

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis de la gestión del trabajo en casa, en una entidad
financiera. “Caso de estudio de la Cooperativa Alianza del Valle”**

Diego Fernando Carrera Mora

Tutor: Javier Vaca Espín

Quito, 2021

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Diego Fernando Carrera Mora, autor de la tesis intitulada Análisis de la gestión del trabajo en casa, en una entidad financiera. “Caso de estudio de la Cooperativa Alianza del Valle”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

Firma: _____

Resumen

La presente obra de investigación tiene como fin identificar la alternativa de implementar el trabajo en casa, o teletrabajo, en empresas del sistema financiero de la ciudad de Quito. La adaptabilidad vanguardista de las empresas y el desarrollo de la tecnología hacen que las modalidades de trabajo vayan cambiando en el tiempo y esto apoye en la flexibilidad laboral, la inclusión laboral, la optimización del tiempo y el aporte con el medio ambiente. Como en toda institución financiera en el Ecuador, todavía es muy importante la presencia física del empleado para el asesoramiento de sus socios y clientes y además existen áreas que, definitivamente, sus procesos, no podrán ser trasladados al cumplimiento desde casa, por lo que habrá que identificar cuáles áreas y cuántos integrantes de las mismas podrán acogerse al teletrabajo.

La seguridad de la información es muy sensible en el análisis, sobre todo, en una entidad financiera, donde el activo más valioso es la información de sus clientes que están relacionados a un servicio financiero de la institución, por lo que evaluaremos lo necesario desde el punto tecnológico con respecto a hardware y software para cumplir esta modalidad, con énfasis en sus costos.

En el Ecuador existen muchas personas que por su situación de discapacidad no pueden ser tomados en cuenta en un proceso de reclutamiento, por lo que es posible, identificar plazas que podrían utilizar el teletrabajo para cumplir los objetivos de la Institución financiera y esto apoyaría socialmente a la inclusión laboral.

El teletrabajo o trabajo en casa se volvió una herramienta de uso primordial a partir del 16 de marzo en el Ecuador, donde una pandemia, inesperada, paralizó el flujo de personas en las calles y sometió abruptamente a una cuarentena domiciliaria. Esta modalidad se volvió el único mecanismo de trabajo. Analizaremos datos importantes como consecuencia de adaptar el trabajo en casa sin planificación previa. Esta coincidencia en el camino de la investigación permitió aprovechar la situación para estudiar con un formato real la propuesta del trabajo en casa, por lo que es mucho más útil y práctica su implementación en la realidad.

Palabras clave: flexibilidad laboral, teletrabajo, seguridad de la información, presencia física, aporte con el medio ambiente.

A mi amada esposa Ximena Jarrín Páez, por su apoyo incondicional para cumplir con todos los proyectos de familia. A mis padres y hermanos, por estar a diario compartiendo fuerzas y ejemplo para ser mejores. A todos ustedes, porque los amo, les dedico esta obra magistral.

Agradecimientos

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por la disposición de sus docentes para la comunidad y la oportunidad de apoyarme a crecer profesionalmente por a los estudios realizados durante el tiempo que duró la Maestría. A mi tutor Javier Vaca Espín, por acompañarme profesionalmente a culminar con éxito este desafío en mi carrera.

Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero. Trabajo en casa como una alternativa en las empresas del sector financiero en la ciudad de Quito.....	17
1. Planteamiento del problema.....	17
2. Justificación de la investigación.....	19
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Delimitación de la investigación.....	20
4.1 Espacial.....	20
4.2 Temporal.....	20
4.3 Teórica.....	21
Capítulo segundo. Historia y definiciones conceptuales empresariales: Teletrabajo.....	23
1. Modalidades de Teletrabajo.....	27
2. Virtualización de los servicios de la Cooperativa: Servicios financieros en línea, normativa, avances tecnológicos que facilitan la interacción del cliente con la institución.....	27
3. Actividades laborales en una organización financiera: metas y objetivos.....	29
4. Teoría de recursos y capacidades adaptados al teletrabajo.....	30
5. Herramientas para la efectiva conexión tecnológica: Seguridad de la información y seguridad informática.....	31
6. La movilidad en la ciudad de Quito y su impacto en el medio ambiente.....	34
7. Inclusión social para personas con capacidades especiales en la ciudad de Quito.....	35
Capítulo tercero. Diagnóstico actual de la empresa.....	39
1. Análisis de la estructura organizacional.....	40
2. Análisis de riesgo de crédito y liquidez por pandemia.....	42
3. Análisis financiero del ejercicio del año 2020.....	48

4. Identificación de las áreas donde no se requiera presencia física del empleado.....	53
Capítulo cuarto. Propuesta de migración de las actividades hacia el teletrabajo.....	57
1. Enfoque al costo-beneficio de las actividades laborales desde el hogar.....	59
2. Desarrollo de infraestructura necesaria para la implementación del teletrabajo.....	60
3. Remuneración variable para equipos comerciales y su desempeño a través del teletrabajo.....	61
4. Contribución con la inclusión social en el segmento de personas con discapacidad.....	63
5. Análisis de la contribución del teletrabajo con el medio ambiente.....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	67
Lista de referencias.....	71

Introducción

El presente trabajo busca implementar de una manera sistemática el trabajo en casa como una opción para las empresas del sistema financiero de la ciudad de Quito, para esto es necesario realizar la investigación de tipo descriptiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, con el fin de evaluar si efectivamente es posible acogerse a esta modalidad de trabajo, conociendo previamente sus áreas, y cómo operan en la actualidad. Al momento de plantear la tesis no se consideraba la pandemia, pero se dio una coincidencia positiva a lo largo de la investigación para realizar una metodología experimental y la propuesta de sistematizar.

En el Ecuador la ley laboral permite realizar esta actividad de trabajo desde el año 2016 (Ministerio de Trabajo Ecuador 2016); sin embargo, no ha sido acogido de manera masiva, lo que no pasa en varios países de América, donde se ha convertido en una manera de vivir, apoyados en los avances de la tecnología. Para el Ecuador constituye una oportunidad para varios sectores de la economía, sobre todo para personas con capacidades especiales que les resulta imposible la movilidad por la geografía de la ciudad y la mala planificación urbana.

La flexibilidad laboral es otro punto que varias veces ha sido un foco de discusión por la carga de trabajo diaria donde el empleado extiende su jornada y genera conflictos sociales por la asignación de tiempo para el hogar. El estudio brindará un mejor panorama para entender cómo se apoya al empleado a cumplir con sus deberes en el hogar y el trabajo de manera coordinada. Ahora las empresas hacen grandes esfuerzos por colocar sus productos en línea con el fin de facilitar la interacción de sus clientes con la institución y disminuir la carga de trabajo desde las oficinas siendo más eficientes, productivos y eficaces. Es importante determinar cuánto aporta el teletrabajo para que esto se cumpla.

Los objetivos del presente trabajo se definieron conforme se requiere información para el estudio y son los siguientes: “analizar el modelo de gestión actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle por actividades de cada área o departamento de la organización, evaluando la necesidad de la presencia física del empleado en cada una”, “identificar las actividades laborales por área que pueden ser migradas a la modalidad trabajo en casa sin variación negativa en la productividad con

respecto a la propuesta original de la Cooperativa y de bajo riesgo para la organización”, “encontrar potenciales áreas o actividades para aplicación de teletrabajo para convertir en una opción de contratación para futuros funcionarios con discapacidades, como una estrategia institucional para la generación de empleo e inclusión social”, “identificar las necesidades de infraestructura tecnológica que requiere la Cooperativa para lograr el modelo y evaluar el costo-beneficio de esta inversión”, “Conocer si el nivel de satisfacción laboral incrementaría en los empleados de las áreas designadas como potenciales para teletrabajar de manera total o parcial”.

Responderemos a la pregunta central al final de la investigación: “el modelo de gestión trabajo en casa, determinado como una modalidad del teletrabajo, permite al trabajador de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Quito, cumplir con sus actividades laborales sin necesidad de movilizarse hacia la empresa”.

El estudio, desde una metodología descriptiva, entrega actividades que permiten la migración para ser ejecutadas desde un lugar diferente a la empresa, en este caso vinculamos con el hogar buscando un beneficio social.

El primer capítulo recoge una visión general de la investigación que contiene el planteamiento del problema, la justificación de este, el objetivo general y los objetivos específicos, los objetivos específicos y la delimitación de la investigación teórica, espacial y temporal,

En el capítulo dos abordamos la teoría que refuerza la investigación con respecto al teletrabajo, es necesario revisar la virtualización de servicios de la Cooperativa junto a su normativa para realizar esta prestación de servicios en línea, pues es necesario revisar el aporte de este canal virtual con la organización. Las actividades por áreas que viene realizando la Cooperativa donde están definidos sus objetivos y metas es algo determinante para conocer la situación actual, por lo que, la conexión y el cuidado de la información que será el flujo desde el servidor de la Cooperativa hacia las casas de los empleados debe tratarse con sumo cuidado por lo que hemos considerado evaluar la seguridad de la información y la tecnología, esto al final definirá que tan acoplado se encuentra la metodología a la teoría de recursos y capacidades.

