron de que la Cooperativa otorgaba créditos a grupos en las comunidades. Después de realizar una reunión con todos los integrantes, resolvieron solicitar un préstamo. Gracias a la Cooperativa, la Asociación fue beneficiaria de un crédito grupal destinado a la compra de un TRACTOR. "Estamos convencidos de que la Cooperativa es una Entidad impulsadora de las ideas de los socios, sin discriminación alguna. Eso nos brinda confianza", indica don Segundo.*



Aso. Leonidas Proaño - Comunidad La Pacífica (Alausí).



La Agencia Alausi fue la primera en dar paso al proceso de descentralización de la Cooperativa "Riobamba". Hoy, se ha convertido en Sucursal.

leza en todo su esplendor. La generosidad de la naturaleza y la pujanza de su gente han hecho de este pueblo eje del desarrollo económico de la zona Sur de la provincia; consecuentemente, nuestra participación se fortalece cuando comprobamos que a raíz de la presencia de la Cooperativa en

el Cantón, la economía en su conjunto se ha dinamizado, el sistema financiero pasó de ser un elemento pasivo a generador de oportunidades y desarrollo, los recursos financieros captados en la zona ya no se trasladan a otras regiones y ciudades, y gracias a una sana competencia, se abrieron más posibilidades de crédito; por tanto, la participación de la Cooperativa fue definitivamente decisoria.

### *La Cooperativa "Riobamba" incentiva la artesanía y el turismo*

Vive con su familia en el barrio Santa Teresita del cantón Guano. A sus 46 años se ha consolidado como un microempresario del calzado. Abrió su libreta en las oficinas de la Matriz, en junio de 1993. Realizó ahorros los cuales le facultaron para obtener su primer crédito hipotecario con la finalidad de comprar su vivienda. Estableció un negocio de comercio y confección de calzado. Su segundo crédito lo realizó con la finalidad de comprar su vehículo, herramienta esencial en su trabajo. Su tercer crédito —hipotecario— fue utilizado en la compra de maquinaria sofisticada y de última tecnología. Todos estos créditos han incrementado su actividad y nivel de vida. Llegó a tener 41 operarios de calzado, que se distribuyen en las parroquias Ilayo, Valparaíso, San Isidro y centro de Guano.

La situación económica en la que se encuentra el cantón Guano, especialmente en lo referente a la artesanía que se ha visto afectada por la influencia de productos de otros países a menor precio, le impulsa a mirar otros panoramas. Posee un crédito hipotecario que le sirve para comprar un terreno en el sector del barrio Santa Teresita, vía al balneario Los Elenes, con la proyección de construir almacenes de exhibición de sus productos y expender comida típica del cantón, para reforzar sus atractivos turísticos.



Se Gilberto Colcha, socio.



Por todo esto, mencionamos con certeza que la Sucursal Alausí de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", se va convirtiendo en la alternativa financiera de la zona sur de la provincia de Chimborazo, puesto que los socios no solo son de Alausí, sino también de Chunchi y sus parroquias, como: Gonzol, Shucud, Llagos, Joyacshí.

Prueba de esto es que a la fecha contamos con 2 mil 872 socios, con un total de activos que alcanza el 1 millón 700 mil dólares, de los cuales 1 millón 600 mil dólares se encuentran colocados en créditos que impulsan el desarrollo de 2 mil 400 socios, con lo que corroboramos nuestra afirmación.

### III.1.3 La Agencia Guano



La Agencia Guano funciona desde el año 2002. A más del trabajo en la zona urbana, se ha extendido hacia las áreas rurales para brindar sus servicios.

Luego del colapso que sufrió el sistema financiero, la población, desconfiaba de la banca nacional; es ahí donde empiezan a liderar las cooperativas. Aunque, en el inicio del funcionamiento de la Agencia Guano nos fue difícil recuperar esa confianza, en las visitas promocionales que realizamos puerta a puerta, la gente nos comentaba sobre las entidades financieras que se abrieron en Guano y desaparecieron. Así sucedió con la Mutualista Chimborazo, que por más de 20 años prestaba sus servicios a la población; luego de ello el Banco La Previsora, que luego de 5 años de inaugurado en el cantón se fusionó con el Filanbanco. Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y la desaparición del banco, la comunidad tanto como el sistema se hallaba en la desesperación por sus ahorros y los servicios que prestaba. Después de un tiempo surge nuevamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hispanoamérica, que se encontraba promocionando sin tener resultados positivos, por lo que los funcionarios y autoridades decidieron retirarse de la zona.

La Agencia Guano se apertura en el mes de marzo del año 2002, con personal joven, de grandes valores humanos y sociales, con espíritu de lucha y

trabajo, con experiencia adquirida durante la trayectoria de trabajo en la oficina Matriz. Se conforma un grupo de funcionarios centrados en la labor cooperativa, que coordina acciones con el propósito de realizar promoción, colocación y captación de los recursos existentes en el pujante cantón conocido como la "Capital Artesanal del Ecuador", y como una de las zonas más productivas de Chimborazo. Empezamos con un programa agresivo de promoción puerta a puerta, visitando entidades públicas y privadas, escuelas, jardines y a los socios que aperturaron en la Matriz pero cuyas cuentas habían estado inactivas; así fue como la Cooperativa se dio a conocer en el cantón, una vez captada y atendida la zona urbana.

Las expectativas crecían, y los socios se acercaban a la Institución, pero con la particularidad de que había presencia relevante de las zonas rurales que poco a poco seguía extendiéndose. Surgió entonces un pensamiento que se cristalizó en un producto nuevo en esa zona; precisamente para atender a esa pobla-



Enrique Tene, Mónica Silva, Yolanda Colcha y Luis Barbecho; personal de la Agencia Guano.

ción a las que otras Instituciones habían negado por los desastres naturales que en ese entonces causó la desesperación del campesino y agricultor, empezamos a visitar comunidades, participar en reuniones donde nos permitían un espacio para ofrecer nuestros servicios a los asistentes, situación que se multiplicaría en toda la población. Así realizamos un cronograma de visitas y contactos a las diez parroquias del cantón: El Rosario, la Matriz, Guanando, La Providencia, San Gerardo, San Andrés, San Isidro, San José de Chazo, Ilapo, Santa Fe de Galán.

Como resultado de este trabajo, la Cooperativa extiende sus servicios esta vez con un producto llamado "Ventanillas Rurales", cuyo propósito fue el de reunir a varios campesinos que tenían un grupo de trabajo en cada comunidad, con el objetivo de entregar créditos, los mismos que serían de montos pequeños y con garantías solidarias.

Así, la Cooperativa se extendió tanto en el sector urbano como en el sector rural del cantón Guano.

### III.1.4 La Agencia Churchi

En consideración al hecho de que la Sucursal Alausí había establecido como propuesta de gestión para el ejercicio económico del 2003 el constituir una Red Financiera en el sur de la provincia de Chimborazo, y para dar cumplimiento a este objetivo, como punto de partida se planificó el establecimiento de una oficina en el cantón Churchi, ubicado a 45 minutos de la ciudad de Alausí.

En este sentido, y como prioridad principal, desarrollamos un estudio de mercado que permita establecer la viabilidad del

proyecto. El resultado de este trabajo determinó que nuestro objetivo tenía muchas posibilidades de ser aceptado en la población; consecuentemente, realizamos todos los trámites de rigor ante la Superintendencia de Bancos, la cual concedió la autorización para que la Cooperativa establezca una oficina en el cantón Churchi, provincia de Chimborazo.



Inauguración de la Agencia Churchi.



La Cooperativa "Riobamba" atendió la solicitud de los socios del cantón Churchi, y desde febrero del 2003 funciona una Agencia en esta jurisdicción.

Con estos antecedentes, el 15 de febrero del 2003 entró en funcionamiento la Agencia Churchi de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", oficina que se encuentra ubicada en la Av. Simón Bolívar y Manuel Pinos, en el centro de la ciudad.

Con la puesta en vigencia de esta oficina, se orientó el trabajo a la organización de algunas actividades de promoción; para ello se conformó un equipo de promotores externos. El resultado ha sido satisfactorio.

La Cooperativa, a parte de ofertar los servicios financieros normales en la ciudad de Chunchi, a través de convenios estratégicos, estableció el servicio médico y odontológico para los socios. En rigor, lo que nació como una idea de ventanilla operativa, por requerimiento de los socios, se ha convertido en una oficina que se desarrolla con agilidad, pues de a poco está ganado un espacio en el concierto financiero del cantón Chunchi y sus zonas de influencia.

### III.1.5 La Agencia Sur

Esta Agencia empezó a brindar su servicio en la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas, en una "carpa", al no existir una infraestructura física donde pueda funcionar. Esta forma de atención permitió al personal ganarse la confianza y mantener una relación directa de comunicación con los comerciantes de la EMMPA, conocer su realidad, el ambiente en el cual se desenvuelven, las necesidades que tenían, para brindar un mejor servicio. Los socios, al llegar a la carpa, con cierta duda preguntaban si en ese lugar podían realizar operaciones de ahorro, retiros, créditos, y al obtener una respuesta afirmativa, expresaban un sentimiento de agradecimiento y felicitación ya que podían acceder a los distintos servicios que ofrece la Cooperativa.

Muchos de los actuales socios tenían créditos en otras instituciones financieras e inclusive ponderaban la rapidez con la cual podían acceder a créditos en esas instituciones; pero hoy en día esos comerciantes han podido comparar, llegando a la conclusión de que los costos de la Cooperativa son más bajos; además, pueden acceder a créditos de una manera ágil.

Actualmente, la Agencia cuenta ya con una estructura física adecuada con todas las comodidades para atender a los asociados.



La Agencia Sur atiende a los comerciantes, productores agrícolas y socios que residen en el sector sur de la ciudad, con servicios financieros personalizados.

## Control permanente: base para el fortalecimiento

**Nelson Vargas Vallejo**  
Director Ejecutivo AUDICOOP

La mejor forma de contribuir con el desarrollo de la comunidad y del país, constituye el apoyo sostenido a los diferentes sectores productivos; así ha fundado la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", en las aspiraciones de sus socios, generando confianza, seguridad y servicio en sus 25 años de vida, enfatizando su accionar en los últimos quince años.



### Una visión exterior

La Cooperativa "Riobamba Ltda.", a través de los diferentes administradores que a lo largo del tiempo y en su turno apoyaron la iniciativa y dedicación de la Gerencia, se esforzó por alcanzar el desarrollo institucional y la prestación de servicios, con el consecuente crecimiento de sus socios. Se constituyó en portavoz de un modelo eficiente y efectivo, al participar con clara visión en el fortalecimiento del sistema cooperativo, impulsando su especialización en entes creados con la experiencia de mejorar y modernizar la asistencia en las diferentes áreas de soporte a la gestión de las empresas cooperativas; además, se integró como claro representante que aportó con mensajes transparentes de su Gerente y directivos que ocuparon dignidades relevantes en estos organismos. La sinergia desarrollada con las organizaciones de integración, de apoyo al sistema cooperativo, organizaciones de fortalecimiento empresarial cooperativo nacionales e internacionales, agudizó la capacidad receptiva de la Cooperativa, para extraer y ejecutar en forma pragmática, virtudes en la movillización del ahorro, reforzando su autosuficiencia financiera, reduciendo la dependencia de créditos externos y creando en sus beneficiarios necesidades de ahorro, como de créditos.

### El control

La Cooperativa mantuvo el convencimiento de que la administración de recursos económicos de terceros, en este caso asociados, representa la aplicación ética recurrente de principios y normas que transparenten las diferentes acciones de su gestión. A mediados del año noventa y cinco, la Corporación: Auditoría y Asesoría para Cooperativas -AUDICOOP- obtiene su personería jurídica y desde el año noventa y nueve, con la calificación otor-

gada, prestamos nuestros servicios especializados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Desde esta fecha, por cuatro años consecutivos, fuimos nombrados por la Asamblea General de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", como sus auditores externos (2000, 2001, 2002 y 2003), en el marco de las regulaciones del ente de control.

### **Aporte proactivo**

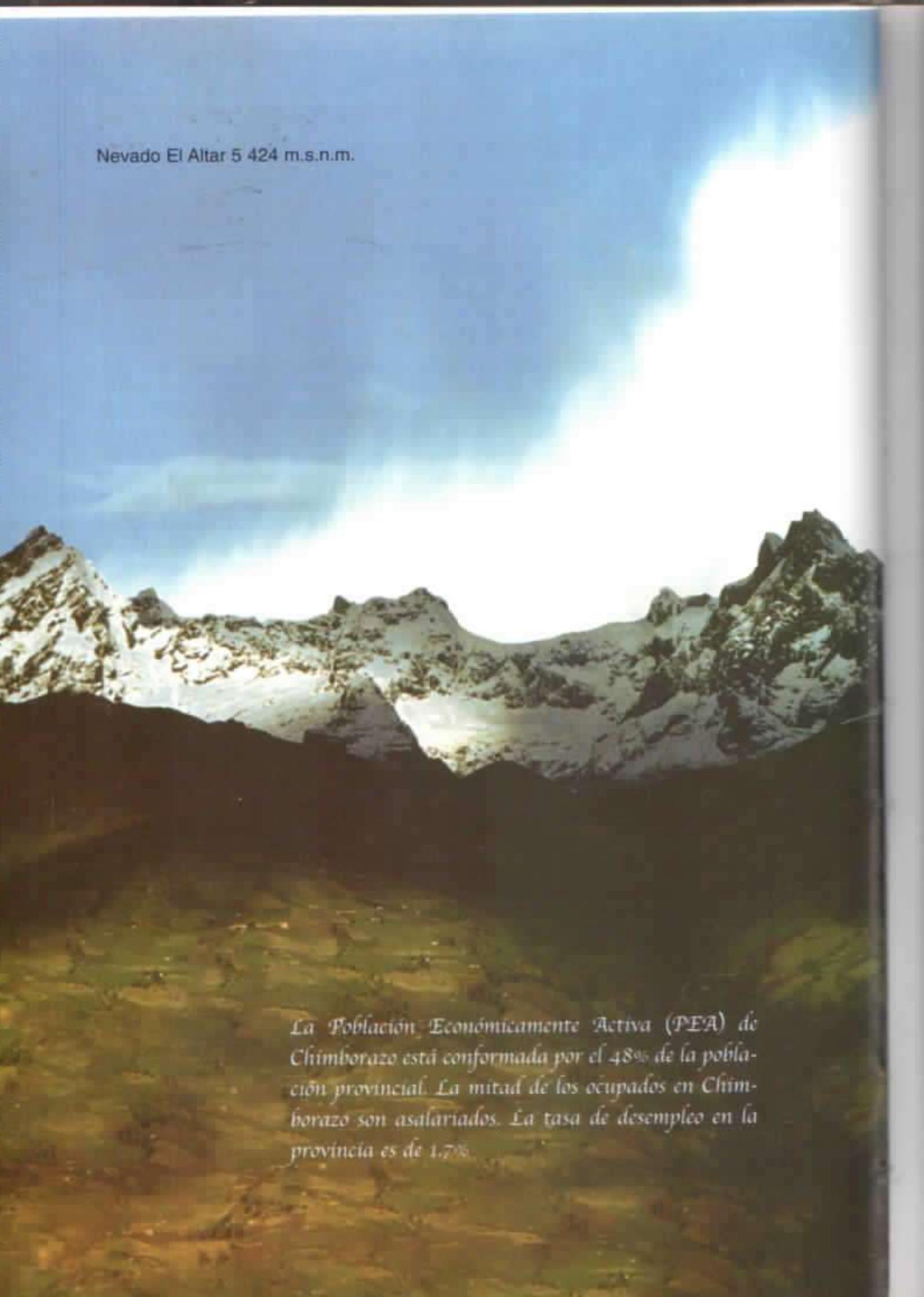
La experiencia alcanzada en la ejecución de auditorías externas practicadas a cooperativas, nos ha permitido mantener un enfoque de comprensión de la visión y misión de la Institución y de esta manera contribuir con orientaciones ajustadas a los vertiginosos cambios estructurales y normativos, equilibradas entre los intereses de los socios y de la Cooperativa, para la consecución de sus objetivos comunes, el mantenimiento de una adecuada y oportuna información y el cumplimiento de los marcos legales y regulatorios.

### **Oportunidades de éxito**

El nivel elevado de la Cooperativa en el aprovechamiento de las oportunidades de éxito, ha ido marcando una diferencia entre las prácticas del pasado, los resultados del presente y las proyecciones del futuro, correlacionadas en capacidades como: la ejecución de sus planes y programas, asignando a cada estamento funciones y responsabilidades. Incentivo al talento humano, con programas de carrera, capacitación, ascendiendo al personal que aporta con su experiencia de muchos años de servicio y brindando oportunidades a los jóvenes talentos profesionales; el logro de un claro compromiso de socios, colaboradores y administradores con la filosofía solidaria y el cumplimiento de las estrategias de crecimiento y desarrollo Institucional. Agregando valor a los servicios que se van constituyendo de acuerdo a las exigencias de los beneficiarios.

Desde luego que hoy presenciamos la suma de aportes y acciones del día a día de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", que a lo largo de un cuarto de siglo se ha transformado en la Institución que hoy se presenta como un ícono de la ciudad y provincia; que supo codificar eventuales fracasos, frustraciones, incomprensiones, crisis, que se fueron superando con el consistente liderazgo de su Gerente, Lic. Pedro Morales M., que supo transmitir a dirigentes comprometidos y decididos y a colaboradores orgullosos de su Institución, el sentido del servicio comunitario a través de una empresa cooperativa que adoptó la tecnología moderna y aprovechó las herramientas técnicas actuales en un ferviente deseo de servicio social y aporte al mejoramiento del modelo solidario.





Nevado El Altar 5 424 m.s.n.m.

*La Población Económicamente Activa (PEA) de Chimborazo está conformada por el 48% de la población provincial. La mitad de los ocupados en Chimborazo son asalariados. La tasa de desempleo en la provincia es de 1,7%.*

## CAPÍTULO IV

### *Proyección de Futuro*

#### **IV.1 Los nuevos años: eficiencia y supervisión**

##### **La Planificación en la Cooperativa Riobamba**

**E**l trabajo de la COAC "Riobamba Ltda." se ha caracterizado desde su reactivación en 1985, por discernir los ámbitos más convenientes para el desarrollo de los socios, la proyección y el involucramiento de todos los actores en cualquier propuesta. La planificación de la Entidad parte desde el diagnóstico de la situación de los socios, su realidad socioeconómica y la del país, sus aspiraciones. Por eso, la planificación responde a las proyecciones del socio; no es una planificación interna, desde el escritorio, o encargar a un consultor.

La planificación se ha comandado desde abajo hacia arriba, en el sentido que han participado los socios, trabajadores, directivos y la asesoría. Los datos proporcionados en cada Departamento, a través de su contacto directo con la realidad, se plantean como el sustento básico de la planificación estratégica. A este sistema, atribuye que se ha llegado más allá de la consecución de las metas y resultados de crecimiento.

##### **Nueva estructura organizacional**

En los dos últimos años, los eventos significativos han estado orientados a lograr una mayor eficiencia. La organización administrativa ha tenido que cambiar para que sea una administración moderna, empresarial y manejada con gente especializada: se ha hecho una reorganización del orgánico funcional para cubrir los vacíos. Hoy se habla, por ejemplo, que un oficial cumpla con las normas que establecen los organismos de control, que analice el riesgo de liquidez y el mercado con un profundo conocimiento de la situación económica y financiera. Con esta nueva estructura orgánica protagonizada por la delegación de responsabilidades y de generación de estructuras dinámicas, se ha modernizado la administración con sentido empresarial.



## La supervisión: transparencia y apoyo al desarrollo

El otro aspecto ha sido que se ha entrado en una exigencia de supervisión, porque se entiende que se dieron los problemas bancarios por la falta de ella. Para el efecto, se cuenta con una supervisión interna: auditor Interno, Consejo de Vigilancia que supervisa y fiscaliza las operaciones. En cuanto a control externo, la Cooperativa ha contratado una empresa para que realice la auditoría externa, que analice el proceso operativo y administrativo de todo el año; también está la auditoría de la Superintendencia de Bancos, la cual por Ley tiene que entrar en la entidad financiera para realizar fiscalizaciones in situ y extra situ. La primera se la hace físicamente dentro de la Cooperativa, y la otra sobre la base de los documentos que reporta permanentemente.

## Calificadoras de riesgo

Finalmente, desde el año 2001, existe el trabajo de las empresas calificadoras de riesgo, una organización externa que analiza todos los riesgos que tiene la Entidad. Dichas empresas, con el fin de brindar mayor garantía, deben tener una relación con organismos internacionales y con experiencia dentro y fuera del país. Un Inicial tropiezo ha sido que las calificadoras han trabajado solamente con la banca; por eso, se pide que adecuen sus procedimientos a las características intrínsecas de las cooperativas, su posición social, naturaleza, y la esencia de una so-

### *"Fue la única Entidad financiera que me abrió las puertas"*

Rosa Guerrero, propietaria del almacén "El Turquito", es socia de la Cooperativa "Riobamba", desde julio del año 1996. Se motivó a ser parte de la Financiera del Pueblo, porque escuchaba que brindaba créditos a las personas que tenían anhelos de superación. Se informó que la Cooperativa, en ese entonces, otorgaba a sus socios créditos emergentes, quirografarios, prendarios e hipotecarios; así que tomó la resolución. Después del cultivo de su ahorro, Rosa recibió un primer crédito. "Fue la única Entidad financiera que me abrió las puertas". El dinero obtenido lo utilizó para cancelar la entrada para la instauración de su negocio.

Rosa define a la Cooperativa "Riobamba" como una Entidad abierta al cambio y a la renovación de su imagen, con agilidad en los préstamos y atención personalizada al cliente. Dice que es una Institución financiera confiable, eficiente y que cada vez va mejorando y ampliando sus servicios como por ejemplo: cuenta con cajero automático, un equipo humano con amplios conocimientos en el área de informática y comprometidos con la Institución y los socios, la razón de ser de la Cooperativa; y en especial con un Gerente visionario y preocupado de dar soluciones rápidas a todos los problemas que se presenten.



Sra. Rosa Guerrero, ex dirigente.

ciudad de personas buscando el bien común y no una sociedad de capitales.

Definitivamente, estas calificadoras deberán ajustar sus procedimientos, su metodología y cambiar algunos parámetros de evaluación. Por ejemplo, la calificadora de riesgo arguye que las cooperativas no tienen accionistas para que puedan capitalizar en una emergencia;



Para brindar mayor seguridad al socio, la Cooperativa Riobamba ha contratado a empresas calificadoras de riesgo. De esta manera, se cuenta con un análisis imparcial del estado financiero y económico de la entidad.

pero a cambio, la Entidad argumenta que para eso están los socios, que tienen un sentido de pertenencia y cuyo ahorro y depósitos a plazo, si bien son pequeños pero estables, lo cual garantiza que no haya una descapitalización. El socio aporta al capital social, en razón de fortalecer su Institución, mantener una reserva familiar y porque la Cooperativa le ayudará a solventar cualquier necesidad.

*"La Cooperativa me ha ayudado a través de varios préstamos para capital de trabajo, para mi negocio, en especial a través de la línea de micro créditos, y cada vez iba aumentando el monto que solicitaba. Algo muy importante de este tipo de crédito es la forma de pago diario, semanal o quincenal, que nos brinda la oportunidad de cancelación más rápida del crédito", añade.*

*En cuanto al trato interpersonal, "nos hacen sentir cada vez más parte de la familia de la Cooperativa". La participación es fundamental dentro de la Entidad, y se relaciona con la representación de los assembleístas, la integración en los Consejos de Administración y del Consejo de Vigilancia, y la rotación de los socios en dichos organismos. Nuestra socia cuenta sobre la oportunidad de participar en la Asamblea de Representantes de la Institución, donde fue electa para representar en el Consejo de Administración y durante ese período, apoyar el adelanto de la Cooperativa, lo cual se cristalizó con la apertura de las agencias: Norte, Guano, Alausí y la del Mercado de Productores. "Agradezco a la Cooperativa por haberme permitido la participación como directiva, ya que a parte de haber colaborado con la Institución, también acrecentó mis conocimientos mediante la frecuente preparación que la Cooperativa brinda a sus directivos y mi realización como persona y socia que pertenezco a esta digna y prestigiosa Institución".*

*Con la experiencia positiva obtenida en la Cooperativa, Rosa Guerrero explica que los socios motivan a su familia a ser parte de este movimiento solidario. "Los hijos escuchan que en casa siempre se habla de la Cooperativa, que sus ahorros están seguros, que su dinero se puede depositar a plazo fijo, que los préstamos se brindan en forma oportuna; entonces ellos crecen con la idea de formar parte de esta gran familia que es la Cooperativa "Riobamba".*



## Reciprocidad ahorro-crédito

La percepción de consecuencia entre ahorro y crédito va calando en la mentalidad de los socios. La Cooperativa, a través de su personal, socializa los beneficios del ahorro que permite el aumento del volumen de capital de la Entidad, y que a su vez redundará en la posibilidad de repartir solidariamente los recursos a través de la entrega de créditos. Un alto porcentaje de socios —65 por ciento— ahorra aún sin tener perspectivas de solicitar un crédito. Estos recursos permiten que la Cooperativa no tenga dificultades en conceder líneas de crédito y que nunca haya cerrado créditos ni en las peores crisis.



La economía solidaria se construye sobre los pilares de la confianza y la reciprocidad. La Cooperativa "Riobamba", pendiente de las actividades y necesidades del socio. (Santa Fe de Galán - Guano, 2003).

El asociado solicita entre dos y diez mil dólares, de acuerdo con la posibilidad de endeudamiento. Pero, para aquello se hizo necesario que pequeños ahorros de 40 hasta 100 dólares —eso sí, estables— que están dispersos empiecen a integrarse en la Financiera del Pueblo, y a convertirse en un volumen de capital significativo, lo cual ya es un desarrollo de la economía. Mucho más cuando se entregan créditos para el comercio, transporte, vivienda, compra de terreno, artesanía, agricultura, y se genera movimiento económico y nuevas fuentes de trabajo, que en lo colectivo significan fortalecer a la provincia. Más de 25 mil familias sobre los 20 millones de dólares en activos propios, exclusivos de los socios, son un aporte para la economía de la ciudadanía y de la provincia.

### IV. 2 Proyección hacia la Economía Solidaria

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA LTDA." al cumplir 25 años de fundación y de servicio a sus asociados y a la comunidad de Chimborazo, plantea un profundo análisis acerca de las diferentes metas alcanzadas y objetivos conseguidos; pero sobre todo sus nuevas proyecciones y desafíos frente al sistema financiero nacional en una economía dolarizada, el nuevo marco legal para cooperativas de ahorro y crédito y las

nuevas disposiciones del organismo de control; y, especialmente las nuevas exigencias de servicios que demandan sus cooperados y cómo apoyar al desarrollo económico-social de la provincia de Chimborazo.

### Metas conseguidas

Como metas conseguidas se hace necesario resaltar: la confianza de los asociados en su Cooperativa, la capitalización alcanzada que se refleja en sus índices financieros, su patrimonio, su liquidez, su rentabilidad y solvencia financiera, sobre la base de sus propios recursos económicos; el ahorro de sus socios y la independencia de recursos externos; el compromiso de sus dirigentes, reflejado en sus políticas y resoluciones tomadas con una profunda visión social y comunitaria, al margen de intereses de grupo o intereses personales; y el haber estructurado una administración empresarial moderna, transparente y honesta, y sobre esta base se está proyectando en el nuevo milenio.



La confianza de los asociados en su Cooperativa, la capitalización alcanzada que se refleja en sus índices financieros, son bases firmes para proyectarnos hacia la economía solidaria. (Agencia Sur, 2003)

### La Economía Solidaria

Vivimos dentro de una economía de Libre Mercado que va llevando cada vez al enriquecimiento de un pequeño grupo de familias y al empobrecimiento de la mayoría de nuestra población; más del 70 por ciento se debate en la pobreza, sin fuentes de trabajo, con salarios congelados, y frente a una grave crisis financiera bancaria. Ante esta realidad nos preguntamos: ¿Existen otras alternativas para la economía? ¿Puede pensarse e idealizarse la Economía Solidaria? La respuesta debe darse al interior de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que surgieron y se desarrollaron con las personas y familias que se quedaron al margen del proceso de industrialización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", intenta ser una respuesta viable de la Economía Solidaria para muchos sectores sociales del campo y la ciudad, especialmente para la mayoría de la población que no



goza de los beneficios y amparos que concede el Estado, pero que sí favorece a una población minoritaria, es decir, a un grupo privilegiado de la economía. Esta nueva forma de enfrentar la economía generará algunas inquietudes: ¿Cómo justificar la economía solidaria dentro del proceso de la globalización? "La desigualdad social existente es quizá el mayor perjuicio para la sociedad y este proceso se agudiza por la globalización de la economía", según el Economista Alberto Acosta. Y esta realidad explica el surgimiento de operaciones económicas populares y económicas solidarias.

La mayor fortaleza de la economía solidaria, es que no necesita de poder para mejorar la calidad de vida de las personas, sino que a través de la organización se pueden dar respuestas concretas a los problemas existentes.

### El desafío de la Cooperativa "Riobamba Ltda." frente a la Economía Solidaria

El modelo de la empresa financiera de tipo neoliberal: bancos privados,

compañías financieras, casa de cambio y otras similares, se constituye sobre la base del poder del capital con fines lucrativos, es decir, son sociedades de capitales; mientras que las cooperativas son sociedades de personas que buscan el bien común a través de servicios económicos, financieros y sociales. En el caso de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", con el aporte de los



Las cooperativas son sociedades de personas que buscan el bien común a través de servicios económicos, financieros y sociales, como es el caso de la "Riobamba Ltda."

asociados y sus pequeños y medianos ahorros, va constituyendo su capital y patrimonio. El servicio del crédito es democrático para el mayor número de socios; no existe concentración de créditos, peor créditos vinculados. Los excedentes se distribuyen entre los mismos cooperados con un sentido comunitario; las reservas han servido para fortalecer el patrimonio; las tasas de interés se mantienen en porcentajes competitivos dentro del mercado financiero.

Su estructura administrativa cuenta con profesionales jóvenes, especia-

lizados en desempeñar las diferentes funciones, pero con un profundo espíritu de trabajo en equipo; y sus dirigentes, con una visión de compromiso social y comunitario.

Socios, dirigentes y trabajadores, estamos cimentando las bases de una economía solidaria por la característica e identidad de la Cooperativa como una organización de carácter social y popular, con un capital propio y con una mentalidad de cambio.

#### IV. 3 Responsabilidad social y dirigencia

Sr. Jorge Salazar Mera, Presidente de la Cooperativa "Rlobamba" 1988-1989

Fueron tiempos difíciles, pues luego de haber sido intervenida, me cupo el honor de presidir el Consejo de Administración y por lo mismo, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Rlobamba Limitada", en el período comprendido entre 1988-1989.

Con el concurso de todos y cada uno de quienes conformamos los consejos, así como el eficaz desenvolvimiento de la Gerencia, representada por el Licenciado Pedro Morales, juntamente con el personal administrativo de entonces, logramos devolver la confianza a los socios que retornaron a realizar los depósitos y créditos para fortalecer sus negocios; a su vez, hacíamos de promotores para incrementar el número de asociados.



Durante la gestión del Sr. Jorge Salazar, y en conjunto con los diferentes estamentos de la Cooperativa, se logró consolidar la confianza de los socios.

Alcanzado este objetivo, nos propusimos con audacia la negociación del edificio Matriz, previa la autorización que se obtuvo, dirigida a la Superintendencia de Bancos, y por supuesto, contando con la sensibilidad y buen corazón de la propietaria señora **Judith Santillán de González**, quien accedió a nuestros planteamientos, dada la escasa posibilidad de dinero de la Cooperativa, y es así como Dios premió el esfuerzo de todos los que constituimos la Cooperativa, de tan alto prestigio en la actualidad y acorde con la tecnología del momento, para satisfacción de todos los cooperados que nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta noble Institución.



## Ing. Guillermo Terán, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1990-1991

Mientras compartí con los compañeros dirigentes y con el Gerente de la Cooperativa, pude constatar que existían temas que constituían motivo de preocupación permanente para todos: la situación económica y financiera de la Institución, los tipos de créditos solicitados por los socios y las posibilidades de responder eficientemente a esta demanda, la situación general de las entidades financieras públicas y privadas del Ecuador, las condiciones socioeconómicas de la sociedad en general, la atención del Estado a los sectores sociales menos fa-



"La Cooperativa, desde sus comienzos, ha tenido una línea de abierto compromiso con los pobres de la sociedad", dice el Ing. Terán.

vorecidos del país, la coyuntura internacional, el desarrollo de una conciencia crítica y solidaria en todos los miembros de la Cooperativa, la capacitación del personal y de los socios, el respeto a las decisiones democráticas de la Asamblea General, los servicios sociales que la Cooperativa debe ofrecer a sus socios. Es decir, la Cooperativa "Riobamba" no se preocupa solamente de lo económico y financiero, sino de la integridad de los problemas que afectan a la persona, a la familia y a la sociedad. Felizmente, el ambiente prevaleciente en la "Riobamba Ltda.", siempre fue de sencillez, sinceridad y respeto. Nunca percibí expresiones de pedantería, prepotencia o autosuficiencia, lo cual permitió generar confianza en los socios.

Al menos para quienes acompañamos a la Cooperativa desde sus comienzos, ha sido fácil comprobar que la Institución ha tenido una línea de abierto compromiso con los pobres de nuestra sociedad. Ha sido sensible a los problemas que afectan a las mayorías. Los indígenas no han sido excluidos de sus servicios; tampoco los vendedores ambulantes o los más modestos trabajadores. La hemos identificado como un lugar de los menos pudientes de Riobamba y la provincia; de allí el calificativo de "**Lo Nuestro**" y la necesidad de que jamás pierda esa característica que la diferencia de las demás instituciones financieras grandes y pequeñas de nuestro medio. Para muchos socios, espero que para la mayoría, lo más agradable ha sido acercarnos a la Cooperativa, con la seguridad de que allí vamos a encontrar un grupo de amigos, sin que ello implique menguar en lo mínimo, la seriedad y responsabilidad de las obligaciones que de allí se contraen. En este marco de compañerismo, recuerdo cuando los dirigentes realizábamos algunos trámites para la adquisición de un edificio adyacente al nuevo, para ampliar

las instalaciones de la Cooperativa. Teníamos miedo de asumir la abultada deuda que implicaba esta compra; sentíamos temor de no poder quedar bien con el compromiso adquirido. Siempre pensamos no como dirigentes buenos para endeudar a la Cooperativa, sino como dirigentes responsables para las obligaciones institucionales. La apertura del Gerente para conversar y dialogar sobre los temas arriba señalados, permite tener la confianza de que nuestra Cooperativa va a seguir creciendo, no solamente en los servicios de crédito sino también en lo que más falta hace a nuestra solidaridad: el respeto a toda persona humana sin que medie para ello su patrimonio económico, la paciencia para escuchar a la gente por más humilde que sea, la solidaridad concreta con todos los socios, el amor y el compromiso permanente por los menos favorecidos en nuestra sociedad.

#### Lic. Daniel Pazmiño Guadalupe, Presidente de la Cooperativa Riobamba 1991-1994

En la Asamblea General de Socios del 26 de febrero de 1991, los miembros de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", tuvieron la bondad de nombrarme Vocal del Consejo de Administración, máximo organismo de la Entidad. En la designación interna que establecen los reglamentos, el Ing. Guillermo Terán fue elegido Presidente, y la primera Vocalía la asumí por voluntad de los compañeros del Consejo.



Durante la gestión del Lic. Daniel Pazmiño, se concretó la compra de los inmuebles donde hoy se erige el edificio Matriz.

En 1992 asumí el cargo de la Presidencia de la Cooperativa, por pedido de su titular. La oportunidad hizo que pusiera en juego las mejores iniciativas que me ofrecía la juventud, para enrumbar a la Institución por los caminos más amplios y seguros del desarrollo. Fue cuando la Cooperativa terminaba su etapa sin tener casa propia; en esos días se finiquitaba la negociación del edificio con su propietaria, la Sra. Judith Santillán, por lo que me cupo el honor de abrir las puertas del actual local Matriz, Colón y Diez de Agosto, a los siete mil socios con quienes la Institución contaba en ese momento. A más de la mirada puesta en el estudio y análisis de los proyectos de remodelación del edificio, adicional a la gestión que se hizo entre 1993-1994 para adquirir la casa de la familia Martillo (calle Colón colindante con el local cooperativista esquinero), el cumplimiento de las metas en beneficio de los socios, con préstamos accesibles por sus tasas de Interés, por sus plazos y, sobre todo,

por la disminución de los trámites burocráticos que, hasta ese entonces, casi siempre demoraban la concesión de los mismos, en 1992 empezamos la negociación del predio de propiedad de la distinguida educadora señora Aída Beatriz Marchán Rivero Vda. de Vallejo, quien comprendió la finalidad que tenía nuestro propósito de estimular a los socios estableciendo un programa de vivienda de carácter social y, atenta al gran crecimiento que experimentaba la Cooperativa (en 1992, teníamos cerca de 14.000 socios), vendió los terrenos para lo que será uno de los más bonitos barrios de esta ciudad bonita.

En 1994, luego de dos reelecciones que significaron la confianza, no necesariamente en su Presidente, sino en su Cooperativa, dimos paso a la joven generación. Lo hicimos con la frente amplia y seguros de haber puesto nuestro ladrillo para la construcción de esta gran familia. Realmente, hicimos lo que más pudo nuestro corazón por la Cooperativa, trabajando con y por la gente de escasos recursos. Así fue, pues en ese tiempo los créditos de la banca comercial eran inalcanzables para los vendedores ambulantes, para los pequeños artesanos, para los modestos agricultores, que a la final, pagaban con mayor puntualidad y respetaban el objetivo y la finalidad de los préstamos. En ese tiempo ya hablábamos de la conveniencia de abrir agencias o sucursales de la Entidad, puesto que los socios que ingresaban a la casa de la Cooperativa, sabían que ellos tenían la palabra, que también sus ideas valían. Inclusive, nuestra excelente relación con los organismos nacionales y extranjeros del cooperativismo hizo que la "Riobamba Ltda.", inscribiera su nombre en el concierto del Cooperativismo internacional. Esa fue la gran diferencia que impusimos. Todo esto pudo

### *La Cooperativa "Riobamba" junto a las empresas familiares*

*Esta mujer emprendedora de 38 años, es accionista de la empresa familiar Hilandería Guijarro y socia activa de la Cooperativa "Riobamba". Ha mantenido varios créditos en la oficina Matriz.*

*La Hilandería empezó a funcionar desde hace 32 años en el cantón Guano, y su actividad es el tratamiento de la lana, hilos para tejidos. Cuenta con 26 trabajadores guaneños.*

*La empresa está totalmente equipada con maquinaria sofisticada. Hace poco, con un crédito de la Cooperativa "Riobamba," adquirió nuevos accesorios para una máquina que había estado en desuso, con lo cual aumentó su capacidad de producción e incrementó la mano de obra para los guaneños.*

*La Cooperativa "Riobamba" ha impulsado empresas de producción y ha ayudado a crear nuevas fuentes de trabajo.*



Srta. Judith Guijarro, socia.

concretarse gracias al cuerpo de los compañeros dirigentes que sintieron la necesidad de unir esfuerzos por nuestra Institución. Por algo la empezamos a llamarla **"lo nuestro"**. Sobre todo por la capacidad y experiencia de su Gerente, Licenciado Pedro Morales M., y si nos diese el caso de renacer, haríamos de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", una nueva trinchera del trabajo y del servicio a los pobres.