La movilidad en la ciudad de Quito está inmersa en esta investigación por lo que se detalla las cifras actuales que tienen que ver con la contaminación medioambiental y finalmente, revisamos la situación con las personas con discapacidad frente a la incorporación laboral en la ciudad de Quito.

En el capítulo tres hacemos un levantamiento del diagnóstico actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, evaluando la composición de la empresa para posteriormente identificar las áreas, procesos, personas que pueden migrar sus trabajos a casa, a través de una investigación descriptiva.

El capítulo cuarto aborda la concentración más fuerte de esta obra con la propuesta de migración de actividades de la Cooperativa al teletrabajo, el costo beneficio de las actividades desde el hogar, la infraestructura tecnológica necesaria para adoptar esta metodología, la remuneración variable para equipos comerciales que realicen teletrabajo, la contribución con la inclusión social con las personas con alguna discapacidad física que puedan acogerse a las actividades laborales acoplables al trabajo en casa y la contribución con el medio ambiente. Concluiremos con lo más relevante que deja este estudio y además se realizarán las respectivas recomendaciones.

Capítulo primero

Trabajo en casa como una alternativa en las empresas del sector financiero en la ciudad de Quito

La necesidad de estar sujetos a los cambios permanentes en la tecnología y en la evolución de las empresas es lo que impulsa a revisar una propuesta incluyente ya probada en varios países de la región donde se han marcado buenos referentes para promover esta metodología. Colombia es un ejemplo y culturalmente muy parecido al Ecuador, donde existe un formato ya establecido desde el gobierno central para impulsar esta metodología, resaltando los beneficios: “en el aumento de la productividad y reducción de costos, mejora en la calidad de vida de los trabajadores, promueve la inclusión social, aporta al mejoramiento de la movilidad y el impulso del uso de nuevas tecnologías” (Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia 2019, 7). Si bien no vamos a evaluar a cada entidad del sistema financiero ecuatoriano, vamos a determinar la investigación de tipo descriptiva en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, grande, representativa dentro del ranking del sistema Cooperativo Ecuatoriano, entre las 10 primeras por el nivel de activos y destacada a nivel del Sistema Financiero Ecuatoriano. Por lo homogéneo en la intermediación financiera, se sugiere el planteamiento más preciso para las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario que busquen adaptar la modalidad de teletrabajo: trabajo en casa.

1. Planteamiento del problema

En las instituciones financieras existen áreas y departamentos que demandan trabajadores para cumplir actividades, que, bajo una suposición, podrían desempeñarse desde la casa del colaborador (Vargas y Osma 2013), haciendo que la utilización de insumos y ocupación de espacio físico se reduzca al óptimo requerido. No obstante, no todas las actividades pueden ser trasladadas fuera de la institución, por el riesgo en la migración de información documental y la sensibilidad ante el manejo de distintas herramientas informáticas que son de uso exclusivo de cada Institución financiera. Esta opción de mover el trabajo al trabajador (Nilles 1988), hace que su metodología cada vez sea más común y relevante en las organizaciones, con beneficiados: la empresa desde la productividad y los empleados desde la flexibilidad laboral, la motivación y la

satisfacción (Moreno 2014). Para las empresas del sistema financiero cuidar la información es primordial por lo que representa el activo más valioso de la empresa: clientes y toda la información que estos almacenan para los diferentes productos que transaccionen, por tal motivo están “obligados a implementar estándares y metodologías de clase mundial que permitan el resguardo de la información” (Salazar y Campos 2009, 245) para esta implementación se necesitarán evaluar las herramientas tecnológicas que se utilizarán para que la operatividad sea eficiente y sigilosa con el cuidado de la información. Se espera que el estudio de esta modalidad de teletrabajo determine si se pueden aplicar las migraciones de actividades laborales al hogar de los empleados (Vargas y Osma 2013). Conocer, además, si existe un riesgo bajo para la institución con respecto al empoderamiento de la información con la deslocalización de actividades (Santiago 2012), y si puede ser utilizada esta metodología como una estrategia para la generación de empleo (Bonilla Prieto et al. 2014) además del beneficio para el empleado. Para esto responderemos a la pregunta central que servirá de guía de investigación:

¿El modelo de gestión trabajo en casa, determinado como una modalidad del teletrabajo, permite al trabajador de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Quito, cumplir con sus actividades laborales sin necesidad de movilizarse hacia la empresa?

Específicamente se determinará si:

- ¿El modelo es aplicable a la empresa a evaluarse, considerando las actividades por áreas y el requerimiento de la presencia física del empleado por actividad?
- ¿La deslocalización para cumplir actividades laborales tiene cambios en la productividad del empleado?
- ¿Bajo el análisis de esta metodología en cada actividad de la empresa, se pueden determinar potenciales áreas aplicables al teletrabajo y así focalizar como una estrategia para la generación de empleo?
- ¿Es aplicable el modelo considerando la normativa, requerimientos de seguridad, firmas y requisitos para socios y clientes?
- ¿Qué infraestructura necesita la institución para implementar este modelo?

2. Justificación de la investigación

Se plantea la implementación del modelo de gestión trabajo en casa, buscando la adaptabilidad vanguardista de las empresas a esta metodología de trabajo. En la institución financiera donde se pretende hacer el estudio podrá incorporar el teletrabajo de acuerdo a su ajuste del diseño organizacional, sus normas y condiciones (Eraso 2008), dejando abierta la opción a esta modalidad para sus empleados. El impacto será inmediato pues la propuesta abarca un sin número de beneficios considerados también en la flexibilidad laboral como un aporte social de la empresa para el correcto equilibrio trabajo y casa (da Silva 2014). Con los avances tecnológicos, la posibilidad de disponer del software en la nube y el desarrollo de canales electrónicos; junto con el avance de la normativa nacional que respalda varios de estos procesos, se vuelve más factible la implementación de esta modalidad de trabajo. En el Ecuador existe ya una legislación que respalda esta propuesta (Ministerio del Trabajo Ecuatoriano 2019), haciendo viable el estudio y la propuesta desde el ámbito legal.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar el modelo de gestión de trabajo en casa como alternativa en las organizaciones del sector financiero en la ciudad de Quito, para el logro de mayores niveles de eficiencia en la empresa y satisfacción del empleado, utilizando de modelo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar el modelo de gestión actual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. por actividades de cada área o departamento que conforme la organización, evaluando la necesidad de la presencia física del empleado en cada una.
- Identificar las actividades laborales por área que pueden ser migradas a la modalidad trabajo en casa sin variación en la productividad con respecto a la propuesta original de la Cooperativa y de bajo riesgo para la organización.

- Encontrar potenciales áreas o actividades para aplicación de teletrabajo para convertir en una opción de contratación para futuros funcionarios, como una estrategia institucional para la generación de empleo para personas con discapacidades.
- Identificar las necesidades de infraestructura tecnológica que requiere la Cooperativa para lograr el modelo y evaluar el costo beneficio de esta inversión.
- Conocer si el nivel de satisfacción laboral incrementaría en los empleados de las áreas designadas como potenciales para teletrabajar de manera total o parcial

La presente investigación es de tipo descriptiva por cuanto se deja las conclusiones para la evaluación de la información encontrada y levantada, más no se trata de una investigación científica donde tenemos que comprobar algo. Coincide en el estudio el apareamiento de la pandemia lo que facilitó observar y validar parte del proceso del trabajo en casa.

4. Delimitación de la investigación

La delimitación constituye un punto primordial en la investigación donde tiene que estar plenamente relacionado el ámbito donde se va a posicionar y guiar el investigador (Carrasco 2012). Siguiendo esta nomenclatura de la investigación delimitaremos de 3 maneras: espacial, temporal y teórica.

4.1 Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. En la matriz, ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Huancavilca y Duchicela, barrio Chaupitena, parroquia Amaguaña. En su edificación principal trabajan 70 personas y 181 personas en las 12 oficinas físicas, en la investigación no se incluyó a la Ag. Villaflores abierta en diciembre del 2020. Se consideró el universo de los 251 empleados para la investigación, considerando que existen 41 cargos para el análisis.

4.2 Delimitación temporal

Llevar el trabajo a casa, es una teoría que se atribuye a Jack Nilles desde 1973; sin embargo, en la investigación utilizaremos todas las aportaciones científicas de los

últimos 20 años y con más fuerza los aportes más recientes como el caso de la investigación realizada en Colombia con el “libro Blanco”

4.3 Delimitación teórica

Mantener una secuencia lógica, orgánica y deductiva (Carrasco 2012), es como vamos a detallar la investigación en función a los siguientes ejes conceptuales:

- Teletrabajo (Historia, concepto, modalidades, objetivos, productividad, eficiencia, eficacia)
- Teoría de recursos y capacidades
- Seguridad de la información y seguridad informática
- La movilidad en la ciudad de Quito y su impacto en el medio ambiente
- Inclusión social para personas con discapacidades

Capítulo dos

Historia y definiciones conceptuales empresariales del teletrabajo

Estas definiciones no están alejadas en el tiempo, aparecen con la crisis petrolera en los Estados Unidos de los años setenta y a partir del desarrollo masivo de las Tecnologías de Información y Comunicación, (TIC's) (Sanchez Duarte 2008). Varios autores sitúan al físico Jack Nilles como el primer autor conceptual del teletrabajo o telecommuting, como fue denominado en aquel tiempo, en el cual manifestaba que llevando el trabajo al trabajador las empresas podrían ahorrar combustible del desplazamiento al lugar de trabajo (Barba 2001), que fue el problema del momento. Pero en el tiempo, este concepto y modalidad han ido incrementando los beneficios para ambos involucrados: empleador y trabajador, ya que, se ha convertido en algo más que un simple ahorro de combustible, pues ha impactado en la mejora socio-laboral, reducción del estrés, mayor productividad, más innovación social, porque empezaron a cambiar en el tiempo los hábitos de vida, ahorro en la comida, el atuendo de vestir, tiempo en el desplazamiento y además ofrece esperanza de trabajo a los colectivos que por su minusvalía no pueden hacerlo (Barba 2001).