### Máster Mario Cantuña Samaniego, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1994-1997

Testimoniar sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." significa para mí recordar amigos(as), compañeros(as), anécdotas, experiencias y vivencias gratificantes que constituyen parte importante de la historia de mi vida.

Ingresé a esta noble Institución en calidad de socio, en el mes de mayo de 1988. En nuestra ciudad existían varias cooperativas; se encontraba al frente de la administración el Gerente actual y sonaba en nuestro ambiente el nombre de la



"La Cooperativa es una verdadera empresa financiera popular con un sólido posicionamiento financiero en el ámbito local, provincial y nacional".

### *"La Cooperativa nos ayuda a salir de necesidades".*

Rosario Urquiza Machado es la socia 521 de la Cooperativa "Riobamba". Hace más de una década llegó a la Entidad, porque otros socios le comentaban sobre las garantías que brindaba, que era una Cooperativa de confianza. "Yo también confíe y no me arrepiento", dice.

Según el criterio de Rosa, la "Riobamba" ayuda en muchos sentidos. En su caso particular como integrante del magisterio, cobra su sueldo en la Cooperativa y no tiene problemas porque el servicio de cajas es rápido y eficiente. Por otra parte, en tres ocasiones ha sido beneficiaria de crédito. La primera vez fue hace cuatro años, cuando solicitó un préstamo para la compra de un terreno. "La Cooperativa nos ayuda a salir de necesidades".

En este año de aniversario de la Cooperativa, fue la ganadora del sorteo de la Familia Cooperativista que se realizó en julio del 2003, haciéndose acreedora al segundo premio: una cocina. Rosa cuenta que es una socia activa, y que siempre está presente en los eventos que organiza la Cooperativa. "En esta ocasión, Dios me ha ayudado para ganarme un premio". La maestra recomienda a la ciudadanía integrar la gran familia cooperativista de la "Riobamba Ltda."



Sra. Rosario Urquiza, socia (derecha)



Cooperativa; además, mi creencia en la filosofía cooperativista determinó la toma de la acertada decisión. Anterior a mi regreso como socio, la Cooperativa había tenido que afrontar una serie de dificultades al borde de la liquidación definitiva, pero para ese entonces, de la gestión administrativa ya se hablaba positivamente al igual que de sus empleados.

Mi primer crédito que en forma oportuna recibí por parte de la Cooperativa, fue quirografario y lo invertí en la compra de algunos enseres para mi hogar.

Durante estos últimos quince años, la Cooperativa "Riobamba Ltda.", ha experimentado cambios muy significativos; en su aspecto físico cuenta con un moderno edificio, amplio, funcional y acogedor; económicamente es una de las primeras en el ámbito provincial. Cuenta con sucursales y agencias, y más de veinte mil personas en el ámbito provincial han demostrado su confianza.

Actualmente, la Cooperativa es una verdadera empresa financiera popular con un sólido posicionamiento financiero en el ámbito local, provincial y nacional que aporta positivamente al adelanto y desarrollo de sus asociados.



El Máster Mario Cantuña, como dirigente, presencia la firma de escrituras para la compra de los terrenos donde se edificará el Plan de Vivienda de la Cooperativa. Interviene la Sra. Aída Marchán. (Septiembre, 1994)

Tuve la oportunidad de ser parte integrante del directorio, miembro y presidente de los Consejos de Administración y Vigilancia entre los años 1992-1997; esto me permitió conocer más de cerca la problemática social, política y económica de nuestro país, así como validar también la filosofía cooperativista como norma de vida; ahí está también mi desarrollo personal, el ampliar el núcleo de amigos(as), representar a la Institución, permitir el crecimiento social, factores que no se quedan en el ámbito personal, sino que inciden directamente en el ámbito familiar.

La característica de la Cooperativa es invertir los capitales de los ahorristas, entre los socios, cumpliendo uno de los principios y por ende permite el impulso de actividades productivas a nivel urbano y rural; es decir, se busca el adelanto social; los excedentes de la gestión administrativa han permitido la construcción de locales para el desarrollo de su gestión, contribuyendo ade-

más al ornato de los lugares donde están ubicados. Ha creado fuentes de trabajo para quienes laboran en sus servicios, situación que incide en el ámbito familiar y desarrolla niveles de comunicación e integración institucional, apoyando de esta manera al desarrollo de nuestra ciudad y provincia.

Una de las fortalezas con las que cuenta la Cooperativa es el personal de funcionarios y trabajadores; su perfil profesional y sobre todo su compromiso hacia la misión y visión, hacen que el servicio que presta sea ágil, oportuno, personalizado y de calidad.

La participación de los socios en la toma de decisiones está dada por intermedio de sus representantes, quienes son elegidos en comicios electorales para que integren la Asamblea General; además, tienen acceso directo a todos los beneficios que se ofertan.

El ahorro debe ser una forma de vida de todo ciudadano, que le permita tener una base para afrontar situaciones muchas veces imprevistas, y si felizmente esto no ocurre, buscar la oportunidad para una inversión.

#### **Sra. Mariana Sigüenza Barreno, Presidenta de la Cooperativa "Riobamba" 1998-2000**

Desde 1991 he tenido una participación activa dentro del diario vivir de la Cooperativa. En mi alma y en mi mente existe una afluencia de sentimientos de gratitud, de nostalgia, de alegría, pero sobre todo de responsabilidad, porque cuando se pasa por una institución son muy importantes las huellas que se dejan, y considero que es más importante fortalecer esas huellas con el testimonio del trabajo continuo para el desarrollo y progreso de la Institución.

Al hablar del desarrollo y progreso de la Cooperativa "Riobamba" estamos hablando del desarrollo y progreso de miles y miles de riobambeños y chimboracenses. Razón más que suficiente para que aflore en mí un sentimiento de gratitud por haber tenido la oportunidad de aprender de tantas personas y de servirles desde mi puesto de trabajo.



"La Cooperativa es una verdadera empresa financiera popular con un sólido posicionamiento financiero en el ámbito local, provincial y nacional".

La Cooperativa "Riobamba Ltda." me ha permitido confirmar que el modelo económico que establece el desarrollo de los pueblos es el que tiene co-

mo base la economía solidaria, que no es otra cosa que la aplicación de los principios cooperativos a una sociedad de personas, reunidas para satisfacer necesidades comunes, a través de la estructura de una empresa, para producir resultados económicos de propiedad conjunta, dentro de los valores de la auto ayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, haciendo de la cooperación la conjunción de esfuerzos de todas y todos y no un proceso en el que unos se beneficien de otros. Y por ratificar que el cooperativismo no significa un proceso en el que instituyamos un paternalismo paralizante, cuya presencia, cuando se instala en una Institución o en la mente de una persona, agudiza aún más la injusticia social.

La Cooperativa "Riobamba", dentro del accionar diario de sus dirigentes y funcionarios, establece nuevas alternativas que permiten una reactivación económica para sus socios, sustentada en el fortalecimiento del microcrédito como base del crecimiento personal y desarrollo de la comunidad.

Los cambios políticos y económicos de los años recientes, así como la experiencia acumulada durante años anteriores, demuestran la necesidad de establecer actividades de desarrollo que partan desde las bases y para las bases, con valores éticos sólidos y con un aprovechamiento inteligente de los avances tecnológicos. Los cambios que se produzcan deben ser profundos, rápidos y agresivos, y nos deben llevar a obtener calidad total, reto que fue asumido por nuestra Cooperativa al haber realizado una reingeniería de procesos cuyos resultados se evidencian en el desarrollo institucional y en el crecimiento individual de sus socios.

Nos encontramos en un momento en el que la sociedad está buscando, aunque ciegamente, la transformación fundamental de un sistema dominado por el capital, hacia otro basado en la dignidad e igualdad humana, que permita atender las necesidades de las actuales generaciones, sin comprometer la capacidad de atender a las generaciones futuras. Es por ello que nuestra reingeniería se basa en el fortalecimiento humano, social y económico de sus socios y la comunidad, incentivando la formación y la participación activa de niños y jóvenes como fortaleza de la sociedad y como modelo de desarrollo para el futuro.

Este pensamiento permitió que en nuestra administración logremos que la sociedad riobambeña reconozca a nuestra Cooperativa como "Personaje del Año", además de que podamos establecer coyunturas de representación nacional como la Presidencia de la Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo del Ecuador, CEDECOOP, y la segunda vicepresidencia del Comité de Mujeres Cooperativistas del Ecuador; nos ha permitido también que rompamos los esquemas tradicionales y que seamos la viva representación de las mujeres cooperativistas dentro de la toma de decisiones más

trascendentales del movimiento cooperativo ecuatoriano, permitiendo esto que las mujeres cooperativistas nos hagamos visibles, con expresiones de afecto y racionalidad que vienen desde lo femenino, poniendo al descubierto el potencial de creatividad y el aporte que para el desarrollo del cooperativismo representamos las mujeres.

Mi participación en el mundo cooperativo me ha permitido descubrir que la vida es solo una, en la que al conjugar los planes de trabajo, las angustias de dar las mejores soluciones, los afectos, la solidaridad, la alegría de conseguir los objetivos, el sentimiento y la razón, el hogar y la política, lo privado y lo público, han hecho de mi vida una vida verdaderamente humana, integral y satisfactoria.

### Lic. Laura Collaguazo, Presidenta de la Cooperativa "Rlobamba" 2000-2002

Ser socia y dirigente de la Cooperativa "Rlobamba" significó un reencuentro con mi pensamiento social, un fortalecimiento de mis valores humanos, éticos y morales, un aprender cada día la aplicabilidad de principios fundamentados en ideologías que rigen el buen comportamiento de la persona; fue el espacio que me permitió expresar la forma de SER y HACER las cosas en beneficio de mis compañeros socios y de la colectividad, con un compromiso de servir a los demás porque considero que el ser humano debe vivir para servir y no vivir para ser servido; es decir el profesional debe devolver lo que la sociedad le dio en su debida oportunidad.



La Lic. Collaguazo fue Presidenta del Consejo de Administración, cuando se vivían los estragos de la crisis financiera del año 2000.

La Entidad me concedió ese privilegio de realizarme como persona, como socia y como dirigente de una base social heterogénea dentro del sector productivo, que tiene igualdad de necesidades, expectativas dentro de una dinámica de cambio constante que exige la corriente de globalización de la cual no podemos excluirnos porque no somos una isla; la debemos enfrentar.

La susceptibilidad del pueblo y de nuestros asociados era tan delicada a raíz del descalabro bancario, que al mínimo rumor de que FILANBANCO, en el año 2001, cerraba sus operaciones en la ciudad, reflejó negativamente en nosotros como Cooperativa y se dio un retiro masivo de ahorros, cuya incertidumbre nos mantuvo en zozobra durante dos meses aproximadamente. Pero se logró superar esa crisis circunstancial, con la creatividad de acciones oportunas y el apoyo incondicional de sus trabajadores.

Paradójicamente, luego de este hecho, la Entidad creció y se desarrolló con más fuerza gracias a la voluntad, confianza y reciprocidad de los socios y el pueblo de Chimborazo.

Mi período 2001-2002, frente al Consejo de Administración, se desarrolló tras un año de iniciado el proceso de dolarización, lo cual significó que la Cooperativa enfrentara retos y cambios trascendentales que exigían un alto compromiso de trabajo para apoyar la generación de nuevas políticas administrativas, financieras, organizacionales y salariales dentro de procesos conceptuales que reafirmaran el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la Entidad.

Generar una nueva estructura financiera fue el reto institucional, porque se debía orientar a los socios en una nueva forma de ahorro más estable, pensando en el futuro de la familia de la Cooperativa "Riobamba", en razón de que los escenarios económicos financieros cada día eran más críticos, reflejándose en la poca capacidad de ahorro y en la reducción de la capacidad adquisitiva de nuestros socios y del pueblo en general.

La necesidad de tomar medidas urgentes obedece a que las cooperativas también somos vulnerables si no reforzamos una administración empresarial basada en productividad, capacitación y servicios de calidad, elementos fundamentales en un escenario competitivo.

Otra característica de este período fue la satisfacción de haber apoyado y logrado la ampliación del radio de acción de la Cooperativa con la creación de las agencias Alausí, ubicada al sur de la provincia, y al norte de la ciudad de Riobamba, con el objetivo fundamental de estar más cerca del socio para conocer, percibir sus reales necesidades y proporcionar un mejor servicio al asociado, con una atención personalizada, en razón de que el socio es el sujeto de acción, la célula vital de la Cooperativa.

La reforma de la normativa Interna, acogiéndonos a las disposiciones del decreto ejecutivo 2132 que rige para las entidades financieras, fue necesaria y oportuna toda vez que destaca la alternabilidad de los directivos y una mejor gobernabilidad; disposiciones administrativas y financieras que fortalecen el desarrollo de nuestra empresa cooperativa.

Desde el punto de vista personal, en calidad de ex presidenta de una prestigiosa Entidad financiera llamada Cooperativa "Riobamba", "Financiera del Pueblo", estoy segura de que mi administración me motivó a mantener una línea de conducta correcta, con obligaciones y derechos, respetando una democracia participativa y dando paso a la alternabilidad en el ente de gobierno, como lo dictan mis principios.



#### IV.4 La Fundación Lo Nuestro: allada estratégica para lograr objetivos sociales

**F**undación "Lo Nuestro", nace de la inquietud de un grupo de compañeros ex dirigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", de crear una organización social que fortalezca las acciones de la Cooperativa frente a la comunidad de Riobamba y Chimborazo.

La idea se sigue gestando y toma forma el 11 de octubre del 2002, fecha en la cual siete socios: seis personas naturales y una entidad jurídica, la Cooperativa "Riobamba Ltda.", unifican criterios constituyéndose en Asamblea, definen el objetivo fundamental de la creación, el cual dice así: "Fortalecer la responsabilidad social a través de acciones sociales, culturales, de capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", frente a la comunidad de Riobamba y Chimborazo".

Se organiza y nombra un directorio provisional, el cual se compromete a realizar los estatutos y trámites obligatorios en el Ministerio de Bienestar Social. Luego de presentar la documentación requerida el 20 de enero del 2003, el Ministerio de Bienestar Social, con acuerdo ministerial No. 066, reconoce legalmente a la Fundación "Lo Nuestro" con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.



El aspecto social es prioridad en la gestión de la Cooperativa "Riobamba". Un grupo de socios beneficiarios del Programa de Vivienda, en una reunión de trabajo definen las actividades encaminadas a concluir las obras de urbanización.



A los veintidós días del mes de febrero del 2003, se reúnen los socios fundadores de la organización y proceden a nominar la directiva que tendrá un periodo de duración de dos años conforme con los estatutos, cuya dignidad como presidenta reca-  
yó en la persona de la Lic. Myriam Avilés y como directora ejecutiva se nombra a la Lic. Laura Collaguazo.

La Fundación es una organización privada de derecho público, autónoma, con finalidad social y sin fines de lucro, pero con capacidad autogestionaria y autosostenible. Está conformada por un grupo de personas

con criterio social, de servicio a la comunidad, que conocen la problemática social y económica de la ciudad, de la provincia y de las organizaciones sociales.



La participación activa de la Lic. Myriam Avilés (derecha), como socia y directiva del Consejo de Vigilancia, le ha permitido asumir la Presidencia de la Fundación "Lo Nuestro".

El nombre de la Fundación se basó en que se trabajará para nuestra población y cuenta con el respaldo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.". para apoyar a los sectores productivos de la provincia, quienes son sus socios. Además, porque se ha querido dar un sentido de propiedad; que cuando se hable de la Fundación, esté implícita la provincia de Chimborazo.

En esa perspectiva se busca defender "nuestros" derechos, y llegar hacia una economía más humana y solidaria. El accionar de la Fundación se sustenta en los principios de: Responsabilidad, Asertividad y Empatía; y en los valores: Solidaridad, Honestidad y Equidad.

Entre los principales objetivos trazados por la Fundación se destacan: generar un centro de capacitación a fin de formar líderes con una nueva visión cooperativista y fortalecer el movimiento cooperativo; impulsar un plan de capacitación dirigido al sector productivo de la provincia; promover, inducir y fundamentar la economía popular solidaria; y fortalecer el área social, recreativa, cultural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.".

Las principales actividades que se llevan a cabo en el periodo 2003 se con-

centran en la implementación del proyecto de capacitación a socios, directivos y asambleístas; y la elaboración y ejecución del Proyecto de Urbanización del Programa de Vivienda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."

### El Plan de Vivienda

El domingo 4 de mayo del 2003 empezaron las obras de urbanización del Programa de Vivienda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", en los terrenos ubicados en la avenida 9 de Octubre. El espacio de 14.500 metros cuadrados beneficiará a 68 familias de Riobamba.

Los terrenos fueron adquiridos gracias a la visión de ex dirigentes como Mario Cantuña, Daniel Pazmiño y Jaime Romero.

El día de la inauguración de los trabajos, el Gerente de la Entidad, Pedro Morales, solicitó a la Dirección Provincial del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, que la Unidad Técnica califique las carpetas de los aspirantes, que se reactiven las líneas de crédito para el sector medio y que apoye a los socios de la Cooperativa en este programa. Los requisitos para acceder a este plan de vivienda son: No tener vivienda ni terreno, tener ahorros en la Cooperativa y mantener el compromiso de trabajo comunitario.

La Sra. Carmita López, en representación de los socios precalificados, agradeció a todos los personeros de la Cooperativa y a quienes han aportado con su "granito de arena" para hacer realidad el programa.

Los trabajos en la urbanización iniciaron con el movimiento de tierras, trazado de vías, aceras y bordillos, luego con los permisos municipales se realizarán las obras de alcantarillado y agua potable. La ejecución total de la obra espera ser concluida en 15 meses. La vivienda tipo será resultado de las ideas y aportes de los futuros dueños de casa.



En octubre del 2001, la Cooperativa "Riobamba" presentó a la colectividad riobambense su Programa de Vivienda. Con este evento empezaban las gestiones y actividades para cumplir con el anhelo de los socios de tener casa propia.



## **CEDECOOP: La Cooperativa "Riobamba" es ejemplo para el Ecuador**

Lic. Hugo Andrade  
Director Ejecutivo de CEDECOOP

Al referirnos al pasado del sector cooperativo de ahorro y crédito, desde la concepción y posterior constitución de la Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo, CEDECOOP, necesariamente tenemos que involucrar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." como una de las artífices fundamentales en esta constitución.



El aporte de su Gerente General y directivos de ese entonces, hizo posible la consolidación de CEDECOOP que se apresta a cumplir doce años de fructífera labor al servicio de la capacitación profesional de las cooperativas ecuatorianas, que con el fomento y apoyo de la Confederación de Cooperativas de Alemania -DGRV- se logró concebir los procesos de capacitación para los diferentes puestos ocupacionales de estas entidades.