El desarrollo de las TIC's ha permitido mejores condiciones laborales, las empresas ya no tienen fronteras y la capacidad de respuesta hace que la eficiencia sea un factor determinante en las empresas, el trabajo distribuido y llegar a zonas remotas, como lo menciona la Organización Internacional del Trabajo en Ginebra 2016, donde además resalta que no existe un consenso en la definición conceptual del teletrabajo o trabajo en casa. Es una modalidad en la que su conceptualización sigue en debate académico en las últimas décadas, pero lo que sí están de acuerdo es que todas las definiciones tienen una relación con respecto a trabajo descentralizado y que depende de las TIC's (Pérez, C. y, Galvez, A. 2009).

Para el Ecuador aparecen estos conceptos en el año 2016 y se integran a las normativas legales vigentes a través del Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0190, donde el Ministerio de Trabajo hace público y legal esta metodología en nuestro país, dicho acuerdo está respaldado por el entonces ministro Leonardo Berrezueta Carrión. La implementación concluye en el año 2017 con el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A, aprobado por el exministro Raúl Ledesma, donde rige la normativa para los

trabajadores del Sector Público. Evidenciando este antecedente, se constituye una modalidad de trabajo naciente y con buenos resultados en países cercanos como Colombia, que tiene algo más de experiencia que el Ecuador. El “Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia”, recoge información valiosa que permite canalizar de una mejor manera el teletrabajo para que sirva como guía para los colombianos, esta guía fue apoyada por el Gobierno central, buscando la expansión en toda Colombia con el Decreto 0884 de 2012.

La falta de estudios cuantitativos no permite un seguimiento a la evolución del teletrabajo (Pérez Sánchez 2010), por lo que tratamos de enmarcar los inicios desde que se conceptualizó como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” o “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”(Nilles 1988, citado por Pérez Sánchez 2010, 25) e ir detallando los conceptos que han seguido evolucionando en el tiempo citados por los autores más relevantes en la investigación, es así que también se ha definido como la “modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con este y/o con los clientes/usuarios las Tecnologías de la Información”(Barba 2001, 6), conforme han avanzado las investigaciones se dice que “el teletrabajo es la organización del trabajo mediante el uso de las Tecnologías de la información y la Comunicaciones para posibilitar que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia”(Martínez 2006, citado por Moreno 2014, 173). El teletrabajo tiene varias investigaciones que no han concluido en una sola teoría, pero concuerdan en su gran mayoría que es un trabajo descentralizado y dependen de las TIC’s (Pérez, C. y Galvez, A. 2009). Por ejemplo la legislación colombiana de acuerdo a la Ley1221 de 2008, define como: “Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse de la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”, en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo del 2011 dice que “el teletrabajo es una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”.

Evidenciamos un concepto sostenido, evolucionado en el tiempo, diferenciado cada vez más por el uso mandatorio de las TIC's. Para el teletrabajo la modalidad de productividad debe estar enfocada en el cumplimiento de objetivos, no necesariamente en el tiempo de permanencia en una oficina, si el empleado tiene una meta que cumplir bastará una hora o doce horas para hacer la misma tarea, entonces no existe algo mandatorio para obligar a movilizarse hacia un espacio físico puntual (Mora 2017), además informa que países como EEUU y Canadá están haciendo uso de manera formal y expansiva la modalidad del teletrabajo reclutando personas de otros países sin necesidad de que salgan de sus casas. Para el autor queda claro que, establecer acuerdos en los que no necesariamente existan horarios es determinante para ser eficientes, lo que se busca es cumplir con el trabajo asignado en el tiempo requerido, es importante resaltar que no todos los empleados de una organización podrán teletrabajar, pero los que puedan hacerlo tendrán que adaptarse a circunstancias laborales en mutuo acuerdo, ya que establece al teletrabajo como una modalidad de flexibilización laboral y que no resulta fácil la implementación, ya sea por la supervisión, uso de herramientas adecuadas, etc (Mora Eguiarte 2017). El teletrabajo tiene más aportes en beneficios que barreras en los procesos de una organización (Moreno 2014).

Bajo estos antecedentes definiremos al teletrabajo como aquel que se realiza fuera de la oficina central utilizando herramientas tecnológicas para ejercer, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las labores propias del empleado. (Moreno 2014). Muy ligado a este concepto es importante definir también la Tecnología de la Información y Comunicación, TIC's, concepto que también tiene varios parámetros de acuerdo a los investigadores. De la recopilación de los mejores conceptos (Cobo 2009,305) citaremos al mejor puntuado que detalla que "las TIC's se definen colectivamente como innovaciones en microelectrónica, computación (hardware y software), telecomunicaciones y optoelectrónica – microprocesadores, semiconductores, fibra óptica – que permiten el procesamiento y acumulación de enormes cantidades de información, además de una rápida distribución de la información a través de redes de comunicación. La vinculación de estos dispositivos electrónicos, permitiendo que se comuniquen entre sí, crea sistemas de información en red basados en un protocolo común. Esto va cambiando radicalmente el acceso a la información y a la estructura de la comunicación, extendiendo el alcance de la red a casi todo el mundo [...] Herramientas que las personas usan para compartir, distribuir y reunir información, y

comunicarse entre sí, o en grupos, por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas. Se trata de medios que utilizan tanto las telecomunicaciones como las tecnologías de la computación para transmitir información [...] Es esencial tener en cuenta los nuevos usos que se da a las viejas tecnologías. Por ejemplo, el mejoramiento o el remplazo de la transmisión televisiva puede incorporar la interactividad a lo que de otra manera sería un medio de una sola vía de comunicación. Como resultado, este medio tradicional, puede tener características de una nueva TIC” (Fernández 2005).

La persona que va a ejercer el teletrabajo se denomina Teletrabajador y es quien utiliza las TIC’s para cumplir su trabajo fuera del local del empleador, bajo un contrato laboral con todos sus derechos (García Palomino 2013), bajo este contexto y la estructura de las diferentes empresas se precisa que el teletrabajador debe tener un empleo donde el contenido pueda ser informatizado y su empresa gire en torno a esta modalidad, donde se detalla que: la informatización de las sociedades implica una fábrica sin hombres regida por las innovaciones tecnológicas (Santiago 2012), para el autor constituye una exageración que conlleva a imaginar una evolución lineal y homogénea en procesos de innovación tecnológica.

En el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo, publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2011, página 19, detalla algunas características del perfil a ser consideradas para el teletrabajador:

- “Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa
- Capacidad de proceder solo, sin supervisión, capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados
- Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades
- Disciplina, sistematicidad y orden
- Capacidad de gestionar la comunicación
- Capacidad de autogestionar el tiempo
- Alto grado de compromiso
- Capacidad para armonizar vida familiar y laboral”

La evolución del teletrabajo, además de conceptual, también viene marcada por épocas hito por su importancia (García Palomino 2013), define en 4 etapas la transición del teletrabajo: la primera en la década de los 70 en California, Estados Unidos, por la necesidad de reducir desplazamientos de los trabajadores a sus lugares de trabajo. La segunda etapa comprende la década de los 80 con la aparición del computador personal. La tercera etapa ubica los años 90 por el auge del internet, el correo electrónico y la mensajería instantánea y la cuarta etapa data a partir del siglo XXI, con la utilización de equipos móviles, tabletas, cloud y la tecnología que facilita el acceso en cualquier momento, en cualquier lugar.

1. Modalidades del Teletrabajo

Se clasifican en 3 modalidades: el trabajo en casa, el trabajo móvil y el trabajo en telecentros (Gil y Bolio 2010), esta particularidad de trabajo no se realiza únicamente desde casa, tiene algunas posibilidades (Vargas y Osma 2013). Revisamos a continuación de qué se trata cada una de estas modalidades:

- Trabajo en casa: Es la modalidad más mencionada y tiene el domicilio particular como lugar de trabajo, un contrato con el empleador y tareas específicas desde el domicilio.
- Trabajo móvil: Llamados “nómada” o “itinerante” porque sus trabajadores realizan un sin números de desplazamientos y sus actividades realizan desde varios lugares.
- Telecentros: Llamado también oficina remota, de recursos compartidos, que dispone de las instalaciones de telecomunicaciones y de equipos informáticos necesarios para realizar actividades de teletrabajo

2. Virtualización de los servicios de la Cooperativa: Servicios financieros en línea, normativa, avances tecnológicos que facilitan la interacción del cliente con la institución

Los servicios financieros en línea ya no constituyen un plus de ciertas instituciones del sistema financiero, es ahora una necesidad inminente frente al constante y agresivo crecimiento del uso del internet y sus diferentes transacciones a través de ella. Las transformaciones que se han dado por esta acelerada creciente tecnológica han cambiado nuestra manera de trabajar, de gestionar nuestras vidas,

adquirir productos, informarse y hasta relacionarse (Relaño 2011). Las organizaciones cada vez dependen en mayor proporción de la comunicación digital, los procesos en varias organizaciones son en línea y están acordes a las bondades de las TICS y en línea con el cumplimiento de objetivos estratégicos (Esguerra y Contreras 2016).

Las oficinas virtuales no son más que interacciones visuales y auditivas, donde a través de la tecnología de la información y la comunicación, conjugadas en un computador, se ofertan productos y servicios en comunicación de doble vía. No es más que la unión de un computador, un teléfono móvil digital, software, componentes multimedia y algunos programas específicos según la labor que desempeña el trabajador (Salazar 2009). Estas también engloban a las Compañías virtuales, que son organizaciones que no cuentan con un espacio físico al que comúnmente estamos acostumbrados, sino que están conectadas a través de sistemas de información. No se ha definido aún que exista una empresa 100% digital; sin embargo, las Fintech, han desarrollado negocios millonarios apoyados en la tecnología, han puesto a trabajar sus plataformas en todo el mundo, sin la necesidad de una estructura física o una deficiente estructura organizacional. Habitualmente el sistema financiero representado por la banca eran quienes desarrollaban las mejores tecnologías y deslumbraban al mundo; sin embargo desde el apareamiento de las Fintech ha quedado atrás esta espera por la lentitud o probablemente porque siempre trabajaron de esa manera y ahora la velocidad del desarrollo tecnológico permite aprovechar varias oportunidades como la que desarrolló Paypal que proporcionó un sin número de beneficios a los clientes y provocó la explosión de servicios alternativos, ofreciendo varios productos como inversiones, transferencias internacionales, préstamos y cuentas bancarias (Chishti, Barberis, y Vidal 2017).

Es importante comentar lo anteriormente detallado porque en la oferta digital vienen ligados estos desarrollos tecnológicos y es aquí donde se requieren hacer esfuerzos para poner a disposición los servicios financieros que una Cooperativa puede ofrecer. En el Ecuador, en general, los servicios financieros están marcadas por cuentas de ahorros, certificados de inversión a plazo fijo y créditos. Varias de las instituciones que presentan oferta de servicios en la web disponen de una plataforma donde el cliente puede revisar: saldos, movimientos, realizar transferencias y hacer pagos hacia diferentes instituciones públicas y privadas. La empresa que ofrece medios de pagos,

considerada un apoyo al sistema financiero ecuatoriano, es la Red de Servicios Facilito¹ la cual integra una cadena de pagos conectadas a su sistema que a su vez está en las plataformas de varias Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos, que han visto una salida rápida a esta plataforma para poder ofrecer a sus clientes una variedad de servicios de pago desde sus diferentes plataformas. Considerando además el costo y la posibilidad de conseguir en un solo convenio la integración de varias empresas, convirtiendo un amplio portafolio de servicios como propio.

Los servicios financieros en línea que ofrecen las Cooperativas no tienen un plus tecnológico que me permita obtener una cuenta en línea, un crédito en línea, lo que actualmente pasa es que atrás de las solicitudes existe un robot que se encarga de almacenar la información y distribuir para que un funcionario de la institución realice el proceso para el producto del activo o del pasivo solicitado por el potencial cliente o socio.

3. Actividades laborales en una organización financiera: metas y objetivos

Las actividades laborales de una empresa financiera van más allá de metas y objetivos. Cuando hablamos de cumplimiento de objetivos orientamos el estudio hacia la planificación estratégica, que se define como una herramienta que permite a las organizaciones anticipar situaciones futuras orientando metas realistas de desempeño (García et al. 2015). Los objetivos son las metas colectivas y están enfocados en términos de eficiencia y eficacia de manera simultánea, en general es una planeación global y a largo plazo (Chiavenato 1999).

Normalmente una Cooperativa de Ahorro y Crédito planifica a 5 años sus crecimientos y anualmente se van controlando los mismos. Aquí convergente las principales áreas: Gerencia General, Finanzas, Comercial, Marketing, RRHH, Operaciones y Sistemas. Todas las áreas están conectadas para el ejercicio revisamos el siguiente ejemplo real: Para el año 2019 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, estableció un objetivo financiero de crecimiento en sus activos de 100 millones de dólares². Para lograr este objetivo, el departamento financiero tuvo que traer 33 millones de dólares a manera de préstamos, siguiendo con la línea, el departamento

¹ Empresa generadora de productos transaccionales, <https://switchorm.com/index.php/es/>

² POA 2019, COAC Alianza del Valle

comercial tuvo que ajustar sus metas comerciales y preparar una tabla de comisiones para la fuerza comercial que sea atractiva para la colocación y además fortalecer el equipo de captaciones con personal de la banca para ingresar buscar en mercados corporativos para captar mayores recursos. El departamento de marketing volcó sus estrategias a conseguir clientes a través de la parte digital con campañas agresivas con pauta por Facebook y la propia página web, adicional incrementó el presupuesto de medios de comunicación para impactar a un mayor número de potenciales clientes del mercado. Recursos humanos buscó el mejor personal del mercado para crecer con el número de oficiales de crédito y captaciones, porque con el personal actual y las metas establecidas no era suficiente. Finalmente, Operaciones y Tecnología fueron los encargados de poner a punto las plataformas digitales para la llegada de los nuevos socios y clientes a la Cooperativa. A diciembre del 2019 se evidenció dicho crecimiento³

Con este ejemplo detallamos cómo está establecido el tema de metas y objetivos institucionales, desde la perspectiva de una institución financiera, puntualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

4. Teoría de recursos y capacidades adaptados al teletrabajo

La teoría de recursos y capacidades nos lleva siempre a buscar un factor diferente que haga más competitiva a una organización, por eso, es necesario el estudio y la comprensión del entorno interno, la empresa debe estar clara en lo que genera valor y el significado de este, debe considerar las capacidades, los recursos tangibles e intangibles, la cadena de valor, entre otros detalles sobresalientes para la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades. La capacidad de innovación es fundamental para la competitividad de en el mercado (Hitt 2008)

Para Hitt el valor se mide en base a las características de desempeño de un producto y por los atributos que un cliente está dispuesto a pagar. Partiendo de esta afirmación diremos que es relevante la generación de valor en los productos homogéneos que existen en el sistema financiero, sobre todo, en las Cooperativas de ahorro y crédito donde se ofrecen los mismos productos y servicios. Si adaptamos al teletrabajo, considerando a este como un factor diferenciador y fuente de ventaja competitiva, podríamos llevar a una institución financiera al siguiente nivel y sostener

³ <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>

una virtualización integral de la empresa de manera digital, utilizando las TIC's. Es aquí donde los Gerentes enfrentan la incertidumbre de las nuevas tecnologías, el rápido cambio de los valores sociales y los virajes de la demanda de los clientes (R.E. Hoskisson y L.W. Busenitz 2001).

Las capacidades están relacionadas con las habilidades y el conocimiento de cada empleado de la empresa (R. Coff y P. Lee 2003). Considerando a los recursos como tangibles e intangibles en la propuesta de teletrabajo, diremos que de manera tangible existen todos los equipos de hardware y software que se adaptan para la gestión del teletrabajador; sin embargo, el teletrabajo como tal, utiliza recursos intangibles como las personas que son la parte fundamental de una organización, lo más importante (Hamel G. y L. Valikangas 2003) y el servicio que estos pueden entregar a través del teletrabajo. Trabajamos en la experiencia del cliente, entendiendo como la respuesta interna y subjetiva ante cualquier contacto con una empresa y cambia cuando los procesos, sistemas y estructuras cambian para reflejar desde la empresa (C. Meyer y A. Schwager 2007).

Siguiendo la investigación de Hitt, revisamos la cadena de valor orientada al teletrabajo y es aquí donde enfocaremos un cambio sustancial en la organización porque es necesario ajustar los procesos y redefinir la metodología de actividades para ciertas áreas que podrían entrar en esta modalidad de trabajo. La formulación de estrategias a partir de la cadena de valor deberá cambiar en la organización y ajustarse a la nueva realidad donde se evidencien las principales fuentes de ventaja competitiva que permita el cumplimiento de la misión de esta, teniendo en cuenta que la cadena de valor se extiende desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes (Quintero y Sánchez 2006).

5. Herramientas para la efectiva conexión tecnológica: Seguridad de la información y seguridad informática

Para lograr una efectiva comunicación y lograr la misma efectividad laborando desde casa es importante considerar varios aspectos de software, hardware y la seguridad en el manejo de la información.