La "Riobamba Ltda.", no solo coadyuvó para su nacimiento, sino que participó activamente de los programas que se ofertaron para la formación de gerentes, técnicos, directivos y operativos; creemos —es más, estamos seguros— que el esfuerzo de estos años ha sido capitalizado positivamente por esta boyante Entidad financiera cooperativa que constituye un referente de imagen y confianza no solo en la provincia de Chimborazo sino del país; se ha luchado codo a codo en ir construyendo las utopías en realidades, como también las proyecciones del movimiento cooperativo en el contexto local y nacional.

Como socia activa ha ocupado dignidades importantes de representación en la junta directiva y por dos períodos ha ostentado la Presidencia de nuestra Corporación; su aporte, experiencia y convicción nos han permitido alcanzar importantes representaciones en el ámbito latinoamericano, y acrecentar excelentes relaciones tanto con las entidades de cooperación internacional y los organismos de control, y otros vinculados a nuestra práctica diaria de capacitar a los talentos humanos de este representativo sector de la economía del país.

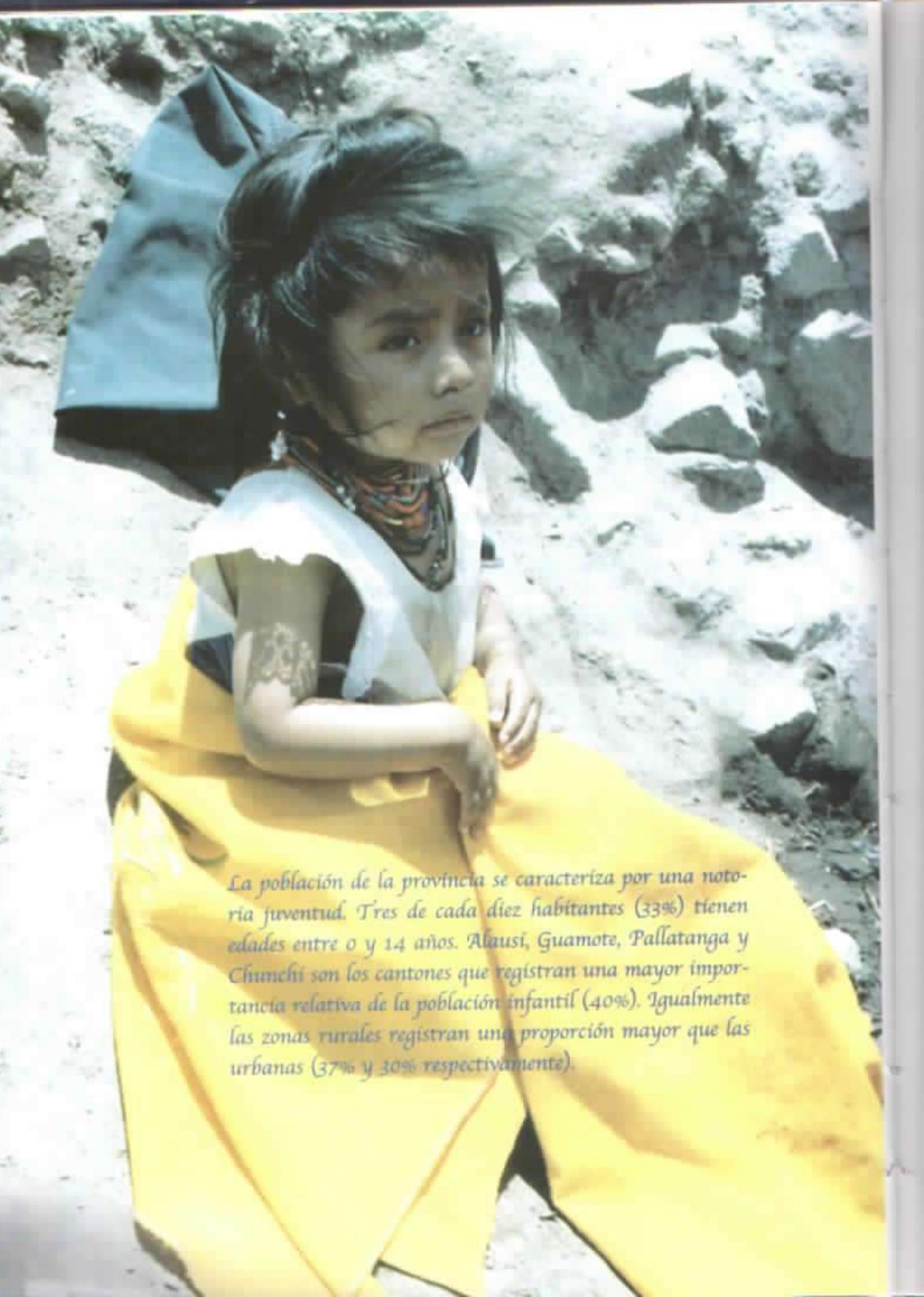
Somos conscientes de que el trabajo del día a día de nuestra institución hacia la Cooperativa "Riobamba Ltda.", ha sido altamente positivo y se ve re-

flejado en el crecimiento de sus servicios y en la consolidación y concepción financiera moderna. Referirse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", en el medio y particularmente en la provincia de Chimborazo y su entorno, es sin duda gratificante, así también conocer de viva voz los comentarios de autoridades y socios sobre lo que fue y lo que hoy representa; además, con su moderno edificio engalana y fomenta el ornato de la ciudad. Somos convencidos de que sin la decisión y visión de futuro de sus máximos personeros, no hubiera sido posible alcanzar la preponderancia y su sitial en el campo cooperativo y económico de la provincia de Chimborazo y del país.

Con seguridad y a paso de vencedores, esta Cooperativa se va proyectando a través de sus servicios en toda la provincia, copando claramente con su identidad, condición de respeto y confianza de miles de asociados que confían en su Institución y en la economía solidaria.

El trabajo desplegado en estos años será uno de los cimientos para que siga proyectándose y creciendo, es más, dando ejemplo y aportando a sus hermanas cooperativas sus iniciativas, en pos de la integración del movimiento, y su clara convicción sobre los postulados y principios cooperativos le ha dado la fortaleza para plantear acciones encaminadas al establecimiento de alianzas estratégicas, administrar economías de escala, lo que es más fundamental, la imagen de las cooperativas como vínculos e instrumentos del desarrollo de los sectores microempresariales que no acceden a los servicios de la banca tradicional.

La constancia de siempre y la clara convicción de esta Cooperativa la llevarán a sitaliales de preponderancia y de ejemplo para el cooperativismo ecuatoriano.

A young girl with dark hair is the central focus, sitting on a rocky, light-colored shore. She is wearing a white short-sleeved top with a ruffled collar and a long, bright yellow skirt. She has a traditional necklace with multiple colorful beads and a tattoo on her right upper arm. Her expression is neutral as she looks slightly to the right. In the background, a large, light blue object, possibly a boat or a piece of fabric, is partially visible against the rocky terrain.

*La población de la provincia se caracteriza por una notoria juventud. Tres de cada diez habitantes (33%) tienen edades entre 0 y 14 años. Alausí, Guamote, Pallatanga y Chunchi son los cantones que registran una mayor importancia relativa de la población infantil (40%). Igualmente las zonas rurales registran una proporción mayor que las urbanas (37% y 30% respectivamente).*

## CAPÍTULO V

### La Filosofía de trabajo que aplicamos cada día

#### V.1 Una metodología diferente basada en principios y valores

La empresa Cooperativa "Riobamba Ltda." habla de una cultura de trabajo, como un método repetitivo de acciones que se convierten en costumbre, y ésta se convierte en Ley, la cual debe ser aplicable en la ejecución de las acciones de los trabajadores, siempre y cuando vaya en beneficio de la Institución.

El quehacer diario de la Institución se fundamenta en valores humanos como: la honradez, la honestidad en el pensamiento y en la forma de actuar, la ética porque actúa con la verdad ante el socio, la moral en razón de que existe responsabilidad en el manejo de los pequeños y medianos ahorros de los asociados.

Estos valores son los que han servido de guía en el comportamiento institucional, fundamento de los principios cooperativos. La solidaridad apoya a la gestión, es decir el cumplimiento de obligaciones y derecho de los actores: socio e Institución en doble vía. La cooperación, reflejada en la unidad del trabajo. La democracia participativa que se evidencia en la generación del plan estratégico y plan operativo desarrollado con la participación activa del personal de la Institución, dando de esta forma paso a un empoderamiento e identificación con las acciones de su Entidad, lo que garantiza efectividad en el trabajo y producto de calidad. La equidad y proporcionalidad reflejada en el número de trabajadores por departamento de acuerdo con la necesidad institucional.

La práctica de estos valores y principios desarrollados en el día a día de las labores de los trabajadores, ha dado como resultado un trabajo en equipo, donde todos unen su sinergia en pro de alcanzar objetivos comunes e institucionales, optimizando tiempo y recursos.

El trabajo en equipo ha generado el desarrollo de valor agregado en el ámbito interno y externo, reflejado en la innovación, mejor servicio y atención los asociados.



La capacitación a los trabajadores a cambio de un compromiso a largo plazo es un aliado estratégico de la cultura de trabajo, porque sin el conocimiento actualizado, la experiencia pierde valor y por lo tanto se puede estancar, razón por la cual la capacitación técnica, especializada, ha marcado su importancia como elemento-fundamental para la profesionalidad de los trabajadores y desarrollo de la Entidad.

Concluyendo la cultura de trabajo basada en valores y principios cooperativos, ha proyectado confianza hacia la comunidad y sus asociados, elementos claves para una buena administración que propicie el desarrollo y crecimiento sustentado y sustentable en el tiempo.

El equipo de trabajo marca la vía para la innovación de procesos, en respuesta a la capacidad de percepción



La característica de trabajo de la Financiera del Pueblo es mantenerse en contacto permanente con sus socios y entidades alternativas sustentables de desarrollo.

### *La idea del siglo: Convertir al interventor en Gerente*

Recuerdo los momentos que vivió la Cooperativa a raíz de la intervención ordenada por parte del Ministerio de Bienestar Social. La Federación de Cooperativas —donde yo laboraba— se enteró que la Cooperativa "Riobamba" había sido intervenida y para precutelar los intereses del sistema cooperativo de ahorro y crédito, fui delegado para investigar sobre la situación. Me acerqué a hablar con los famosos interventores y pude conocer al Lic. Pedro Morales, con quien conversamos sobre el problema, y luego conocí de cerca la angustia de los socios. Con los informes respectivos, la Federación ofreció al interventor hacer todo lo posible para que la Cooperativa no sea liquidada.

Coincidentalmente me llamaron para que yo sirviera de enlace entre la Cooperativa y la Federación, y a manera de coordinación, buscar la forma de sacar adelante a la Institución. Fue cuando hice la propuesta del siglo: le dije al interventor que en lugar que sea el sepulturero de la Cooperativa sea más bien el Gerente. En esos momentos, hubo renuencia por parte del Lic. Morales, puesto que pertenecía al Ministerio de Bienestar Social. Pero, con el tiempo la propuesta se consolidó. Fuera del país he contado la anécdota de que al



Lic. Carlos Morán, primer asesor.

de los cambios constantes en las áreas administrativas y tecnológicas, buscando continuamente ubicar a su empresa cooperativa en un sitio de liderazgo como una alternativa financiera en la provincia.

La realidad de su posicionamiento obedece a la identificación de sus trabajadores, donde se ponen la camiseta y el trabajo lo realizan por convicción no por compromiso económico; la identificación enraizada del equipo define la diferencia con otras similares.

### Metodología del Departamento de Crédito

El oficial de crédito es considerado la columna vertebral de los programas de créditos, ya que es el representante de la Institución ante la comunidad, realiza todo el proceso operativo y facilita a través de su gestión el conocimiento del paquete de servicios ofrecidos por la Institución a la comunidad.

El oficial de crédito es la persona con quien el socio establece contacto directo, facilitando por medio de esta interacción, el cumplimiento de los objetivos interinstitucionales, el mejoramiento a la comunidad.

El oficial de crédito o asesor deberá desde el inicio de su labor ganarse la confianza del solicitante de un préstamo. La relación que se crea debe ser de tipo comercial, donde los niveles de confianza propicien las condiciones

*"Interventor lo convertimos en Gerente" y eso admira por el crecimiento que ha tenido la Cooperativa. En aquellos años de crisis, la Federación animó a la Cooperativa para seguir adelante, pero fue el grupo que logró estructurarse el que se esforzó y rehabilitó la Entidad. El objetivo desde entonces fue que la ciudad contara con una entidad crediticia que verdaderamente pudiera ayudar al desarrollo de la provincia, sobre todo a las personas que en ese tiempo no tenían acceso al crédito bancario. Ahora se puede observar a la Cooperativa "Riobamba" como una de las mejores del país. Es un orgullo muy grande para mí haber puesto un granito de arena.*

*Durante cinco años trabajé permanentemente con la Cooperativa —a veces pensaban que yo era empleado de esta Entidad y no de la Federación de Cooperativas—, hasta que me percaté de que la "Riobamba" podía por sus propios medios. Todo el trabajo que se hizo no hubiera sido posible sin la colaboración de la Sra. María Cuesta, presidenta en su momento, una persona luchadora por su Institución, firme en su convicción; del Sr. Marco Poma, a quien tuve la oportunidad de transmitir conocimientos financieros; de Ernesto Zambrano, una persona comprometida con su trabajo y con la Institución. Hay que destacar la colaboración de María Negrete, y no podría de dejar de mencionar a Luis Barbecho, quien nos asistía en todas las necesidades que tenía el personal, y además era quien ponía la nota de alegría. Sin el compromiso de ellos, yo tampoco podía haber hecho nada. En el panorama actual, nuestro sistema de ahorro y crédito tiene la posibilidad de seguir desarrollándose y creciendo. Se constituye en una alternativa de vida para la gente y las comunidades. El talón de Aquiles es la falta de integración y de verdaderos líderes nacionales que lleven de la mano al sistema cooperativo de ahorro y crédito para hacerse sentir como una alternativa económica de desarrollo para el país.*

para que el deudor, sea éste asalariado o microempresario, vea una oportunidad para mejorar su nivel de vida, tanto personal como familiar.

El nexo deberá ser limitado a los aspectos relacionados exclusivamente

con la empresa, evitando que se pueda confundir el asesor e involucrarse en problemas y dificultades en detrimento de la imagen de la Institución.



Departamento de Crédito: (atrás) Freddy Samaniego, Milton Donoso, Jorge Leiva, Jimmy Tandazo, Luis Sánchez; (delante) Mónica Narango, Adriana Molina, Laura Alarcón, Ramiro Ribio, José Carpio, Leticia Inuaste, Margoth González, Rosario Silva.

La Cooperativa "Riobamba Ltda." busca siempre aprender; sin duda, esto mejorará su desempeño definiendo primero con claridad las áreas de responsabilidad de cada uno de sus funcionarios, para que con ello se pueda desarrollar una adecuada capacitación orientada al mejoramiento continuo.

Básicamente, el oficial de crédito es responsable de promover, inspeccionar, calificar y conceder créditos, garantizando la eficiente recuperación de los mismos y el establecimiento de relaciones duraderas con la Institución, es decir fidelizarlos. A diferencia de los procedimientos bancarios tradicionales, donde el análisis del crédito está funcionalmente separado del control y seguimiento y llegado el caso, del cobro judicial; en la nueva tecnología crediticia, cada oficial de crédito asume la responsabilidad durante todo el proceso de otorgamiento y mantiene una relación hasta cierto punto personal con el socio, que le permite obtener un elevado nivel de información y por ende mejorar su eficiencia en el caso de otorgamientos recurrentes.

La premisa fundamental en el análisis del crédito es la capacidad de pago, medida cuantitativamente, que es el resultado de la habilidad analítica del oficial y es en este proceso donde el analista no debería incurrir en deficiencias significativas. En cambio, la voluntad de pago, medida cualitativamente, más bien es una cuestión de impresión personal que depende siempre de la buena utilización del sentido común. Ambos instrumentos van acompañados de un elemento colateral denominado garantía, que solamente expresa la presión psicológica a la que el acreedor puede apelar en caso de situaciones problemáticas en la recuperación.

El análisis de la capacidad de pago concretamente para un microempresario, es una fase muy importante del trámite del crédito, que tiene como objetivo minimizar el riesgo crediticio y conocer si la microempresa a financiar en forma integral arroja un remanente o superávit que le permita asumir una obligación y cancelar según las condiciones que se propone.

Los micro y pequeños empresarios no están generalmente en condiciones de proporcionar la información empresarial requerida para un análisis de crédito. Además, resulta difícil y/o inapropiada la división entre el negocio y la economía familiar, tal como suele efectuarse en análisis tradicionales. El análisis del crédito considera a la "empresa familiar" en su conjunto. En contraposición a la priorización de los aspectos patrimoniales, esta tecnología presta mayor atención a la capacidad y moral de pago del prestatario.

El análisis es realizado por un oficial de crédito en forma estandarizada, luego de haber efectuado la recopilación de datos in situ, es decir, tanto en el negocio como en el hogar. Para determinar con mayor precisión la capacidad de pago, se hace necesario elaborar estados financieros básicos y así mismo tener en cuenta el destino del crédito que unas veces se relativiza, como en el financiamiento del corto plazo y montos pequeños, y otras veces tendría que justificarse el destino como en el caso de los préstamos a largo plazo. Las herramientas que posee el oficial para analizar la capacidad de pago del solicitante son: Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Caja de la Unidad Familiar.

En el proceso de la aprobación de los préstamos, el oficial de crédito tiene a su cargo la elaboración y sustentación de las propuestas de financiamien-

to; esto no significa transcribir lo que el socio solicita, sino hacer una propuesta con todos los elementos de juicio necesarios para que la instancia ejecutiva que evalúa, apruebe las propuestas presentadas. El seguimiento y recuperación de la cartera, es otro proceso impor-



Dentro del análisis establecido para la concesión de un préstamo, el oficial de crédito visita al solicitante en su negocio u hogar. Aunque no es cuantificable, la voluntad de pago es un factor decisivo.

tante, que será obligación y responsabilidad del oficial de crédito. No solo tiene el propósito de supervisar el negocio, o verificar el plan de inversión; también tiene la finalidad de mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Institución, y



El personal siempre está atento a las necesidades de los asociados, mucho más en casos de desgracia como fue la explosión de un polvorín militar el 20 de noviembre del 2002. Muchos socios fueron afectados y la Cooperativa demostró su solidaridad.

cumplir con el objetivo de mantener un contacto permanente con el cliente. Las medidas preventivas residen principalmente en el monitoreo diario de la morosidad, considerando que éstas pueden deteriorarse si no se le visita al socio para entablar diálogos que posibiliten a tiempo mejorar sus circunstancias del compromiso que tiene con la Cooperativa.

En conclusión podríamos decir que el otorgamiento de los créditos es auto sostenible y rentable si está consolidado con una verdadera visión de otorgamiento y respaldado por un correcto análisis de la situación real del deudor y de sus fuentes de ingresos.

### **Metodología de trabajo en el Departamento de Auditoría Interna**

La Auditoría ha existido desde siempre, siendo su primer objetivo el detectar fraudes y errores. Las auditorías tradicionales se concentraban en revisiones de conciliaciones bancarias, verificaciones de caja chica, arqueos de caja, entre otros procedimientos. Muchos hombres de negocios asociaban la noción de auditoría con la prueba de corrección y exactitud en los cuadros financieros de una organización, forjándose una rígida reputación que generaba la desconfianza y hasta el temor entre los empleados de las entidades; al igual que la economía, en el transcurso de los años el objetivo de la auditoría ha experimentado cambios pasando de la detección de errores a la revisión de la información financiera mediante la aplicación de técnicas de muestreo como base para la emisión de una opinión sobre la razonabilidad de los datos analizados.

Debido al tamaño y a la complejidad de las empresas, en los últimos años se ha creado la necesidad de implementar la función de la Auditoría Interna, al ir concentrando esta función cada vez más su atención en aspectos tales como las evaluaciones operativas, análisis de sistemas, de procesamiento de



Un equipo de profesionales jóvenes especializados y capacitados, es parte de la planta administrativa de la Cooperativa "Riobamba". A cada nuevo integrante se le somete a una etapa de inducción para garantizar su compromiso de servicio con los asociados.

datos, estudios de costos administrativos y otros similares; se ha convertido en una función que busca aportar con sugerencias para aumentar la eficiencia en todos los aspectos de una organización.

Actualmente, el Departamento de Auditoría Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." colabora para reforzar áreas donde la Entidad tiene debilidades relacionadas con procedimientos operativos y de control, enfocando su trabajo al asesoramiento al más alto nivel. La Auditoría Interna es una función de valoración independiente, establecida dentro de la organización para examinar y evaluar sus actividades como un importante recurso de control administrativo.

El enfoque de la Auditoría Interna en nuestra Institución se concentra en el uso de técnicas de las auditorías financieras y operativas en las diferentes áreas, bajo una metodología que incluye la planificación, diseño de programas, aplicación de pruebas y elaboración, discusión y emisión del informe. Este trabajo se refleja en las diferentes actividades desarrolladas como:

- Apoyo y asesoramiento a los Consejos de Administración y Vigilancia y sus comisiones.
- Apoyo, asesoramiento y evaluación de la Gestión Gerencial.
- Revisión y análisis financieros dando cumplimiento de disposiciones legales y contables.
- Evaluaciones operativas en todas las áreas de nuestra Institución.

Promoviendo de esta forma mejoras para el desarrollo de todas las opera-

ciones de nuestra Institución para brindar un servicio más eficiente a nuestros asociados.

El Departamento de Auditoría Interna comunica los resultados en forma objetiva, clara, constructiva y oportuna, mediante un informe final emitido una vez concluido el examen de auditoría; a la vez efectúa el seguimiento de las observaciones que fueron informadas anteriormente, para asegurarse que se han tomado las acciones apropiadas, comprobando el logro de los resultados deseados.



Para abrir una nueva Agencia, como es el caso de Chunchi, temas como el estudio de mercado son decisivos para medir la factibilidad del proyecto.

### Metodología de trabajo para una Agencia de Cooperativa

Una sociedad está compuesta por una cantidad infinita de individuos, aislados y desorganizados, que un Estado hipertrofiado se ve obligado a oprimir y contener; con un Estado que está lejos del individuo, sus relaciones con éste son demasiado superficiales e intermitentes como para penetrar profundamente en su conciencia individual y socializarla desde adentro.

Una nación solo puede sostenerse si entre el Estado y el individuo se interponen una serie de grupos secundarios, lo bastante cercanos al individuo como para atraerlo con fuerza a su esfera de acción y, de esta forma, insertarlo hacia el torrente general de la vida social. Entonces, el arte de la asociación



Primeras cuentas abiertas en la Agencia Chunchi. La asistencia de socios demostró que en la zona hacía falta una entidad financiera solidaria como la Cooperativa "Riobamba Ltda."

se convierte en la madre de la acción, estudiada y aplicada por todos.

Como resultado del apareamiento de un nuevo negocio, que facilitaba la transferencia del poder adquisitivo de ahorristas a inversionistas, promoviendo con esto el crecimiento económico y desarro-

llo de la colectividad, irrumpieron algunas Instituciones financieras especializadas como: Bancos, Mutualistas de la Vivienda y Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas últimas vinculadas como unidades de apoyo, ayuda mutua y solidaridad. Todo esto, visto desde una óptica paternalista, tema que sin lugar a dudas ha marcado la vida de la mayoría de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Esta singular forma de experimentar el mundo, de aglutinar esfuerzos, de realizar acciones en favor del individuo, hace del Cooperativismo una expresión de cambio y desarrollo, que juega un papel importante en este proceso de inserción del individuo como ser activo a la sociedad en su conjunto. Por todo esto, es difícil articular una metodología específica que sea determinante en el crecimiento y desarrollo de una Institución como la nuestra; sin embargo, temas como el estudio de mercado, son decisivos para medir la factibilidad o no de la implementación del proyecto que es importante. También lo es que las personas que se elijan para brindar atención a los asociados y clientes deben ser de la localidad donde se apertura la oficina, pues esto genera confianza entre los asociados y sobre todo seguridad a la propia Cooperativa, por cuanto las personas se conocen entre ellas, y facilita las operaciones de crédito principalmente. Con esto evitamos el incurrir en un elevado gasto que significaría el traslado del personal de la Matriz a la sucursal.

Una práctica sana de gestión administrativa es la que hace relación a la implementación del trabajo en equipo, pero no como una simple enunciación, sino como un grupo humano cohesionado y decidido a impulsar actividades que posibiliten el crecimiento y desarrollo de su Institución. Esta práctica se ve reflejada en la ejecución de labores múltiples y compartidas, pues existe especialización; todas las personas deben estar capacitadas para desarrollar cualquier función en el momento en que sean requeridas por la Institución.



Si se puede denominar metodología de gestión de una institución cooperativista, es lo que mencionamos al principio, que es indispensable llegar a la gente con un mensaje de reconciliación, de esperanza, de ser el medio para vincular a las personas con recursos del Estado, como el Bono de la Vivienda, recursos de la CFN, del CPS (Crédito Productivo Solidario). En fin, con hechos constantes y prácticos que vislumbren un camino de esperanza para el pueblo.

### Metodología de trabajo en la Agencia Sur

El principio fundamental en el cual se basa el trabajo de la Agencia, es la polifuncionalidad de los trabajadores de la misma; todos estamos en capacidad de colaborar en el área que sea necesario; además, se evidencia un trabajo comprometido con la Institución, resaltando valores como la honestidad, responsabilidad, respeto y confianza.

Para obtener buenos resultados en la gestión encomendada, ha sido necesario reafirmar y fortalecer el concepto de trabajo en equipo; éste es un factor importante en la consecución de los objetivos propuestos, ya que aplicando esta técnica, las actividades se distribuyen de mejor manera, optimizando tiempo y recursos, siendo el beneficiario final el socio, elemento fundamental para la existencia de la Cooperativa.

La comunicación es un factor de vital importancia; a través de ésta se puede coordinar actividades; es así que el personal de la Agencia Sur está en constante comunicación con los jefes de áreas de la Matriz, así como con su personal administrativo, ya que se



El trabajo en equipo es fundamental para mantener una comunicación permanente y fluida con los beneficiarios.

halla inmerso en el quehacer de la Institución; también es importante recalcar que existe una comunicación con las demás agencias de la Cooperativa, puesto que las experiencias de éstas coadyuvarán al mejor desarrollo y desenvolvimiento de esta nueva agencia.

Si bien en la agencia existe un orden jerárquico, se aplica una estructura plana y sencilla que facilita la comunicación, haciéndola más rápida; además, es importante la delegación de funciones, lo cual permite la realización de varias acciones productivas. Es así que el personal de la Agencia Sur está entrenado para desempeñar actividades en el área que sea requerida; periódicamente se realizan reuniones de trabajo, lo cual permite el intercambio de ideas y criterios, buscando el mejoramiento del servicio al socio y fortalecer el trabajo en equipo.

## V.2 Estructura administrativa

**E**l cambio vertiginoso en nuestros días constituye una fuerza muy impactante. Cada vez se acelera más el ritmo de cambio en el entorno, y esto obliga a que las organizaciones respondan a la misma velocidad. El cambio es una fuerza que no tiene conciencia, favoritos ni piedad, y que por ende destruye a las organizaciones inadaptables.

El ciclo de vida de los productos y servicios se ha reducido, lo que obliga a ver en varias direcciones para atender más eficazmente las necesidades de los usuarios. A esto se suma que los cambios en muchas ocasiones son impredecibles y se salen de nuestras expectativas. Por esta razón, las reglas que convierten a una organización en triunfadora pueden o no aplicarse en otra.

Por la facilidad de replicar los productos y servicios, la ventaja que tenga una organización no yace en éstos sino en los procesos que se manejan para producirlos. En otras palabras, "los ganadores hacen buenos productos, pero los buenos productos no hacen ganadores".



La Cooperativa "Riobamba" forma a su personal logrando un efecto de empoderamiento de los problemas y una identificación real cada vez mayor con la organización.



Como una acción de respuesta al cambio, a las exigencias cada vez mayores de nuestros socios y clientes, y a una competencia más agresiva, la administración de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", ha tomado siempre la firme decisión de modernizar la estructura administrativa, sus procesos y hasta su cultura organizacional, con el sano propósito de mantener niveles de calidad en el servicio al socio e incrementar la rentabilidad de la Cooperativa, en beneficio de sus asociados y la comunidad.

Las áreas y puestos de trabajo creados van siendo ocupados por el mismo personal existente, a través de una reorganización con asignación de funciones específicas, logrando en el personal un efecto de empoderamiento de los problemas y una identificación real cada vez mayor con la organización, configurando un trabajo en equipo y una corresponsabilidad de las funciones asumidas, encaminándose hacia una carrera profesional del personal administrativo.

"Quien convive con los problemas es quien más conoce de sus soluciones", es un principio que se pone de manifiesto por ser real; por tanto, la aplicación de una nueva estructura administrativa no requiere "recetas" elaboradas externamente, sino facilitadores que ayuden a una organización a encontrar sus propias soluciones, incrementando en su personal el sentido de logro, la aceptación de retos cada vez mayores, y la mejor valoración de sí mismos.

### *"Sigo creciendo con mi Cooperativa de confianza"*

Murio Guillermo Padilla Vilema, quien orgullosamente afirma ser el socio No. 8474, forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba", desde hace doce años. El primer crédito que le otorgó la Financiera Popular fue de tres millones de sucres, dinero que lo utilizó para la conclusión de su casa.

Posteriormente, gracias a la Cooperativa "Riobamba", ha logrado formar una pequeña industria con maquinaria de última tecnología, para trabajar en su negocio de panadería y pastelería junto a toda su familia. Ahora posee vehículos para repartos en toda la ciudad y espera seguir creciendo con su "Cooperativa de confianza", donde guarda todos sus ahorros.

Sus proyectos están encaminados —con el apoyo de la Entidad— a la inauguración de una moderna planta de producción en la vía a Guano. "La Cooperativa es una entidad muy seria y cumple. Mi mensaje es que todos los riobambeños y ecuatorianos confiemos en Lo Nuestro".



Sr. Murio Padilla, socio microempresario.

## Gerencia

Es el representante legal y extrajudicial de la Cooperativa; reporta a los Consejos de Administración y Vigilancia. Es responsable por la correcta gestión empresarial, desarrollo, crecimiento futuro y proyección permanente de la Entidad.

Tiene a su cargo el manejo de información confidencial y sigilo en gran proporción.

Para su gestión administrativa y de control mantiene relación funcional directa con los Consejos de Administración y Vigilancia y jefes de áreas administrativas y operativas.

Su misión es la de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión



Lic. Pedro Morales, Gerente General de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", durante 17 años.

### *La Cooperativa ha prestado su apoyo durante la emergencia*

*De 38 años y con domicilio en Santa Fe de Galán. Trabaja en REAR desde hace 23 años, la misma que posee un convenio para entregar créditos institucionales a todos los maestros y funcionarios de dicha institución.*

*El Sr. Martínez es propietario de varias cabezas de ganado, productoras de leche.*

*El ganado lo adquirió con un préstamo de la Cooperativa "Riobamba". Anteriormente fue beneficiado con varios créditos desde la Matriz. Entidad que colabora con él aún con la presencia del fenómeno eruptivo del Tungurahua.*



Sr. Carlos Martínez, socio agricultor.





Personal 2003 de la Cooperativa "Riobamba" (desde abajo hacia arriba):

Ramiro Rubio, Mariela Márquez, Mónica Silva, Leticia Insuaste, Margoth González, Katherine Vizcaino, Patricia Novillo, Adriana Goyes, Pedro Morales, Rosario García, Carolina Maggi, Paulina Gómez, Alicia Lerma, Lizzmila Basantes, Gladys Zabalá, José Carpio.

Sonia López, Verónica Cáceres, Rosana Acosta, Anita Ortiz, Rocio Churiboga, Betty Alvear, Margoth Pruaño, Patricia Almachí, Lourdes Espinoza, Anita Caballero, María Negrete, Rebeca Cepeda.

Yolanda Colcha, Rosario Silva, Cecilia Valdiviezo, Saúl Valdiviezo, Marcelo Calero, Javier Vacacela, Luis Barbecho, Adriana Molina, Mónica Naranjo, Dolores Espurza.

Héctor Delgado, Marco Balseca, Geovanny Baños, William Samaniego, Adolfo Flores, Ernesto Zambrano, Jorge Leiva, Iván Arias, Vicente Patra.

Freddy Samaniego, Luis Sánchez, Jimmy Tandazo, Enrique Tene, Marcelo Morales, Marco Cruz, Milton Donoso, Carlos Moyota. (Laura Alarcón no consta)

administrativa y financiera de la Cooperativa, propendiendo al uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de acuerdo con las políticas generales de la Institución y bajo criterios de solvencia, prudencia financiera, disponibilidad de los recursos y rentabilidad.

### **Auditoría Interna**

Es responsable del manejo confidencial de importante información interna y de los hallazgos que detectare en el ejercicio de sus funciones. Además es responsable de la evaluación de la calidad técnica y oportunidad de los sistemas de control interno y ejecución de las auditorías y exámenes especiales.

Su misión es brindar el máximo apoyo a la gestión administrativa en la toma de decisiones enmarcadas en las disposiciones legales, y coordinar su aplicación práctica en las diferentes áreas operativas, buscando siempre incrementar su eficiencia.

### **Jefe financiero**

Tiene a su cargo la Información financiera confidencial en gran proporción. Su misión es la de planificar, desarrollar, coordinar, evaluar los planes y programas financieros, presupuestarlos y estratégicos de la Cooperativa, de acuerdo con sus políticas generales, maximizando la utilización de los recursos.

### **Administrador de sistemas**

Es responsable por el funcionamiento eficiente de los sistemas computacionales (Software y Hardware), por la adecuada administración y confidencialidad de los respaldos de información contable y financiera. Su misión es apoyar en la prestación oportuna de los servicios financieros que brinda la Cooperativa y en la administración de la información financiera, mediante la implantación, evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales y programas especiales de gestión gerencial.

### **Desarrollo Organizacional**

Es responsable del diseño, definición e implementación de las políticas de administración de los recursos humanos, investigación de mercado y desarrollo organizacional, así como velar por la buena Imagen de la Entidad. Su misión es fortalecer la estructura administrativa y el posicionamiento de la Cooperativa dentro del sistema financiero de la ciudad y provincia, a través de la aplicación de técnicas de administración de recursos humanos, con el objeto de asegurar la disponibilidad de personal para el desarrollo de las operaciones.

### **Contabilidad**

Es responsable de la correcta aplicación de los sistemas contables y de la confiabilidad de los resultados, por actuar con máxima confiabilidad sobre la información y datos que maneja.

Su misión es preparar en forma eficiente y oportuna la información económica financiera de la Cooperativa, a través de la aplicación de normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, lo que servirá como una herramienta gerencial para la toma de decisiones acertadas en beneficio de los asociados.



El personal administrativo de la Cooperativa, luego de una ardua jornada de trabajo, encuentra también momentos de distracción, confraternidad y alegría, para reiniciar sus labores con nuevas energías.

### Jefe de Crédito

Su misión es asegurar la solvencia, rentabilidad y calidad financiera de la Cooperativa, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión, seguimiento y recuperación de crédito, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos, manteniendo una cartera sana, a través de la aplicación oportuna de las políticas administrativas legales.

### Oficial de Crédito

Responsable de la administración del crédito de acuerdo con la planificación del Departamento y el cumplimiento de los lineamientos del reglamento de crédito. Además, es responsable de la información ingresada en los bancos de datos. Su función principal es asesorar al socio-cliente sobre los productos financieros que ofrece la Cooperativa, analizar, evaluar y aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo a los niveles establecidos en el reglamento de crédito, y recomendar su aprobación al nivel correspondiente.

### Marketing y Servicio al Cliente

Es responsable por la calidad de atención e información brindada a los socios y clientes.

Su misión es fortalecer la imagen y posicionamiento de la Cooperativa dentro del sistema financiero de la ciudad y provincia, a través de la aplicación de técnicas de servicio al socio-cliente, que garanticen su plena satisfacción de expectativas y requerimientos.



Sin duda, el personal femenino de la Financiera del Pueblo confiere un especial estilo de atención, comprensión y entrega de información a los cooperados.

### Oficial de Inversiones

Su misión radica en satisfacer las necesidades de los socio-clientes a través de servicios financieros de calidad, asegurando una base sólida de clientes, promoviendo el ahorro interno, que lleguen atraídos por tasas de interés competitivas y beneficios adicionales, a fin de alcanzar una estructura de captaciones diversa en plazos y montos, que permita flexibilizar los plazos de créditos y alcanzar una mayor participación dentro del sistema financiero.

### Tesorería

Es responsable por la custodia e integridad de los recursos monetarios y títulos de valor de la Cooperativa. Su misión es custodiar los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, contribuyendo con la calidad de servicio e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz a los socios y clientes de la Institución.

### **Cajera**

Es responsable de los dineros recibidos y entregados a todos los socios y clientes, así también de la custodia temporal del dinero y documentos a su cargo. Su misión es atender con agilidad y buen trato a los socios y clientes que realizan sus operaciones en la Institución, así como orientar sus inquietudes.

### **Jefe de Sucursal o Agencia**

Es responsable por el correcto funcionamiento de las operaciones y sistemas contables y financieros, de acuerdo a las normas, disposiciones y políticas establecidas. Por el adecuado manejo del personal a su cargo y el cumplimiento de los procedimientos del sistema de control interno.

Su misión es planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Sucursal o Agencia de la Cooperativa, propendiendo al correcto funcionamiento de las operaciones contables, financieras y del recurso humano, de los materiales financieros y tecnológicos, de acuerdo a las normas, disposiciones y políticas generales de la Institución, procurando que las sucursales y agencias sean autosuficientes para un desarrollo sostenido y autónomo de la Matriz.

## **DE UNA ÉPOCA A OTRA**

**Lic. Pedro Maldonado A.**  
**Presidente de la Cooperativa**

Al entrar en este Vigésimo Quinto Aniversario, no podemos menos que lanzar una mirada al pasado; tenemos una razón, que en 1978 fue el nacimiento de NUESTRA COOPERATIVA. Han pasado cinco lustros de ese gran acontecimiento. Por más grandes que hayan sido nuestras realizaciones en ese período, por más aleccionadoras que sean los resultados del camino recorrido, el significado de este aniversario del nacimiento de "Lo Nuestro" no se reduce únicamente a la evaluación de lo alcanzado, ni a la asimilación de las lecciones y la experiencia dejada en la edificación de una cultura del ahorro y crédito en el plano de la solidaridad, transparencia, equidad y libertad.