Partiremos en diferenciar un sistema de información y un sistema informático con el fin de vincular las seguridades según correspondan. Para esto consideramos los conceptos citados por Aguilera en los cuales se detalla a un sistema de información

como un conjunto de elementos organizados, que están relacionados entre sí y encargados de facilitar el funcionamiento global de una empresa o de cualquier actividad con el objetivo de conseguir objetivos. Un sistema informático comunica que es un conjunto de elementos físicos (hardware, dispositivos, periféricos y conexiones), lógicos (sistemas operativos, aplicaciones, protocolos...) y con frecuencia, se incluyen también al ser humano (personal experto que maneja el software y el hardware) que opera y permite la generación de relación entre si (Aguilera 2010)

Un vez detallados estos conceptos vamos a profundizar con respecto a la seguridad informática y diremos que está relacionada con las metodologías, procesos y procedimientos para mantener salvaguardada la información y los datos confidenciales de una organización, al interior de los sistemas informáticos y están asociados a la infraestructura tecnológica (Solarte, Rosero, y Benavides 2015)), de igual manera el autor define a la seguridad de la información como las medidas preventivas aplicadas con el fin de salvaguardar y proteger la información bajo la confidencialidad, disponibilidad e integridad. La confidencialidad tiene que ver con la información que esté al alcance de personas autorizadas para su revisión, debería ser revisado sólo por el legítimo destinatario. La disponibilidad trata del acceso a la información en cualquier momento y la integridad de la autenticidad de la información.

La seguridad informática es la distinción táctica y operacional de la seguridad y la seguridad de la información es la línea estratégica (Figuroa et al. 2017). Por esta razón la conexión hacia el trabajo en casa deberá estar salvaguardado desde la parte de infraestructura tecnológica y la comunicación con el servidor central muy bien protegido.



Figura 1: SGSI, Blog especializado en Sistemas de Gestión de Seguridad de la información. <https://www.pmg-ssi.com/2017/01/seguridad-de-la-informacion/>

Las empresas abren sus accesos con las seguridades que cada institución elija. Las más seguras son las llamadas VPN que por sus siglas en inglés se denominan (Virtual Private Networks), utilizando este acceso remoto los usuarios de una empresa podrían conectarse desde sus equipos a la red de la empresa de la misma manera que si estuviera trabajando desde la oficina. Una VPN combina una red pública y una red privada a la cual se le conoce como túnel que es por donde viaja la información cifrada desde y hacia el servidor central de la empresa. Las empresas actualmente están utilizando las VPN para apoyar a sus trabajadores a la metodología del teletrabajo; sin embargo, abrir esta posibilidad hace que se tengan que adoptar fuerte controles en el túnel para evitar ataques que puedan complicar la red corporativa y el equipo conectado remoto (Jiménez 2014).

Para las instituciones financieras la información de sus clientes, los productos con los que operan, las transacciones, etc., constituyen el activo más valioso de la organización (Dussan 2006). Por esta razón la comunicación que exista entre los usuarios debe estar con todas las seguridades que permita tranquilidad a la empresa y sus empleados.

6. La movilidad en la ciudad de Quito y su impacto en el medio ambiente

La Secretaría de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, informa de la movilidad en un diagnóstico realizado en el año 2014⁴, donde se refiere a una población de Quito de 2'239.191 habitantes en el que el 84,3% de la población utiliza algún tipo de transporte motorizado para su desplazamiento diario dentro de la ciudad, y un 15.6% utiliza transporte no motorizado como bicicletas o se trasladan caminando. Se contabiliza, además, alrededor de 4'600.000 viajes, de esta cantidad el 61% corresponde al transporte público, 50% corresponde al convencional urbano, 27% al sistema Metrobús, 17% al transporte interparroquial y el 12% al transporte escolar. Por otra parte, el 34,78% corresponden a viajes privados, donde el 43,8% son dentro, desde o hacia el hipercentro⁵. Vale resaltar que al 2009 circulaban más de 409.000 vehículos y se estima que al 2025 estarán circulando alrededor de 1'290.000 vehículos (Mosquera 2010)

Cada vez es más accesible comprar un vehículo en nuestro país por lo que es insostenible el crecimiento de la movilidad en vehículos propios. Ya se observan dificultades para transitar inclusive con la aplicación del pico y placa, metodología implementada desde el 3 de mayo del 2010. Cada año crecen alrededor de 40.000 nuevas unidades por año. El deficiente sistema de transporte público también colabora para el incremento en el uso de vehículos particulares, como lo señala el propio Plan Maestro de Movilidad.

De acuerdo al nuevo modelo de movilidad y al Plan maestro de movilidad los problemas de tráfico en Quito se relacionan con 3 factores: 1) el crecimiento urbano hacia los sectores norte y sur 2) Baja densidad de ocupación en el hipercentro 3) inequidad en la distribución territorial de servicio de transporte (Mosquera 2010)

Todo este incremento en el parque automotor, la población, el consumo de energía eléctrica, confabulan el aporte del cambio climático. Según la Secretaría de Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito, al 2011 la huella de carbono de Quito es de 5.164.946 toneladas de CO₂, de esta cifra el 56% corresponde al transporte, el 20%

⁴ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito Diagnóstico Estratégico - Eje Movilidad, DIAGNÓSTICO DE LA MOVILIDAD EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL PLAN METROPOLITANO DE DESARROLLO TERRITORIAL (PMOT) Secretaría de Movilidad 30.10.2014, <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticomovilidad.pdf>

⁵ Hipercentro: es la zona de la ciudad con mayor población, dinamismo comercial. En Quito se limita al norte con la Av. El Inca y al Sur con la zona de la Villaflores, incluido el Centro Histórico.

es consumo residencial y comercial, el 13% son generados por residuos y el 11% es de tipo industrial y se estima que para el 2032 las emisiones de gases de efecto invernadero sean alrededor de 11.517.106 toneladas de CO₂.

7. Inclusión social para personas con capacidades especiales en la ciudad de Quito

El Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, a través de su titular: Xavier Germán Torres Correa, en una entrevista concedida el 20 de abril del 2020, informa ampliamente cómo se está desarrollando la inclusión social para personas con capacidades especiales en la ciudad de Quito y además cómo impacta la movilidad, considerando la infraestructura urbana, la geología y otros factores culturales que influyen en el tránsito por la ciudad de una persona con capacidades especiales.

En el Artículo 1 del Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades, Decreto ejecutivo 194, vigente, establece que “se entenderá por persona con discapacidad a aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiere originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, en una proporción equivalente al (30%) de discapacidad, debidamente calificada por la autoridad sanitaria nacional”. Luego de manejar el concepto de acuerdo con la normativa legal ecuatoriana es importante definir los tipos de discapacidades, para esto el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a través de la Dirección Nacional de Discapacidades, manifiesta que los tipos de discapacidad son: auditiva, física, intelectual, lenguaje, psicosocial y visual⁶. En todos los casos se entenderá la falencia descrita en la proporción equivalente al (30%).

En la ciudad de Quito existen 68.096 personas con discapacidad, el 43% poseen una discapacidad física, el 22% tienen discapacidad intelectual, 16% registran una discapacidad auditiva, 12% mantienen una discapacidad visual y el 7% refieren una discapacidad psicosocial. De este total de personas con discapacidad, el 54% son de género masculino y el 46% de género femenino.

⁶ Ministerio de Salud Pública, <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-discapacidades/>

Tabla 1
Número de personas con discapacidad en diferentes porcentajes en la ciudad de Quito

Tipo de discapacidad	De 30% a 49%	De 50% a 74%	De 75% a 84%	De 85% a 100%	Total general
AUDITIVA	7.686	2.612	427	265	10.990
FISICA	14.172	9.363	3.115	2.483	29.133
INTELECTUAL	5.155	5.797	2.346	1.839	15.137
PSICOSOCIAL	1.669	1.954	745	346	4.714
VISUAL	2.345	2.277	2.464	1.036	8.122
Total general	31.027	22.003	9.097	5.969	68.096

Fuente: Ministerio de Salud Pública, marzo 2020

Elaboración: Diego Carrera Mora

De acuerdo a las cifras registradas en El Ministerio de Trabajo, existen 17.189 personas con discapacidad y sustitutos activos.⁷ El 49,63% son personas con discapacidad física, son los de mayor inclusión social, seguido del 16,86% de personas con discapacidad auditiva, el 14,26% son iguales para las personas con discapacidad intelectual y visual, dejando el 5% para personas con discapacidad psicosocial, los cuales se encuentran trabajando en 7.857 empresas de la ciudad de Quito. Las actividades de las empresas informan que el 23% se dedican a actividades relacionadas con el comercio al por mayor y menor, el 16% se relacionan con las industrias manufactureras, el 12% con actividades profesionales, y el 7% con transporte y almacenamiento. Existen 97 empresas vinculadas al sistema financiero y seguros, que mantienen en su nómina personas con discapacidad.

Tabla 2
Número de personas con discapacidad que mantienen un empleo distribuido de acuerdo al porcentaje de discapacidad

⁷ Conforme establece el Ministerio de Trabajo a través del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0180, en el Artículo 3, literal b, establece que “Se considera como sustitutos directos a los padres de las niñas, niños o adolescentes con discapacidad o a sus representantes legales, los mismos que podrán formar parte del porcentaje de cumplimiento de inclusión laboral y para efecto de beneficios tributarios, siempre y cuando el niño, niña o adolescente tenga discapacidad igual o mayor al 30%; de igual manera se considerarán como sustitutos directos a los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, cónyuge, pareja en unión de hecho legalmente constituida, representante legal o las personas que tengan bajo su responsabilidad y/o cuidado a una persona con discapacidad severa igual o mayor al 75% conforme la Resolución Nro.2013-0052 emitida por el CONADIS.”

Tipo de discapacidad	De 30% a 49%	De 50% a 74%	De 75% a 84%	De 85% a 100%	Total general
AUDITIVA	2.122	666	71	39	2.898
FISICA	5.181	2.362	632	356	8.531
INTELECTUAL	962	927	344	218	2.451
PSICOSOCIAL	460	331	108	36	935
VISUAL	982	730	530	132	2.374
Total general	9.707	5.016	1.685	781	17.189

Fuente: Ministerio del Trabajo, marzo 2020

Elaboración: Diego Carrera Mora

La normativa sobre contratación de personas con discapacidad se encuentra en el Código del Trabajo (Art. 42, num.33), en la Ley Orgánica del Servidor Público (Art.64), y en la Ley Orgánica de Discapacidades - LOD (Art. 47), estos establecen que; “el empleador público o privado, que cuenta con un número mínimo de 25 trabajadores, debe emplear el 4% de su nómina con trabajadores con discapacidad”. Para garantizar el efectivo cumplimiento de la Normativa, se firmó el Convenio Tripartito de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio del Trabajo, el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades y la Federación Nacional de ecuatorianos con Discapacidad Física a través del proyecto del Servicio de Integración Laboral, el cual ha permitido ejecutar seis jornadas de inspecciones laborales en 23 provincias del país, como resultado se han visitado a 2.345 empresas y se ha logrado la inserción laboral de 694 personas con discapacidad.

El nivel de escolaridad de las 17.189 personas con discapacidad que se encuentran laborando en la ciudad de Quito está distribuido en 35% con Bachillerato, el 28% con una instrucción básica, 23% no tienen ninguna escolaridad, 7% son estudiantes superiores y el 7% tienen tercer o cuarto nivel

Tabla 3

Nivel de instrucción escolar de personas con discapacidad que laboran en la ciudad de Quito

Nivel de instrucción Personas con Discapacidad activas laboralmente DMQ							
INSTRUCCIÓN	AUDITIVA	FISICA	INTELECTUAL	PSICOSOCIAL	VISUAL	Total general	(%)
NINGUNA	139	295	580	116	38	1.168	7%
BASICA	881	1.865	1.257	209	527	4.739	28%
BACHILLERTO	993	3.288	533	332	906	6.052	35%
ESTUDIANTES SUPERIOR	204	687	27	65	211	1.194	7%
SUPERIOR TERCER O CUARTO NIVEL	681	2.396	54	213	692	4.036	23%
Total general	2.898	8.531	2.451	935	2.374	17.189	100%

Fuente: Ministerio de Trabajo

Elaboración: Diego Carrera Mora

Capítulo tercero

Diagnóstico actual de la empresa desde la estructura organizacional

La Cooperativa Alianza del Valle Ltda. es una empresa que se formó el 26 de mayo del 1970 en el sector de Chaupitena, parroquia de Amaguaña en la ciudad de Quito. El objeto es social y busca atender las necesidades de inversión y financiamiento de un segmento en particular, conformado por microempresarios o asalariados que pertenecen a un nivel socio económico medio hacia bajo.

Se encuentra en el ranking entre las 10 mejores Cooperativas más grandes del país del segmento 1, denominación que entrega la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por los valores registrados en activos de USD 429.117.589, con corte a febrero del 2020. Tiene un mercado cautivo regional ubicado en 3 cantones de la provincia de Pichincha: Quito, Rumiñahui y Mejía. La mayor concentración de agencias físicas está en la ciudad de Quito, por la extensión y la necesidad de cobertura para los socios y clientes de la Cooperativa.

Tabla 4
Población de Quito, Mejía y Rumiñahui, según censo 2010 y proyecciones al año 2020

Cantones	Censo 2010	Proyecciones 2020
Quito	2,239,191	2,781,641
Mejía	81,335	108,167
Rumiñahui	85,852	115,433
Total	2,406,378	3,005,241

Fuente: INEC

Elaboración: Diego Carrera Mora

Alianza del Valle oferta sus servicios a través de once agencias ubicadas en los mencionados cantones de la siguiente manera

Tabla 5

Distribución de agencias en cada cantón con presencia de la Cooperativa

CANTON QUITO	CANTÓN RUMIÑAHUI	CANTÓN MEJÍA
Chillogallo	Sangolquí	Machachi
La Colón		
El Inca		
Conocoto		
Matriz		
Amaguaña		
Tumbaco		
Bicentenario		
Guamaní		

Fuente: www.alianzadelvalle.fin.ec

Elaboración: Diego Carrera Mora

El crecimiento anual de la Cooperativa Alianza de Valle en los últimos años ha sido de más del 20% anual en promedio en activos, esto se atribuye a la confianza de los socios y clientes, lo que ha provocado el incremento de nuevas agencias por el número de socios que alcanzan los 150.747, con corte al mes de marzo del 2020.

Se caracteriza por ser una Cooperativa de alta tecnología en sus procesos, agilitando la comunicación para los socios, esto a través de la creación de la APP móvil, los accesos a la Cooperativa a través de la Web y el servicio de plataforma tecnológica para Empresas. La presencia en redes sociales también genera flujo comercial con solicitudes de crédito, inversiones y aperturas de cuentas. Es una Cooperativa que durante la pandemia del 16 de marzo enfrentó la transaccionalidad a través de los canales digitales pues el 65% de la operatividad se trasladó hacia estas alternativas, dejando de lado las visitas a las ventanillas para realizar transacciones bancarias.

1. Análisis de la estructura organizacional

La Cooperativa ha diseñado su estrategia enfocando el alcance de la Gerencia General en relación directa con todas las jefaturas de la organización, teniendo cercanos a sus funcionarios con el fin de trabajar conjuntamente en el diseño y la ejecución de las estrategias organizacionales. El Ing. Rolando Cadena, Gerente General, funge en el

mínimo a partir de 200 socios⁸. Estos pueden ser elegidos por votación entre los socios cada 4 años. En el staff se encuentran los Consejos de Administración y Vigilancia con sus respectivos Comités que apoyan en la gestión de cada uno. La Gerencia General es quien coordina todos los departamentos en línea directa, apoyado en su staff por Auditoría, Unidad de cumplimiento, Comité de Crédito, Coordinación de gestión administrativa, Control interno y jerárquicamente directo con la red de agencias, Negocios, Finanzas, talento Humano, Informática y Tecnología, Legal, Operaciones, Riesgos y la Coordinación de seguridad en una siguiente línea aislada.

Este manejo ha permitido la coordinación directa con cada departamento y hace que la comunicación sea inmediata.

Los equipos comerciales son los que constantemente dan el crecimiento a la Cooperativa razón por la cual la mayoría del personal es parte de este cargo. Considerando que la Cooperativa ha implementado una estrategia de colocar equipos móviles que son equipos comerciales adicionales en una agencia, es decir 2 Agencias en una, esto hace que los costos de abrir nuevas oficinas disminuyan.

2. Análisis del riesgo de crédito y liquidez por pandemia.

La principal métrica utilizada para la medición del riesgo de crédito es la morosidad

Tabla 6

Distribución del riesgo de la cartera

COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE-GESTION DEL RIESGO DE CREDITO

Distribución de Riesgo de la Cartera

Al 31 de diciembre de 2020

	Saldo		Var Monto	En Riesgo		Var			
	2019	2020		2019	2020	Monto	%	Mora	Mora
Amaguaña	26,554,252.96	29,596,551.53	3,042,299	437,777	1,540,235	1,102,458	252%	1.65%	5.20%
Bicentenario	28,108,888.75	32,397,589.48	4,288,701	1,164,987	2,329,051	1,164,065	100%	4.14%	7.19%
Chillogallo	26,121,542.65	30,866,753.95	4,745,211	1,349,672	1,853,939	504,267	37%	5.17%	6.01%
Colón	26,445,735.02	23,964,565.48	-2,481,170	930,812	1,055,090	124,277	13%	3.52%	4.40%
Conocoto	19,486,774.85	29,514,724.59	10,027,950	587,381	1,564,498	977,117	166%	3.01%	5.30%
El Inca	24,670,980.13	25,261,370.03	590,390	883,376	878,578	-4,798	-1%	3.58%	3.48%
Guamani	20,465,471.22	30,847,221.55	10,381,750	645,848	1,514,464	868,616	134%	3.16%	4.91%
Machachi	30,321,058.30	34,881,728.41	4,560,670	1,211,147	1,431,270	220,123	18%	3.99%	4.10%
Matriz Administrativo	41,065,114.66	84,285,795.75	43,220,681	1,674,733	3,862,806	2,188,073	131%	4.08%	4.58%
Sangolquí	30,559,865.75	34,931,823.87	4,371,958	727,800	1,515,795	787,995	108%	2.38%	4.34%
Sucursal Mayor	28,845,662.68	33,290,358.69	4,444,696	1,368,512	1,613,915	245,403	18%	4.74%	4.85%
Tumbaco	20,241,888.38	23,690,850.84	3,448,962	379,742	963,094	583,351	154%	1.88%	4.07%
Villaflora	0.00	752,024.45	752,024	0	0	0	0%	0.00%	0.00%
Total	322,887,235.35	414,281,358.62	91,394,123.27	11,361,787.48	20,122,734.54	8,760,947	77%	3.52%	4.86%