La resonancia social de este evento, celebrado conjuntamente por la comunidad chimboracense, se multiplica gracias al vínculo vivo de nuestro hoy con la época de nacimiento y surgimiento de la Cooperativa Riobamba Ltda. El proceso de liquidación y reapertura es radical e irreversible por su esencia misma.

Con la llegada del actual Gerente y luego la conformación de un joven equipo de trabajo, comenzaron a plasmarse los ideales cooperativistas. Ahora ha llegado el momento de revelar todas las potencialidades que el cooperativismo honesto tiene para asegurar el bienestar los socios, de todo un pueblo y de cada persona en particular, y para afirmar la justicia.

Las políticas consecuentes que abogan por el bienestar de los socios, planteadas por los directivos que en su turno pasaron por nuestra Cooperativa, son referencias de episodios interesantes que fueron adaptándose a las circunstancias de la época actual. El fortalecimiento del ahorro, el remozamiento de una casa antigua, el apoderamiento de un mercado incierto, la fluidez de recursos escasos como un acto solidario, han dado pertenencia de la colectividad hacia su Cooperativa. Todos estos hechos han sido plasmados en el interés común de los asociados.

El bienestar del pueblo, conjugado por nuestros amigos del mundo entero, expresaron su apoyo al rumbo cooperativista practicado por la "Riobamba Ltda."; permitió hacer efectiva la cooperación como un concepto de raciocinio, como una nueva manera de pensar y emprender nuevas acciones con tal de asegurar la dignidad de los socios. Agradecemos a todos los organismos internacionales que colaboraron mediante verdaderas alianzas de amistad con nuestra Institución.

Agradecemos y saludamos a las autoridades civiles, militares y eclesiásticas de la provincia y cantones, a todos los socios, directivos, trabajadores, medios de comunicación, que confían permanentemente en "Lo Nuestro".

Capítulo aparte merece el reconocimiento a nuestro compañero Gerente, Lic. Pedro Morales, símbolo y esencia del quehacer de la Cooperativa.

Nuestro compromiso para la nueva época es el fomento del bienestar social, apoyado en el talento de nuestros socios y directivos; desarrollar la democracia, estimular la iniciativa, ampliar la información y dar vida a la crítica y autocrítica; estimular el espíritu innovador, asegurar la unidad entre lo que se dice y lo que se hace, y entre los derechos y obligaciones, ensalzar el trabajo honrado y de alta calidad.

## *Ejemplo de desarrollo basado en la solidaridad*

**Sixto Dávalos C.**

**Gerente General Coopseguros S.A.**

Hace 25 años, cuando los pioneros y soñadores de lo que hoy es la Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA Ltda.", dedicaban todos sus esfuerzos a la organización y puesta en marcha de la Entidad, muy probablemente como casi siempre sucede en el inicio de proyectos de esta naturaleza, no imaginaron la trascendencia, importancia y nivel de desarrollo que tal proyecto alcanzaría dentro de la comunidad chimboracense en sus primeros 25 años de existencia. Imagino lo difícil y a veces desalentadora que habrá sido la tarea de sumar voluntades, recursos económicos y sobre todo, crear confianza y sobre la base de tales factores, brindar servicios de calidad a sus asociados y comunidad.



Los logros alcanzados y el prestigio de que goza la Cooperativa "Riobamba Ltda.", son el producto de la permanente práctica de la cooperación y alto sentido de solidaridad de sus socios y dirigentes; así como del compromiso de sus colaboradores, quienes a lo largo de todos estos años han demostrado sus capacidades y ética empresarial a favor de su cooperativa y cooperativismo en general.

Dentro de tan importante trayectoria, mi representada, Coopseguros S.A., una entidad aseguradora propiedad del sector cooperativo de ahorro y crédito del país, cuenta desde marzo de 1987 entre sus más importantes accionistas a la Cooperativa "Riobamba Ltda.", entidad con la cual hemos logrado afianzar la verdadera cooperación entre cooperativas, pues el apoyo mutuo basado en la confianza y alto grado de aprecio institucional y personal, ha enriquecido nuestras relaciones en grado máximo. En varias oportunidades y sobre todo en la actualidad, el Lic. Pedro Morales, Gerente General de esa Cooperativa, es miembro principal del directorio de nuestra empresa, aporte que estimamos en todo cuanto vale por su calidad de dirigente, lo cual favorece la correcta administración y conducción de nuestra empresa. Adicional a todo lo mencionado, para Coopseguros es un privilegio ser la entidad aseguradora de la cartera de crédito de la Institución, la vida de los empleados y directivos y los bienes patrimoniales de esa Entidad.

Dentro de ese marco de confianza y colaboración, hemos iniciado con la Cooperativa "Riobamba Ltda.", el programa piloto denominado Banca-Se-

guros para beneficio directo de los socios de la Cooperativa y de nuestras dos entidades. Considero inoportuno describir los detalles operativos de este programa, sin embargo confío en que los concurrentes a la oficina Matriz de la Cooperativa, habrán notado nuestro mostrador de servicio y colaboradora en el hall de la Entidad, quien atiende las inquietudes de los concurrentes en materia de seguros personales y sobre bienes materiales.

Como persona vinculada al movimiento cooperativo ecuatoriano por más de 40 años, he tenido la oportunidad de conocer y ver el nacimiento de varias entidades cooperativas en distintas partes de nuestra geografía; muchas crecieron y alcanzaron un importante desarrollo; otras lamentablemente no pudieron lograr sus objetivos. La diferencia entre las primeras y las otras estuvo en la calidad de liderazgo y en la claridad de los objetivos que se deseaban alcanzar, los cuales conozco que en la Cooperativa "Riobamba Ltda.", siempre ha sido: la dimensión de la solidaridad humana, mediante la práctica permanente de la cooperación. Por ello no resulta extraño que hoy estemos celebrando los 25 años de vida institucional llena de satisfacciones por las realizaciones alcanzadas.

Hoy, a diferencia de los pioneros que hace 25 años la organizaron, los directivos y socios actuales de esta importante sociedad pueden estar seguros de las proyecciones y futuro desarrollo que sin duda alcanzará la Cooperativa "Riobamba Ltda.", para beneficio y orgullo de su comunidad y del país.

Como amigo y admirador de la Cooperativa "Riobamba Ltda.", de manera personal y en representación de Coopseguros S.A., nos unimos a la celebración de tan importante acontecimiento y aprovechamos la ocasión para felicitarles y desearles los más grandes éxitos personales e institucionales.



Con el auspicio de COOPSEGUROS del Ecuador, un grupo de dirigentes cooperativistas realizó una pasantía internacional en Colombia. (Octubre, 1999)

El Producto Interno Bruto (PIB) de la provincia de Chimbo-  
razo —incluidos producción y consumo intermedio— repre-  
senta menos del 2% del total nacional.



Chuquiragua insignis (Flor del Andinismo).

# CAPÍTULO VI

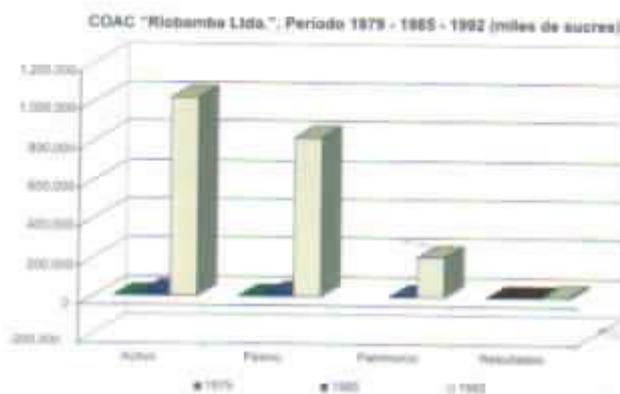
## *Información económica*

### **Evolución financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."**

Al finalizar 1979, primer año de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba LTDA.", se alcanza un nivel de activos de 667.385 sucres, de los cuales el 82% corresponde a la cartera de crédito, por lo que podemos mencionar que a partir de su creación, la Entidad cumplía con su objetivo que era el de captar dinero y entregar créditos; los activos líquidos representan el 14%, mientras que el activo fijo se ubica en un 4%, reflejando una adecuada estructura de sus activos.

En cuanto a los pasivos, este rubro comprende básicamente los ahorros a la vista, lo que evidencia también una buena aceptación de los socios en esta Institución; sin embargo, un punto débil es que la Cooperativa inicia sus operaciones sin un aporte de capital.

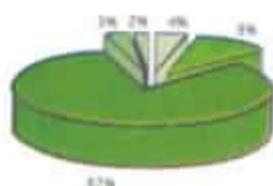
CUENTA	1979 (sucres)	1985 (sucres)	1992 (sucres)
Activo	667.385	22.465.559	1.026.272.781
Pasivo	732.095	21.100.909	821.399.908
Patrimonio		1.364.650	204.872.873
Resultados	-64.711	-625.089	12.946.927



## Situación financiera al cierre de 1985 - Inicio de la Intervención

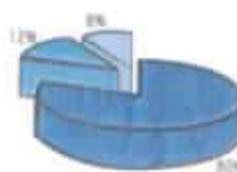
Para 1985, año en que la Cooperativa entra en un proceso de intervención por parte del Ministerio de Bienestar Social, se termina con un nivel de activos de S/. 22'465.559, distribuidos de la siguiente manera:

ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS AÑO 1985



■ Fondos Disponibles ■ Inversiones ■ Cartera ■ Activos Fijos ■ Otros Activos

ESTRUCTURA DEL PASIVO Y PATRIMONIO AÑO 1985



■ Pasivos ■ Cuentas por Pagar ■ Capital Social

Según datos obtenidos, los indicadores financieros reflejan una liquidez del 5%; en cuanto a la calidad de la cartera, de acuerdo con reportes extracontables se conoce que la misma presentaba una morosidad del 50%, lo que no permitía cubrir el movimiento de ahorros, siendo éste el principal motivo para que se haya dado la intervención. Es necesario aclarar que no existía una contabilidad adecuada durante esos años y el balance fue armado para finales de 1985 con información desperdigada y con documentos que se iban encontrando según transcurría la intervención.

Una vez superada la intervención, habiéndose decidido la rehabilitación de la Cooperativa y de acuerdo con la Ley emitida por la Superintendencia de Bancos, nuestra Institución pasa bajo el control a partir del 2 de enero de 1986; desde entonces, la información financiera es llevada de una mejor forma con la ayuda de asesores de la FECOAC, resaltándose el apoyo del Lic. Carlos Morán, con quien se implanta un sistema contable adecuado basado en el registro diario de operaciones a través de tarjetas de control individuales de cada socio, comprobantes contables y un libro de 36 columnas en el que se registraban las operaciones diarias bajo el método de DIARIO MAYOR, el cual permitía cuadros diarios y mensuales. De este libro se obtenían también los balances mensuales y anuales. Durante este periodo, la Cooperativa logró reforzar su estructura financiera recuperando aproximadamente el 100 por ciento de los créditos morosos, lo que le permitió operar con normalidad.

Para el año 1992, la Cooperativa alcanza un nivel de activos de S/. 1.026'272.781 y resultados positivos por S/. 12.946.927. Con esta base, el Consejo de Administración de ese año, impulsado por la visión del Lic. Pedro

Morales y el apoyo de la CONCAF-DGRV, decide automatizar los procesos de la Cooperativa a través de la implementación de un sistema administrativo contable diseñado para cooperativas por la CORPORACIÓN SYSTECOOP.

### Evolución financiera años 1993 - 1996 - 1999

CUENTA	1993 (sucres)	1996 (sucres)	1999 (sucres)
Activo	2.634.290	15.306.083	63.569.660
Pasivo	2.011.959	10.177.582	35.564.462
Patrimonio	524.410	4.028.166	24.676.817
Resultados	97.921	1.100.335	3.328.361

Con el sistema de computación, una nueva visión administrativa-financiera y con el desarrollo de planes estratégicos, la Cooperativa alcanza un crecimiento del 2.314% desde 1993 hasta finalizar 1999.

Es necesario resaltar que para el año 1999 se presenta una situación inusual debido a que apenas el 40% del total de los activos se encontraba en cartera de crédito, mientras que el 37% se ubicaba en inversiones. Esta situación se produce por la crisis financiera del país ahondada por el congelamiento de depósitos, la quiebra de instituciones financieras y la incertidumbre política del Gobierno de ese entonces.

Luego de la crisis del sistema financiero de los años 1999 y 2000, se aprecia cierta estabilidad.

El sistema financiero comienza a recuperar la confianza de los depositantes y se van consolidando las instituciones financieras, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales aprovecharon los nichos de mercado desatendidos por las instituciones cerradas y/o estatales, lo que se puede observar en los siguientes indicadores financieros:

CUENTA	"Riobamba Ltda."	Sistema
Liquidez	92,47%	11,6%
Eficiencia financiera	173,88%	104,84%
Riesgo crediticio	1,71%	3,79%

## Situación financiera a partir del año 2000

En enero del 2000, el Ecuador adopta como moneda oficial el dólar de los Estados Unidos de América, luego de alta inestabilidad política y económica (altas tasas de inflación y devaluación) generada principalmente por la crisis del sistema financiero y el salvataje bancario que dio lugar al cierre de operaciones de 14 bancos y la estatización de 2, uno de los cuales era el más grande del país.

A pesar de los cambios presentados en el escenario financiero, la Cooperativa "Riobamba Ltda." presenta un importante crecimiento del 85.5% promedio anual, con proyección a mantenerse y continuar su ascenso. La apertura de nuevos puntos de servicio permite que la Cooperativa se consolide financieramente y cumpla con el servicio a sus asociados, con una mayor eficiencia y agilidad.

En el primer semestre del año 2003 existe un crecimiento de activos con re-

### BALANCE GENERAL (EN DÓLARES)

	2000	2001	2002	jun / 2003
<b>ACTIVOS</b>	<b>4,756,946</b>	<b>10,087,739</b>	<b>15,971,370</b>	<b>20,177,265</b>
Activos Corrientes				
Fondos Disponibles	57,822	254,805	575,999	2,367,297
Inversiones	787,042	1,218,271	1,962,843	2,224,383
Exigible				
Cartera de Créditos	3,212,915	6,824,347	11,553,100	13,695,475
Cartera por Vencer	3,207,548	6,826,874	11,565,409	13,521,302
Cartera q' no Devenga Intereses	57,164	70,654	147,803	389,411
Cartera Vencida	16,582	17,990	35,306	78,793
Provisiones de Cartera	-68,379	-91,171	-195,418	-294,031
Otros Activos Corrientes	31,797	31,174	136,525	154,607
Activo Fijo	520,780	1,542,888	1,571,129	1,525,762
Otros Activos	146,590	218,254	171,774	209,741
<b>PASIVOS</b>	<b>3,335,124</b>	<b>7,370,361</b>	<b>12,030,055</b>	<b>15,600,057</b>
Pasivo Corriente				
Depósitos a la Vista	2,358,755	5,496,018	7,816,358	8,774,514
Depósitos a Plazo	780,391	1,449,539	2,763,039	4,195,104
Obligaciones Financieras		61,747	998,462	2,175,416
Cuentas por Pagar	215,978	363,057	451,612	455,023
Otros Pasivos	0	0	584	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,421,822</b>	<b>2,717,378</b>	<b>3,941,315</b>	<b>4,577,208</b>
Capital Social	171,130	413,639	921,073	1,734,796
Reservas	394,563	1,387,105	1,670,306	2,502,188
Otros Aportes Patrimoniales	0	8,000	9,724	
Superávit por Valuaciones	733,861	801,730	809,718	
Resultado	122,268	106,904	530,494	340,224

lación al año 2002 del 27%; sin embargo, hay que observar que la estructura de la cartera ha cambiado debido a la nueva legislación emitida por la Superintendencia de Bancos, en lo relacionado a la clasificación y calificación de cartera. En cuanto a las captaciones, en este período se ha observado un crecimiento en los depósitos a plazo fijo en un promedio mensual del 9%, en ahorro a la vista el 2% mensual. Y el crecimiento del Capital Social que se debe a la Capitalización de las Utilidades del año 2001 y 2002, es el movimiento más representativo dentro del período Enero 2003 a Junio 2003.

### ● Análisis de los principales indicadores financieros

El análisis de los indicadores financieros nos permite tener una idea clara de la situación financiera de una organización:

#### INDICADORES FINANCIEROS

	Dic-2000	Dic-2001	Dic-2002
<b>CONFIABILIDAD</b>			
Cartera Vencida sobre Cartera Total	0.51%	0.26%	0.30%
Provisiones sobre Cartera Vencida	2.08%	1.32%	5.53
<b>RENTABILIDAD</b>			
Utilidad Neta	122,268	118,782	530,477
Utilidad Neta Sobre Patrimonio	9.41	4.56	14.82
Utilidad Neta Sobre Activos	2.57	1.15	3.32
<b>APALANCAMIENTO</b>			
Pasivo sobre Activo	70%	73%	76%
<b>EFICIENCIA</b>			
Activos Productivos sobre Pas. con Costo	130.29%	117.2	121.6
Gastos Operativos sobre Recur. Captados	9.47%	8.55	9.31
<b>SUFICIENCIA DE CAPITAL</b>			
PT sobre Act. Pond. Por Riesgo	46%	25%	15
Patrimonio sobre Activo	30%	27%	22

**Confiabilidad:** Estos indicadores reflejan la calidad de cartera. Como podemos observar, los índices de morosidad han disminuido cada año y la provisión tiene una cobertura sobre el 100% de la cartera vencida.

**Rentabilidad.-** Nuestra Institución cumple con el objetivo de servir a nuestros socios, pero también utiliza eficientemente los recursos y eso se refleja a través de una buena rentabilidad; es así que la utilidad del año 2002 se incrementó en un 335% con relación al año 2000.

**Aplacamiento.-** Nos indica el nivel de endeudamiento que tiene la Cooperativa frente a terceros.

**Eficiencia.-** Nos muestra el nivel de activos que generan ingresos a la Institución; es decir, nos ayuda a determinar que la estructura financiera debe estar constituida por el mayor porcentaje de activos productivos y lo menos posible de improductivos.

**Suficiencia Capital.-** Este indicador nos muestra el nivel del Patrimonio frente a los Activos Ponderados por Riesgo, con el objetivo de mantener constantemente la solvencia. El requerimiento mínimo de este indicador es del 12%. Nuestra Cooperativa mantiene un excedente del 10% sobre lo establecido por el ente de control.

### Situación financiera al 30 de Junio del 2003

BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2003  
(miles de dólares)



### Sr. Fernando Fernández, Director del Proyecto SALTO DAI

El sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador destaca en el contexto internacional por su tamaño, solidez y confianza, y especialmente por su rentabilidad financiera y social. Varias de las instituciones líderes del movimiento cooperativo ecuatoriano han asumido la responsabilidad de someterse a la regulación y supervisión, y están adoptando día a día sistemas de administración y gestión prudential de sus riesgos en el mercado. Hay cada día más Consejos Directivos, Gerentes y Funcionarios dentro del sistema cooperativo, conscientes de una administración prudente, responsable y rentable.



Fernando Fernández (derecha) y los principales funcionarios del Proyecto de SALTO DAI.

Estas instituciones financieras se encuentran entre las principales ganadoras de la crisis financiera a la que se vio expuesto el Ecuador al finalizar el anterior milenio; crisis que provocó la quiebra de casi un 50 por ciento de las instituciones financieras y bancarias tradicionales. Una vez concluida la crisis, las carteras y el número de clientes atendidos por el sistema cooperativo es cada día más importante y creciente.