Fuente: Unidad de Riesgos COAC Alianza del Valle

Elaboración: Diego F. Carrera Mora

⁸ ET-GIN-01, Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. versión:03.01, pag.8

Se define la morosidad en función a lo establecido por el ente de control y su parametrización definida en el oficio⁹ emitido con fecha 28 de diciembre del 2020, donde la calificación de la cartera de crédito se definió de la siguiente manera:

Nivel de riesgo	Categoría	Productivo	Consumo, microcrédito, educativo	Inmobiliario, vivienda de interés social y público
		Días de morosidad		
Riesgo Normal	A1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A2	De 6 hasta 30	De 6 hasta 30	De 6 hasta 45
	A3	De 31 hasta 60	De 31 hasta 60	De 46 hasta 90
Riesgo Potencial	B1	De 61 hasta 75	De 61 hasta 75	De 91 hasta 150
	B2	De 76 hasta 90	De 76 hasta 90	De 151 hasta 210
Riesgo deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 91 hasta 120	De 211 hasta 270
	C2	De 121 hasta 180	De 121 hasta 150	De 271 hasta 360
Dudoso recaudo	D	De 181 hasta 360	De 151 hasta 180	De 361 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 180	Mayor a 450

Figura 3, Comunicado de la SEPS, Oficio Nro. SEPS-SGD-IGT-2020-36013-OFC

Esta medida alivió a las entidades del sistema financiero que estaban complicados con el nivel de mora que había subido en relación al año anterior, consecuencia de la pandemia. En Alianza del Valle pasó del 3,52% al 4,86%; sin embargo, las condiciones de colocación también cambiaron en la Cooperativa porque se tuvo que volver más selectiva con el análisis de las operaciones de crédito, entendiendo que varios sectores fueron muy golpeados por esta emergencia mundial, el nivel de desempleo aportó para que los créditos de consumo se encuentren deteriorados, los empleados públicos por la incertidumbre por el nuevo gobierno, el sector turístico y todos sus subsistemas, el transporte en general incluyendo repuestos, mecánicas y cercanos, por todas las medidas entregadas por el Comité de Operaciones de Emergencia (COE), el cual ha sido quien ha marcado el ritmo del confinamiento en el país.

Esa selectividad y cuidado de los recursos de la Cooperativa se vio reflejado a diciembre del 2020 en un incremento de la proporción de cartera en el segmento de evaluación AAA producto también del freno que la Banca puso en la colocación, los

⁹ Oficio Nro. SEPS-SGD-IGT-2020-36013-OFC

negocios necesitaban el flujo apoyado en una entidad financiera y es lo que Alianza del Valle hizo durante la pandemia.

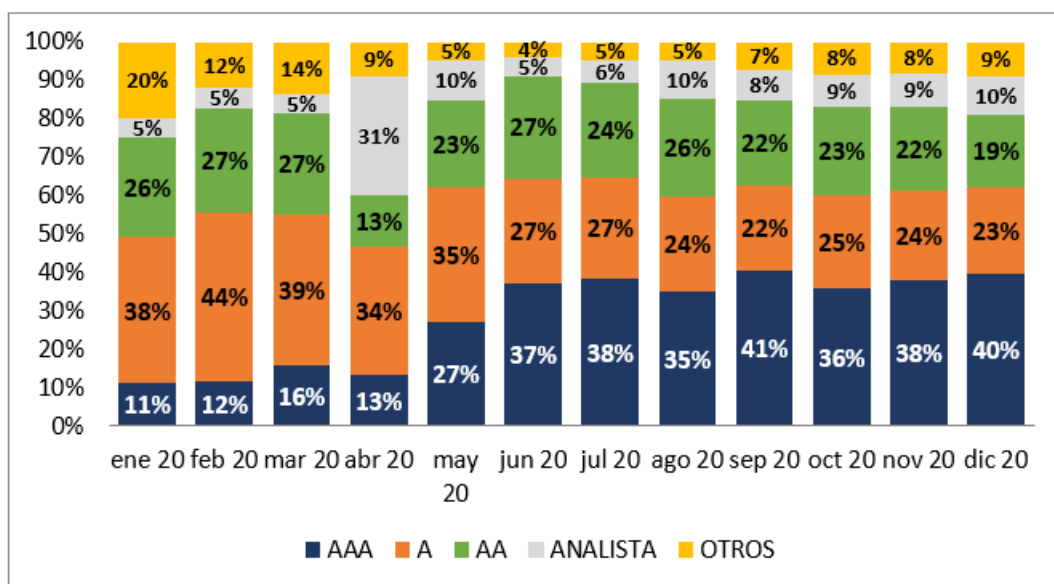


Figura 4, distribución de la cartera por segmentos, información COAC Alianza del Valle

A pesar de entrar en este proceso de selectividad la Cooperativa también estuvo apoyando a sus socios que tuvieron fuertes impactos en sus negocios y se vieron afectados incluso con el cierre de los mismos, es así que la cartera que se difirió a diciembre llegó a ser el 37,4% de la cartera total.

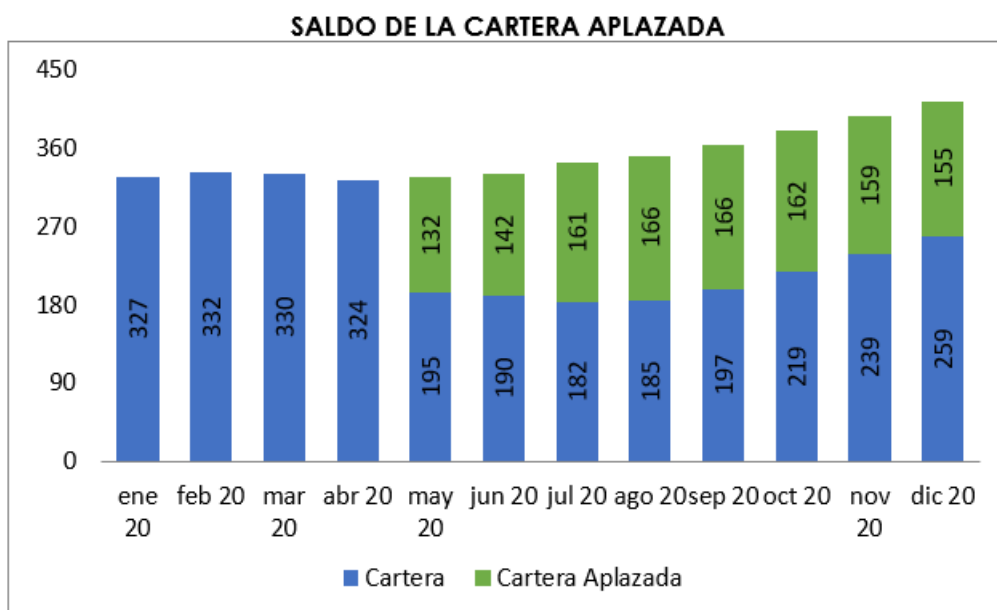


Figura 5, saldo de la cartera diferida, información COAC Alianza del Valle

Las condiciones de análisis para la cartera nueva no tuvo ningún cambio con respecto a la capacidad de pago, pues existieron negocios que incluso fueron ganadores en la pandemia, como supermercados, tiendas de barrio, abastos, fruterías, crianza de animales, consumo masivo en general y es allá donde se enfocaron esfuerzos desde el área comercial de la Cooperativa, y se mantiene hasta la actualidad en un DIN (deuda vs ingresos) del 50% de los ingresos netos. Al ser más selectivos Alianza del Valle apoyó con créditos para la consolidación de dudas, aliviando financieramente en una sola cuota a quienes estaban comprometidos su capacidad de pago en el sistema financiero con la calificación crediticia AAA. Todo el análisis de voluntad de pago (socios que ya no podían pagar la misma cuota por pandemia, pérdida de trabajo, o no podían pagar) se hizo de manera individual, apoyando con créditos nuevos y novaciones de acuerdo a lo dispuesto por el órgano de control y la posibilidad de una recuperación de la actividad económica de los socios.

Alianza del Valle fue muy estratégica en el diferimiento de la cartera, seleccionando los casos puntuales que afectaban realmente el flujo de los socios, a diferencia de otras instituciones financieras donde incluso los volúmenes de diferimiento fueron casi en la totalidad de la cartera. El análisis fue minucioso, pero con un alto impacto.