Es también importante destacar que casi el 100 por ciento de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito son personas que en general tienen dificultades para acceder a las instituciones financieras tradicionales o son microempresarios y empresarias excluidos del acceso a estos servicios.

En el área de captación de ahorros, las cooperativas han demostrado ser bastante eficaces, ya que ésta es la principal fuente de fondeo para la concesión de créditos; sin embargo, en una economía dolarizada y en un mercado en el que nuevas instituciones ingresan permanentemente y de forma más agresiva, las cooperativas todavía tienen que demostrar que siguen siendo las líderes en sus mercados, que pueden seguir estabilizando los mismos y promoviendo a su vez el desarrollo local.



Una de las instituciones destacables dentro del movimiento cooperativo ecuatoriano es, sin duda, la Cooperativa "Riobamba", que cumple 25 años de esforzada labor. Esta Institución, bajo el visionario liderazgo de sus respectivos Consejos y de una Gerencia con continuidad y compromiso, **ha logrado como el Ave Fénix, renacer de las cenizas** y convertirse en la principal Institución financiera de la provincia de Chimborazo. Ha generado confianza, no solo en sus empleados y directivos, sino en su comunidad, a lo largo del país y en las diferentes instituciones que tienen actividades relacionadas con la Cooperativa.

En los últimos 10 años, el crecimiento sostenido y el permanente esfuerzo de la Cooperativa y de todos sus miembros, han permitido que pase a ser una de las instituciones líderes del sistema ecuatoriano y una de las cinco instituciones más sólidas y con mejores indicadores de desempeño financiero, indicadores estos certificados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Esto demuestra que es posible desarrollar y lograr rentabilidad en instituciones de este tipo, sin dejar de cumplir con las normas prudentes de supervisión y sin renunciar a sus principios sociales.

Sin embargo, el camino de la "Riobamba" como se la nombra en el mundo cooperativo, es aún largo y lleno de muchos obstáculos, los cuales estamos seguros que los irá superando como hasta ahora. Es un camino duro porque este tipo de instituciones no solo están sometidas a una lucha cada vez más difícil en sus mercados naturales, sino que además debe luchar contra la inestabilidad económica, en muchos casos provocada por factores externos o por la debilidad de los gobiernos nacionales y locales, y además debe bregar contra factores imposibles de controlar, como la caída de ceniza en Riobamba por la erupción del volcán Tungurahua, o la explosión de un polvorín militar, factores que afectan a la población de clase media y baja que es la que constituye los cerca de 30 mil socios de la Cooperativa. Fenómenos que además afectan a la producción, al comercio y a los servicios que son provistos por los micro y pequeños empresarios y empresas urbanas y rurales que son socios de la Institución, y que son la base productiva de la provincia de Chimborazo.

Estos nuevos retos los está enfrentando la "Riobamba", con mucha entereza y responsabilidad, invirtiendo tiempo y recursos para mejorar los niveles de capacitación y especialización de sus directivos y de todo el personal. También está actualizando permanentemente su estrategia que le permitirá servir cada vez de manera más efectiva a sus socios y clientes; está invirtiendo recursos importantes en cambiar su base tecnológica hacia una plataforma que asegurará su liderazgo financiero en la provincia y mejorará la calidad y oportunidad de sus servicios para muchas más familias y personas que requieren de ellos; la Cooperativa también está desarrollando productos más

adaptados a los microempresarios y también está mejorando sus sistemas de administración y control interno que asegurarán un mejoramiento de su eficiencia operativa.

Estamos seguros que mientras la Institución se mantenga abierta al cambio y a la renovación, flexible ante los nuevos retos; mientras se mantenga cercana a sus socios y clientes, escuchando sus críticas y sus consejos y proactiva hacia su comunidad, así como responsable y prudente financieramente, su futuro estará asegurado y también la posibilidad de acceso a servicios financieros para miles de "chimboracenses" y "puruháes" que cada día confían aún más en la Institución.

Para los que hacemos el Proyecto SALTO, trabajar con la Cooperativa "Riobamba" es un gusto, un compromiso y un reto puesto que esperamos poder ayudar para que estos servicios lleguen en mayor número y mejor calidad hacia los que más necesitan de estos servicios, es decir a los excluidos del acceso a los servicios financieros que son todavía cientos de miles en el Ecuador. Y sabemos que tenemos en la "Riobamba" un socio capaz de seguir creciendo y ampliando sus servicios, y de mantener su liderazgo por muchos años.

Por todo eso, ¡FELICITACIONES y que sean muchas veces 25 años!

## Cooperativa Riobamba recibió aval Internacional

El miércoles 9 de julio, funcionarios del Proyecto Crédito y Ahorro Rural (CREAR) financiado por la COSUDE y ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación Técnica Swisscontact, visitó la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba".



La SWISSCONTACT, organismo suizo de cooperación internacional permitió la participación del gerente de la Cooperativa Riobamba Ltda. en el IV Foro Interamericano de la Microempresa, realizado en República Dominicana, (Noviembre 2001)

En 1998, Swisscontact

inició un análisis de la realidad local rural y decidió diseñar un proyecto que apoyara el mejoramiento de los servicios financieros en el área rural, y el vehículo era el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de las localidades. Entonces, se escogieron ocho cooperativas de diversas características, pero con el referente de que durante su historia hayan aportado al desarrollo de la localidad. Una de las escogidas fue la "Riobamba Ltda". Actualmente son 15 cooperativas, desde Cotopaxi a Loja, las que integran el proyecto.

Los objetivos de CREAR, que termina en diciembre del año 2005, son lograr que la población más necesitada y menos atendida por la banca formal tenga acceso a servicios financieros adecuados a sus demandas. Mirtha Corella, asesora de CREAR, explica que esto se consigue fortaleciendo a las cooperativas. Swisscontact brinda asistencia técnica y capacitación.

Corella explica que se ha brindado herramientas de gestión, para que la Cooperativa tenga la mentalidad de una institución financiera, y no como "el concepto anterior que era ser una entidad de beneficencia que ayudaban a los más pobres, pero sin tener la misión de ganar para lograr lo social".

La funcionaria dijo que uno de los logros es tener cinco agencias de la Cooperativa "Riobamba", tres de ellas en el área rural. La capacitación brindada es práctica, no son charlas magistrales, son conceptos prácticos que inmediatamente los puedan aplicar". Por su parte, Patrick Brodmann, nuevo jefe del proyecto CREAR, que tiene experiencia en el sistema de cooperativismo en Suiza, anunció que uno de los logros de la "Riobamba" es haber calificado a nivel internacional para acceder a fuentes de recursos extranjeros.

**LIC. PEDRO MORALES M., CEREBRO DE LA COOPERATIVA  
"RIOBAMBA LTDA."**

Oswaldo Ruiz Chávez

**1.- Escenarios contradictorios**

**D**os escenarios contradictorios caracterizan al siglo (XXI) y al nuevo milenio. Por un lado, obsérvase un extraordinario desarrollo científico y tecnológico que asombra a la humanidad. El genio e ingenio de seres humanos dedicados a la investigación científica ponen a disposición de sus congéneres un sinnúmero de descubrimientos y maravillosos inventos que revolucionan las ciencias e impactan en la conciencia de la humanidad. A este siglo se le atribuyen varios calificativos: sociedad de la información, internacionalización del conocimiento, desarrollo simultáneo de la informática y las telecomunicaciones en el proceso de mundialización, la revolución tecnológica caracterizada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) aplicables a todas las actividades productivas a través de la computadora. INTERNET, correo electrónico, la red de redes.



Por otro lado, la humanidad en su mayoría soporta una aguda e insostenible crisis mundial en todos los órdenes: económico, social, político e ideológico-cultural. Los indicadores macroeconómicos demuestran niveles de mayor crecimiento de la pobreza, desempleo, migración, dolarización, pérdida del poder adquisitivo, incapacidad de ahorro y una gama de problemas sociales: desnutrición, analfabetismo, morbilidad, contaminación ambiental, corrupción en los estatus más altos de la dirección de los Estados, etc., como lógica consecuencia de un sistema económico neoliberal y globalizante.

En este contexto, a pesar de la importancia que reviste el desarrollo vertiginoso de la ciencia y tecnología, no es éste el que determina la dirección fundamental de la sociedad. Depende, entonces, del sistema económico-social existente e imperante.

**2.- Capitalismo salvaje**

Los problemas del Ecuador se inscriben en la actual fenomenología mundial caracterizada por la globalización de la economía, la regionalización del

mundo en tres bloques liderados por las grandes potencias capitalistas, el auge creciente del neocolonialismo, el intervencionismo norteamericano, la alteración de la paz mundial, el crecimiento vertiginoso de la deuda externa, acrecentamiento de los niveles de mayor dependencia y dócil sometimiento de los países subdesarrollados, irrespeto a los Derechos Humanos, violación a las normas del Derecho Internacional Público, entre otros. Un pensador decía, con razón: "hay que pensar globalmente pero actuar localmente," y está en lo cierto.

Pensemos, reflexivamente, en la globalización de la economía, en los intereses económico-financieros que defiende el "capitalismo salvaje", en las conquistas diplomáticas o por medio de las guerras genocidas. En concreto, ¿qué significa la globalización?... Según la ONU, la globalización no es sino la fusión de los mercados nacionales en un solo mercado mundial, proceso en el cual el Estado y las fronteras pierden sentido, dejarían de existir..."

El fenómeno de la globalización no es nuevo, según afirma Vandama Shiva (1996), cuando dice: "Nosotros en el Tercer Mundo estamos muy familiarizados con ella. Acostumbrábamos llamarla colonización". Por su parte, Jürgen Schuldt, en su ensayo "Desmitificando el concepto de globalización", anota: "Hoy en día, el concepto de globalización se ha convertido en el término de moda como antaño lo fueron los de colonialismo, Imperialismo, dependencia y similares". Éstos y otros conceptos sobre la globalización, son parte de la lógica del capitalismo, como afirma el Ec. Alberto Acosta (1987-57).

Uno de los fenómenos más generalizados en América Latina es el predominio de la economía de mercado, dentro del neoliberalismo. "El neoliberalismo es una concepción radical del capitalismo que tiende a absolutizar el mercado hasta convertirlo en el medio, el método y el comportamiento humano". Su tesis esencial es la subordinación de la vida de las personas, es el comportamiento de las sociedades y de la política de los gobiernos al mercado. Sus políticas fundamentales son: restringir la intervención del Estado, los mecanismos de ajuste, las privatizaciones, eliminación de subsidios, la apertura de las fronteras para el libre comercio. (Jorge Villarroel, 1998-8)

En este contexto neoliberal-globalizante se inserta la doctrina cooperativista como una de las mejores expresiones de la solidaridad humana. Jamás estuvimos de acuerdo con el asistencialismo peor con la llamada caridad. Los ecuatorianos no somos mendigos. Somos dueños de un país excesivamente rico pero, paradójicamente, con un pueblo pobre. Nuestra pobreza es la consecuencia de la riqueza de las grandes potencias.

Esto ocurre, por cuanto aún no existe entre nosotros una cultura de la solidaridad y cooperación entre los pobres y nos dejamos explotar por los ricos, cuya lucha cada vez se profundiza.

Asistimos al cambio de época pero también es época de cambios en las estructuras económico-sociales; y, para esto, la cooperación es el primer paso para combatir al "capitalismo salvaje".

### 3. Proyecto alternativo



En los procesos de planificación siempre han participado dirigentes, trabajadores y asesores, con el objetivo de responder a las necesidades y aspiraciones de los cooperados.

Sin lugar a dudas, el proyecto alternativo a favor de los sectores populares constituye el cooperativismo, y la visión que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", es interesante cuando propone que "para el año 2008" estará: "Liderando una cultura de economía solidaria y forjando un nuevo sistema finan-

ciario cooperativo como una alternativa de desarrollo humano". Considero que este paradigma es el más holístico modelo del desarrollo: crecimiento económico, inversión social, empoderamiento de la gente, atención a las necesidades básicas, las libertades políticas y culturales, la educación, la salud y todos los demás aspectos para mejorar las condiciones de vida de la gente. Para el economista pakistani, Mahbud ul Hay, el paradigma del desarrollo humano tiene cuatro componentes esenciales: equidad, sustentabilidad, productividad y empoderamiento. Estos cuatro componentes empatan con el concepto de cooperativa cuando se dice: "es la unión voluntaria de personas que vinculadas por la necesidad común se agrupan y trabajan juntas para resolver sus problemas, mediante una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros". En una cooperativa coexisten la equidad, el control democrático, la satisfacción de las necesidades, el trabajo colectivo, el empoderamiento que se refleja en "Lo Nuestro", y a lo que es propio hay que quererlo y defenderlo.

La Cooperativa "Riobamba Ltda." tiene a su haber 25 años de vida Institu-

cional, y en este tránsito histórico el proyecto alternativo para combatir al sistema de explotación mediante la cooperación, cuenta con óptimos resultados, los mismos que hablan por sí solos. Los resultados obtenidos en un cuarto de siglo son muy significativos como producto de un trabajo serio, planificado, proyectivo, transparente, solidario, de miles de socios y dirigentes entre los que sobresale la figura cimera de un auténtico líder del cooperativismo, engendro de la dialéctica de la naturaleza humana para cumplir con esta noble y edificante labor comunitaria. Me refiero al señor Licenciado Pedro Morales Morocho.

#### **4.- Lic. Pedro Morales M., cerebro de la Cooperativa "RIOBAMBA LTDA."**

##### **4.1.- Formación académica**

Riobamba se convirtió en ciudad universitaria a partir de diciembre de 1969, con la Extensión de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la gloriosa Universidad Central del Ecuador.

Las actividades académicas se iniciaron en enero de 1970. El compañero Pedro optó por realizar sus estudios universitarios en la especialización de Psicología Educativa y Orientación Vocacional. Con sobra de merecimientos y después de una brillante trayectoria universitaria, graduase de Licenciado en Psicología. Su reconocido espíritu de superación y las automotivaciones por el estudio e investigación, le permitieron dedicarse al estudio de la Sociología para el Desarrollo Rural y Gerencia de Entidades Financieras. Posteriormente realizó un postgrado en Administración de Empresas de Economía Solidaria. Pedro, a más de ser un hombre con una eficiente formación académica, es un autodidacta por el hábito de la lectura, de estudio con la que enriquece sus conocimientos, desarrolla sus actividades, refresca la memoria, temple su espíritu, disciplina su tiempo y desarrolla su capacidad crítica-circunstancia que le permite actuar con "ciencia y conciencia social".

Retomando el pensamiento de Paulo Freire diría: "No sabe más una persona que tiene varios títulos ni la que más años de experiencia tiene, sino aquel que estudia permanentemente". Pedro es el paradigma de esta verdad freiriana.

##### **4.2.- Funciones públicas y privadas**

Pedro Morales es un hombre de bien. Posee múltiples virtudes humanas que configuran su robusta personalidad. En una época en la que azota a la humanidad una terrible y espantosa crisis axiológica casi generalizada, so-



En presencia del Gobernador de la provincia de Chimborazo, se realizó la entrega de las primeras escrituras a los dirigentes y socios de la Cooperativa de Vivienda Popular "Santa Faz".

bresalen ciertas excepcionalidades que sirven como prototipos dignos de emular. Pedro es una de esas contadas excepciones, demostradas en el cumplimiento de varias funciones públicas y privadas; en todas ellas se desempeñó con probidad, eficacia, eficiencia, patriotismo, y siempre pensando en los sectores populares, del que emerge por su capacidad y liderazgo. Es un excelente cooperativista, formado doctrinariamente y experimentado a través de la praxis. Sus mejores esfuerzos los dedicó al programa de vivienda popular "Santa Faz" en esta ciudad de Riobamba.

Actualmente, decenas de familiares de escasos recursos económicos pero bajo el sacrosanto emblema del cooperativismo, tienen un techo propio y en medio de la triste situación económica, no dejan de sonreír en su casa propia donde, en familia, disfrutan de la felicidad de no ser "Inquilinos", ni dependientes de la arrogancia del dueño de casa.

Además se desempeñó como Inspector de Cooperativas en nuestra provincia; luego ascendió, por méritos propios, a la Subdirección de Cooperativas "Centro Oriente"; posteriormente a Presidente de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos. Actualmente gerencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", y en mérito de la verdad, Pedro se ha constituido en el principal cerebro de esta organización cooperativista de tipo popular, que exitosamente cumple el vigésimo quinto aniversario de feliz presencia y existencia para bien de miles de socios de nuestra provincia que tenemos fe en el Cooperativismo.

### 4.3. Discípulo de Monseñor Leonidas Proaño

*"No he querido ser traidor, pues nací en un hogar pobre  
y aprendí en ese mismo hogar a amar a los pobres."*

Mons. Leonidas Proaño.



Las principales autoridades, instituciones y organizaciones sociales de Riobamba y la provincia de Chimborazo, junto con Monseñor Leonidas Proaño, Obispo de Riobamba, dan la bienvenida al nuevo Obispo sucesor, Monseñor Víctor Corral Mantilla.

Mons. Leonidas Proaño es un maestro de la humanidad. Sus enseñanzas calaron muy profundo en el cerebro y corazón de quienes tuvimos el privilegio de compartir sus ideales, especialmente en la lucha por la liberación social de los indígenas, marginados por el sistema económico desde hace 500 años. Mons. Proaño: Teólogo, idealista, humanista, ideólogo de la liberación, luchador incansable por reivindicar los derechos sociales que corresponden a todos los seres humanos, solidario, organizador, comunitario, líder evangelizador, orientador político, escritor, mensajero de la palabra de Dios, cooperativista. Todo lo fue Mons. Proaño en grado superlativo, pero el título con el que partió al descanso eterno fue el que más está vinculado a su lucha por los indígenas: "El Obispo de los Indios".

Pedro Morales fue discípulo de Mons. Proaño, y él dice: "Lo más significativo en mi formación personal fue el haber conocido a Mons. Leonidas E. Proaño, cuando apenas tenía 15 años, en un primero de mayo, Día del Trabajo; nos invitó a un grupo de jóvenes a formar la Juventud Obrera "JOC", una organización nacional e internacional...". Pedro Morales, juntamente con otros militantes de la "JOC", participaron en varios foros internaciona-

les como en el Congreso de Juventudes en Lima-Perú, en el Congreso Mundial de Jóvenes Cristianos de Río de Janeiro-Brasil, una pasantía en la Universidad de Sao Paulo-Brasil durante tres meses.

Las enseñanzas de Mons. Proaño y la identidad con la filosofía Liberadora incidieron poderosamente en el espíritu del compañero Pedro, y se convirtió no solo en un discípulo sino en el abanderado de las causas populares por las que, sin lugar a dudas, lucha toda su vida en los espacios que le corresponde desempeñar.

#### 4.4 Comité de Solidaridad

*"Creo en el hombre y en la comunidad".*

Mons. Leonidas Proaño.

Mons. Proaño nos dice en su obra "Concientización, evangelización, política" lo siguiente: "la opresión, sin embargo, no ha logrado destruir valores humanos del hombre oprimido de nuestros países. Conserva, escondidos, subyacentes, valores que inclusive están perdidos en medio de los pueblos civilizados. Es menester descubrir y poner de relieve esos valores: la solidaridad, los hombres de nuestros pueblos se sienten solidarios de los sufrimientos y desgracias de otros hombres.... fácilmente el hombre de pueblo se siente solidario. Con una sensibilidad exquisita y admirable aporta de su pobreza todo lo que se puede acudir en auxilio...". Solidaridad no es un término válido para la retórica. Más que un concepto es una actitud, una conducta, una praxis social, una forma de vida. Mons. Proaño es el ideólogo y el organizador del Comité de Solidaridad en Chimborazo, comité que, desgraciadamente, desapareció junto a su mentalizador. Durante muchísimos años de existencia, allí estuvo siempre presente el amigo y compañero Pedro, aportando con sus ideas para que la solidaridad entre los pobres de la provincia y el país sea una forma de convivencia social.

La solidaridad debe hacerse presente en los precisos instantes que se lo requiere, y efectivamente el Comité, Mons. Proaño y Pedro Morales, libraron sendas batallas cuando los pueblos de Cuba, El Salvador, Nicaragua, Granada, atravesaban situaciones sumamente difíciles debido a la intromisión del Imperio norteamericano. El mundo de los pobres hasta ahora llora la muerte de Mons. Óscar Arnulfo Romero. Proaño asistió a los funerales del Obispo mártir y luego, a su regreso, relató algunos hechos observados en El Salvador; hechos espeluznantes que no podemos olvidarlos por cuanto, crímenes de esta naturaleza no deben tener perdón ni olvido. De todas estas experiencias aprendió a vivirlas el compañero Pedro Morales, y allí tuvo la posibilidad de aprender a ser solidario con la comunidad organizada.

## 5: La Banca privada y la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."

*"Porque un pueblo desorganizado es una masa con la que se puede jugar,  
pero un pueblo que se organiza y defiende sus valores y su justicia,  
es un pueblo que se hace respetar"*

Mons. Óscar Arnulfo Romero

Los pobres de Riobamba y Chimborazo comprendieron la necesidad de organizarse al calor de los principios de la solidaridad y la cooperación. Bajo esta inspiración, hace 25 años, obtuvo su partida de nacimiento la Cooperativa "Riobamba Ltda.", más que la suma de capitales es la suma de personas, voluntades y esfuerzos conjuntos.

Gran parte del tiempo de estos 25 años, el compañero Pedro Morales M., se desempeña como Gerente de esta próspera organización comunitaria. No voy a referirme a la evolución institucional en este lapso, pero sí quiero destacar un hecho muy importante ocurrido en estos últimos años.



Base fundamental para el crecimiento de la Cooperativa Riobamba, ha sido la confianza de sus miles de cooperados; así lo expresan los niños cooperativistas cuando participan en los concursos de pintura infantil.

Guillermo Navarro Jiménez, autor de la obra "Ecuador: Corrupción, Política económica y Gobernabilidad", en una parte de la introducción señala: "Los cuantiosos aportes para el financiamiento de la campaña electoral (refiriéndose a Jamil Mahuad), la decisión de congelar los depósitos de los ecuatorianos tenía como único objetivo favorecer a la bancocracia"; y en otra parte, manifiesta "... se inició un revolving que aceleró la profundización de la crisis, la cual sería de instituciones financieras de Quito y Guayaquil, no sometidas así al Control de la Superintendencia de Bancos o Compañías, que habían hecho uso y abuso del revolving antes mencionado". Mientras los bancos quebraron fraudulentamente a vista y paciencia de miles de ecuatorianos cuenta-correntistas y ahorristas que confiaron en ellos sus pequeños capitales, dineros que en su mayoría no han podido recuperarlos; mientras la bancocracia cerró las puertas para ocultar sus fechorías, mientras se produjo el robo del siglo, la Cooperativa "Riobamba Ltda.", gerenciada digna y honradamente por Pedro Morales, se convertía en la fortaleza o mejor en el paradigma de un cooperativismo solidario. El éxito de la "Financiera Popu-

lar" logrado en estos primeros 25 años de servicio a la ciudad de Riobamba y a la provincia de Chimborazo, no solo radica en ser la custodia de los ahorros de miles de gentes con identidad popular, sino en los niveles de excelencia a los que ha llegado, por los servicios de calidad ofertados a los socios que tenemos fe, confianza y esperanza en el cooperativismo, evangelio de los pobres, que soñamos en días mejores para la sociedad y la Patria ecuatoriana.

Esos sueños en la "Riobamba Ltda.", se convierten en auténticas e irreversibles realidades: créditos para incentivar la producción artesanal, agrícola, comercial, microempresarial, para mejoramiento y construcción de vivienda, sin descuidar la atención del consumo, salud, educación en base a proyectos debidamente planificados, ejecutados y evaluados con resultados satisfactorios.

La confianza en la Cooperativa radica en la acrisolada honradez con la que se administran los sagrados ahorros de los socios desde las organizaciones de decisión política, Gerente General y todos quienes trabajan en esa respetable organización cooperativista.

## **6. Palabras finales**

El mejor homenaje a la Cooperativa "Riobamba Ltda." en sus primeros 25 años de ejercer el liderato del cooperativismo en la provincia y con presencia nacional, es reconocer y valorar en su real dimensión el rol que desempeñan los directivos, el Gerente General, el personal administrativo y por supuesto los miles de socios que son parte sustantiva en toda organización. Todos ellos son acreedores de nuestro público reconocimiento por el brillante y ejemplar desempeño de las funciones que les corresponde realizar unidos solidariamente y trabajando día a día en equipo, tras la consecución de los objetivos planteados en los planes estratégicos formulados con una misión, visión, políticas y estrategias que conducen al éxito en la prestación de servicios de calidad. Sin embargo, cuando el Licenciado Pedro Maldonado, Presidente del Consejo de Administración, me solicitó que contribuyera con un artículo para publicarlo en un documento que recoge gran parte de la historia de nuestra Cooperativa, decidí escribir estas líneas con las que intento aproximarme a la robusta personalidad de un compañero que dedica toda su valiosa existencia, capacidad administrativa, talento creativo, sólida experiencia obtenida y enriquecida con nuevos conocimientos científicos de esta importante doctrina social: El Cooperativismo. Un hombre nacido de las entrañas de nuestro pueblo, un luchador incansable por mejorar las condiciones de vida en base a la ayuda mutua, donde todos somos necesarios y protagonistas a la vez de hechos importantes.

Un seguidor de las huellas indelebles que nos dejara como un legado histórico el Obispo del Evangello Subversivo; una persona humilde, sencilla, que no sabe de prejuicios sociales por más relevantes funciones que desempeña. Un arquitecto cooperativista. Un visionario. Un Idealista práctico. Un hombre con un discurso que se refiere a lo que hace, antes que a lo que piensa hacer. Su lenguaje comunicativo se circunscribe a decir: "Compañeros, hagamos, trabajemos, luchemos unidos, solidarios, para vencer colectivamente a nuestros detractores. No queremos que nos den nada; solo queremos que nos dejen trabajar. No queremos que nos quiten lo que jamás nos dieron. Los ahorros son de miles de socios; más es el número de socios que el ahorro; precisamente, lo más grande y valioso es el capital humano antes que los dólares o las chequeras de los corruptos banqueros que asaltaron en pleno día y se robaron los pequeños recursos económicos de la gente".

En el caso de la "Riobamba Ltda.", el Gerente General es un hombre honesto, transparente y muy delicado. Me refiero con respeto y gratitud, con la verdad testimonial y con la seguridad de mis afirmaciones, al compañero Pedro Morales Morocho, cerebro de la Cooperativa "Riobamba Ltda."

# ÍNDICE

Presentación .....	11	La Cooperativa busca la recalificación por la Superintendencia de Bancos.....	48
<b>CAPÍTULO I</b>		Trabajó por la reconstrucción. Sr. Tomás Yuquillema, socio fundador.....	50
<b>UNA HISTORIA DE TRABAJO .....</b>	<b>15</b>	<b>I.8 Hacia una nueva visión del cooperativismo.....</b>	<b>52</b>
<b>I.1 Fundación de la Cooperativa "Riobamba" .....</b>	<b>15</b>	La Cooperativa abierta al aprendizaje y a la Integración .....	52
Antecedentes necesarios .....	15	Formación de Corporaciones especializadas en el Cooperativismo .....	53
Pre Cooperativa: un comienzo lleno de expectativas .....	16	<b>I.9 Casa nueva: remodelación y construcción .....</b>	<b>54</b>
Buscando el nombre de la Cooperativa ..	18	<b>I.10 Cooperativa "Riobamba": una gran familia .....</b>	<b>56</b>
Primeras operaciones económicas .....	19	Socializar: filosofía con los socios y trabajadores .....	56
Dificultades administrativas .....	21	Visión social del personal administrativo .....	57
<b>I.2 De la intervención al desarrollo .....</b>	<b>22</b>	Un período de crecimiento .....	59
Un interventor con conciencia social y arraigo a su tierra.....	22	Fortalecimiento de la estructura financiera .....	60
Proceso de intervención del Ministerio de Bienestar Social .....	24	<b>I.11 La crisis financiera del año 2000.....</b>	<b>62</b>
El primer crédito: recompensa al deseo de trabajar .....	27	<b>El feriado bancario .....</b>	<b>62</b>
De interventor a Gerente .....	29	Una confianza inquebrantable. Lic. Blanca Caza, socia fundadora .....	62
Los socios se unieron para salvar a la Cooperativa. Sr. Luis Villa, socio fundador .....	30	Confío en la Cooperativa. Sr. Cristóbal Tapia, socio .....	63
<b>I.3 La visión: debilidades de las cooperativas de ahorro y crédito .....</b>	<b>33</b>	Competencia desleal trae momentánea crisis.....	66
<b>I.4 El reto de sostener el liderazgo .....</b>	<b>34</b>	Las enseñanzas de la crisis.....	68
La ansiada recalificación en la Superintendencia de Bancos .....	34	Personal especializado .....	69
<b>I.5 Avatares del crecimiento: caminar con dificultades externas .....</b>	<b>36</b>	"La Cooperativa aporta al desarrollo de la Provincia". Juan Maggi, ex dirigente .....	70
Presencia de las cooperativas indígenas de ahorro y crédito .....	37	<b>I.12 Gobernabilidad y alternabilidad.....</b>	<b>72</b>
Recesión en la COAC "Riobamba" .....	40	<b>Cambios en los Consejos .....</b>	<b>73</b>
La Cooperativa multiplica el trabajo. Sr. Manuel Haro, socio fundador.....	40	<b>I.13 La presencia de la mujer en el desarrollo cooperativo .....</b>	<b>74</b>
<b>I.6 Crecimiento sostenido.....</b>	<b>42</b>	¿Quién es la mujer cooperativista?.....	75
La compra del edificio: una muestra de esfuerzo y solidez .....	42	La mujer en acción.....	76
La Cooperativa "Riobamba" se especializa en enfrentar las crisis.....	44	El trabajo de la DGRV en el Ecuador y en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." .....	77
Compra de un inmueble para futuras ampliaciones .....	46	Dr. Dieter Hubenthal, DGRV' .....	77
<b>I.7 La Entidad de Control .....</b>	<b>48</b>		

<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO</b> .....	81
<b>II.1 La confianza, base del crecimiento</b> ...	81
Lo Nuestro .....	81
Simbología de la Cooperativa "Riobamba" .....	82
"La Cooperativa comprometida con ideales". Vicente Piñas, socio desde 1988 .....	82
<b>II.2 Convenios suscritos con la Cooperativa "Riobamba Ltda."</b> .....	84
El sector externo y su influencia en el sector cooperativo .....	84
La dolarización .....	85
Convenios financieros de la Cooperativa "Riobamba Ltda." .....	87
El microcrédito .....	88
<b>II.3 Cambios tecnológicos</b> .....	91
De los procesos manuales a la información inmediata .....	91
"La Cooperativa, siempre preocupada por la capacitación". Sra. Pilar Guananga de Terán, socia .....	92
La tecnología, herramienta de servicio .....	94
Apoyo de la Corporación SYSTECCOOP .....	94
Los cajeros automáticos .....	95
Un sistema integrado gracias a la tecnología .....	95
La actualización es fundamental .....	96
<b>II.4 Beneficios para el socio y su familia</b> ..	97
Atención médica .....	97
Fondo mortuario .....	98
Seguro de desgravamen .....	98
Asesoría en proyectos productivos .....	99
Rifas y sorteos .....	100
El alma de nuestros servicios .....	101
<b>II.5 Integración cooperativista</b> .....	102
Ejemplos externos de integración .....	102
"Incentivo a mi familia que ahorre en la Cooperativa". Nelson Hernández, socio .....	102
La Integración Cooperativista en el Ecuador .....	104
Apoyo total a la creación de la Caja Central .....	105
La Cooperativa Riobamba y su representación en el ámbito nacional ..	106
<b>II.6 Reconocimientos: una respuesta al trabajo</b> .....	107
La Cooperativa Riobamba: la mejor de la Provincia .....	108
Personaje del Año 1999 .....	108
Premio Ornato concedido por el	

Municipio de Riobamba .....	109
<b>II.7 La Cooperativa Riobamba, generadora de crecimiento en la Provincia</b> .....	110
Proyecto de Vivienda Social .....	111
Concurso de Pintura Infantil .....	112
"La organización entre pobres tiene una esperanza". Jaime Romero Valverde, ex dirigente .....	112
<b>II.8 Movimiento económico en función de créditos</b> .....	114
Evolución de la cartera .....	144
Estructura y composición de la cartera ..	114
Control de morosidad .....	115
¡COAC "Riobamba Ltda." cumplió la meta! Marín Bautista, Gerente General FINANCOOP .....	116

### CAPÍTULO III FORJANDO UN NUEVO LIDERAZGO COOPERATIVO .....

<b>III.1 Crecer: una necesidad</b> .....	119
La Cooperativa descentraliza sus actividades .....	119
<b>III.1.1 La Agencia Norte</b> .....	122
<b>III.1.2 La Sucursal Alausí</b> .....	123
"Impulsa el desarrollo de las personas que queremos superarnos". Aso. Leonidas Proaño .....	124
La Cooperativa "Riobamba" incentiva la artesanía y el turismo. Sr. Gilberto Colcha, socio .....	125
<b>III.1.3 La Agencia Guano</b> .....	126
<b>III.1.4 La Agencia Chunchi</b> .....	128
<b>III.1.5 La Agencia Sur</b> .....	129
Control permanente: base para el fortalecimiento. Nelson Vargas Vallejo, Director Ejecutivo AUDICOOP .....	130

### CAPÍTULO IV PROYECCIÓN DE FUTURO .....

<b>IV.1 Los nuevos años: eficiencia y supervisión</b> .....	133
La planificación en la Cooperativa Riobamba .....	133
Nueva estructura organizacional .....	133
La supervisión: transparencia y apoyo al desarrollo .....	134
Calificadoras de riesgo .....	134
"Fue la única Entidad financiera que me abrió las puertas".	

Sra. Rosa Guerrero, ex dirigente .....	134
Reciprocidad ahorro-crédito .....	136
<b>IV. 2 Proyección hacia la Economía Solidaria</b> .....	136
Metas conseguidas .....	137
La Economía Solidaria .....	137
El desafío de la Cooperativa "Riobamba Ltda." frente a la Economía Solidaria .....	138
<b>IV. 3 Responsabilidad social y dirigencia</b> .....	139
Sr. Jorge Salazar Mera, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1988-1989 .....	139
Ing. Guillermo Terán, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1990-1991 .....	140
Lic. Daniel Pazmiño Guadalupe, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1991-1994 .....	141
La Cooperativa "Riobamba" junto a las empresas familiares. Sra. Judith Gujjarro, socia .....	142
Máster Mario Cantuña Samaniego, Presidente de la Cooperativa "Riobamba" 1994-1997 .....	143
"La Cooperativa nos ayuda a salir de necesidades". Sra. Rosario Urquiza, socia .....	143
Sra. Mariana Sigüenza Barreno, Presidenta de la Cooperativa "Riobamba" 1998-2000 .....	145
Lic. Laura Collaguazo, Presidenta de la Cooperativa "Riobamba" 2000-2002 .....	147
<b>IV.4 La Fundación Lo Nuestro: allada estratégica para lograr objetivos sociales</b> .....	149
El Plan de Vivienda .....	151
CEDECOOP: La Cooperativa "Riobamba" es ejemplo para el Ecuador. Lic. Hugo Andrade, Director Ejecutivo de CEDECOOP .....	152
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA FILOSOFÍA DE TRABAJO QUE APLICAMOS</b> .....	155
<b>V.1 Una metodología diferente basada en principios y valores</b> .....	155
La idea del siglo: Convertir al interventor en Gerente. Lic. Carlos Morán, primer asesor .....	156
Metodología del Departamento de Crédito .....	157
Metodología de trabajo en el	

Departamento de Auditoría Interna .....	160
Metodología de trabajo para una Agencia de Cooperativa .....	162
Metodología de trabajo en la Agencia Sur .....	164
<b>V.2 Estructura administrativa</b> .....	165
"Sigo creciendo con mi Cooperativa de confianza". Sr. Mario Padilla, socio ..	166
Gerencia .....	167
"La Cooperativa ha prestado su apoyo durante la emergencia". Sr. Carlos Martínez, socio .....	167
Auditoría interna .....	168
Jefe financiero .....	169
Administrador de sistemas .....	169
Desarrollo Organizacional .....	169
Contabilidad .....	169
Jefe de Crédito .....	170
Oficial de Crédito .....	170
Marketing y Servicio al Cliente .....	170
Oficial de Inversiones .....	171
Tesorería .....	171
Cajera .....	172
Jefe de Sucursal o Agencia .....	172
De una época a otra. Lic. Pedro Maldonado A., Presidente de la Cooperativa .....	172
Ejemplo de desarrollo basado en la solidaridad. Sixto Dávalos C., Gerente General Coopseguros S.A. ....	174
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>INFORMACIÓN ECONÓMICA</b> .....	177
Evolución financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." .....	177
Situación financiera al cierre de 1985	
Inicio de la intervención .....	178
Evolución financiera años 1993 - 1996 - 1999 .....	179
Situación financiera a partir del año 2000 .....	180
Análisis de los principales Indicadores financieros .....	181
Situación financiera al 30 de junio del 2003 .....	182
Sr. Fernando Fernández, Director del Proyecto SALTO DAI .....	183
Cooperativa "Riobamba" recibió aval internacional .....	186
Lic. Pedro Morales M., cerebro de la Cooperativa "Riobamba Ltda." .....	
Oswaldo Ruiz Ch. ....	187
Compromiso .....	200

## Compromiso



*Todos quienes formamos parte del equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba", nos comprometemos solemnemente a:*

*Respetar y hacer respetar los preceptos, los reglamentos y las normas internas de la organización.*

*Respetar a nuestros compañeros, a nuestras familias, las normas y leyes de nuestro país.*

*A ser parte de la solución de los problemas ya que tenemos conocimiento para hacerlo.*

*A escuchar y aprender de los que conocen y a enseñar a los que nos necesitan.*

*A dar todo lo que tenemos sin esperar nada a cambio.*

*A ayudar en la mejora continua de los procesos de nuestro país, de nuestro trabajo, de nuestra casa, porque nadie más que nosotros sabe hacerlo bien y cómo mejorarlo. Estamos seguros de que todo siempre puede estar mejor.*

*A trabajar basados en la fuerza de nuestros valores, por hacer realidad nuestra visión, haciendo entender nuestra misión con racionalidad y templanza.*

*A asumir con responsabilidad todos los retos que demanden nuestros puestos de trabajo con racionalidad, solvencia, seguridad, honestidad, tolerancia y respeto.*

*A colaborar con nuestros compañeros, ayudarlos a lograr todos los objetivos anotados dentro del Plan Estratégico.*

*Para esto ponemos como testigos a nuestros compañeros de trabajo, a nuestros hijos y a Dios.*

*Impulsamos su desarrollo*



*Años*