Tabla 7
Cuenta por cobrar Cooperativas del segmento 1 a diciembre del 2020

Ranking	Entidad	dic 19	nov 20	dic 20	Dic 2020 - dic 2019		Mensual	
					Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	21,273,000	58,128,730	58,189,129	36,916,128	173.54%	60,399	0.10%
2	JARDIN AZUAYO	10,206,736	29,434,906	25,685,537	15,478,801	151.65%	-3,749,369	-12.74%
3	COOPROGRESO	9,334,964	24,850,170	24,451,673	15,116,708	161.94%	-398,498	-1.60%
4	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	12,150,007	22,966,067	22,781,081	10,631,074	87.50%	-184,986	-0.81%
5	POLICIA NACIONAL	9,655,832	21,026,519	21,227,153	11,571,320	119.84%	200,633	0.95%
6	ANDALUCIA	4,056,959	18,517,312	19,836,415	15,779,456	388.95%	1,319,103	7.12%
7	OSCUS	4,264,190	18,654,949	19,075,652	14,811,462	347.35%	420,703	2.26%
8	29 DE OCTUBRE	6,873,134	17,821,137	16,911,473	10,038,339	146.05%	-909,664	-5.10%
9	MUSHUC RUNA	5,989,882	13,837,304	13,132,330	7,142,449	119.24%	-704,973	-5.09%
10	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI	4,080,500	14,126,701	12,249,552	8,169,052	200.20%	-1,877,149	-13.29%
11	PILAHUIN TIO	4,265,765	12,926,005	12,076,764	7,810,999	183.11%	-849,241	-6.57%
12	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN	3,387,104	12,391,256	11,755,376	8,368,271	247.06%	-635,880	-5.13%
13	SAN FRANCISCO	2,920,939	6,871,637	10,954,583	8,033,643	275.04%	4,082,945	59.42%
14	PABLO MUÑOZ VEGA	2,123,836	10,467,841	10,633,865	8,510,029	400.69%	166,024	1.59%
15	ALIANZA DEL VALLE	3,431,125	7,618,729	9,318,014	5,886,890	171.57%	1,699,285	22.30%
16	SANTA ROSA	2,623,393	8,072,207	9,051,783	6,428,390	245.04%	979,576	12.14%
17	KULLKI WASI	1,350,913	8,106,941	8,389,333	7,038,421	521.01%	282,393	3.48%
18	CHIBULEO	1,726,217	7,463,690	7,835,629	6,109,412	353.92%	371,940	4.98%
19	TULCAN	2,614,000	7,314,158	7,353,210	4,739,211	181.30%	39,052	0.53%
20	RIOBAMBA	2,409,313	8,034,686	6,525,886	4,116,573	170.86%	-1,508,800	-18.78%
21	FERNANDO DAQUILEMA	1,871,517	6,381,999	5,956,750	4,085,234	218.28%	-425,249	-6.66%
22	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA	3,475,524	6,544,041	5,518,262	2,042,738	58.77%	-1,025,780	-15.68%
23	23 DE JULIO	1,606,579	5,690,630	5,340,405	3,733,826	232.41%	-350,225	-6.15%
24	AMBATO	1,486,101	5,290,871	5,104,357	3,618,256	243.47%	-186,514	-3.53%
25	ATUNTAQUI	1,733,429	5,066,623	5,010,506	3,277,077	189.05%	-56,117	-1.11%
26	EL SAGRARIO	1,426,821	4,847,245	4,689,737	3,262,917	228.68%	-157,507	-3.25%
27	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	1,384,956	4,158,919	4,356,308	2,971,351	214.54%	197,388	4.75%
28	15 DE ABRIL	818,121	3,400,979	3,396,227	2,578,106	315.13%	-4,752	-0.14%
29	SAN JOSE	1,971,427	3,986,847	3,268,227	1,296,801	65.78%	-718,620	-18.02%
30	ERCO	1,194,156	2,278,255	2,129,853	935,697	78.36%	-148,401	-6.51%
31	ONCE DE JUNIO	1,289,040	2,234,720	2,106,678	817,638	63.43%	-128,042	-5.73%
32	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO	460,337	5,151,100	884,226	423,889	92.08%	-4,266,873	-82.83%
	SEGMEN TO 1	133,455,816	383,663,174	375,195,975	111,396,870	181.14%	-5,225,520	-2.21%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: Diego Carrera Mora

En la tabla 7 podemos observar el diferimiento controlado de la cartera que se complicó por pandemia, esto en comparación al sistema cooperativo y a la posición social de la institución frente a sus socios.

La solución y mitigación del posible riesgo de pérdida se da con la estrategia de colocación de nueva cartera de manera minuciosa en el análisis, con la constatación activa del negocio y el involucramiento del oficial de crédito con todas las familias de la provincia de Pichincha, acompañando cuando realmente más lo necesitan.

El departamento de riesgos dividió la cartera para analizar cuáles fueron las actividades que más estaban complicando la morosidad en la Cooperativa y en adelante limitar o hacer más fuerte el análisis en estos sectores para mitigar el riesgo de una posible pérdida, recordemos que el dinero de la Cooperativa le corresponde a los más de

150 mil socios y por esto cuidar cada centavo de manera responsable es una actividad de mucho análisis.

Tabla 8
Distribución de la cartera por actividad

	2020					
	diciembre					
	Mora	Num.Operaciones	Saldo Vigente	Saldo Resolución	Saldo Vencido	TOTAL
N00000000 Consumo	3.15%	16615	131,223,524.92	1,605,559.28	2,656,431.70	135,485,515.90
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	5.10%	5564	67,680,327.38	1,332,871.93	2,307,856.74	71,321,056.05
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	5.52%	4227	50,462,995.99	972,645.32	1,977,080.14	53,412,721.45
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	5.09%	2731	28,420,928.52	416,359.41	1,107,379.89	29,944,667.82
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	5.78%	2569	27,376,361.38	678,539.66	1,001,328.72	29,056,229.76
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	6.53%	2212	18,416,723.60	655,298.75	631,327.76	19,703,350.11
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	7.37%	1557	17,641,562.29	589,890.74	814,356.26	19,045,809.29
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	6.33%	1050	10,672,400.21	141,784.86	579,514.29	11,393,699.36
CONSTRUCCIÓN.	6.01%	1084	8,816,294.43	160,786.99	403,011.45	9,380,092.87
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	4.65%	603	7,452,358.83	78,094.07	285,656.87	7,816,109.77
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	1.70%	449	6,620,157.30	9,787.76	104,560.08	6,734,505.14
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	12.65%	921	5,943,046.89	58,847.72	802,089.57	6,803,984.18
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	7.81%	203	2,241,544.97	65,163.92	124,834.22	2,431,543.11
ENSEÑANZA.	5.33%	232	2,073,832.53	50,068.03	66,645.10	2,190,545.66
ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.	5.92%	280	1,425,440.59	12,154.24	77,562.46	1,515,157.29
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	9.62%	154	1,403,610.00	60,231.96	89,207.77	1,553,049.73
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	3.62%	99	1,349,061.81	9,503.08	41,227.91	1,399,792.80
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	3.13%	122	1,337,370.47	16,372.79	26,870.23	1,380,613.49
V00000000 Vivienda	0.96%	23	1,267,818.73	11,661.36	621.29	1,280,101.38
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	3.59%	72	1,102,425.36	7,658.52	33,350.72	1,143,434.60
EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	6.15%	35	662,245.80	30,352.11	13,054.34	705,652.25
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	2.20%	33	357,635.77	7,785.39	247.57	365,668.73
ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.	0.00%	1	16,356.96	-	-	16,356.96
ACTIVIDADES NO ECONOMICAS	51.12%	3	6,789.64	-	7,101.57	13,891.21
ND	0.00%	1	1,522.45	-	-	1,522.45
	4.86%	40840	393,972,336.82	6,971,417.89	13,151,316.65	414,095,071.36

Fuente: Unidad de Riesgos de la COAC Alianza del Valle

Elaboración: Diego Carrera Mora

En los sectores más impactados se han entregado facilidades de crédito nuevas con períodos de gracia para aliviar al socio y apoyar también las provisiones de la Cooperativa.

La Cooperativa también ha realizado un análisis de riesgo de liquidez lo que es importante resaltar que a diciembre alcanzó un crecimiento del 38% anual en los pasivos, un total de USD 478,03 millones, creciendo USD 131,8 millones con respecto

al año anterior. Las captaciones a la vista crecieron el 26%, equivalente a USD 126,2 millones, mientras que el plazo el 50% que equivale a USD 105,9 millones y las obligaciones externas un 17% pasando de USD 33 a USD 38 millones, crecimientos con los cuales se proceden a realizar pruebas de estrés en caso de que los 100 mayores depositantes sacaran el dinero USD 7 millones, la Cooperativa holgadamente podría cubrir estas salidas. La confianza de las entidades que prestan dinero a la Cooperativa también ha jugado un papel muy importante en la liquidez de la Cooperativa, actualmente cuenta con más de USD 40 millones en préstamos en el exterior, lo cual genera importante confianza y permite un flujo de caja adecuado para mantener los niveles de colocación presupuestados. Entre las principales fuentes de fondeo externo están Oikocredit, Developed Market, Symbiotics, Triple Jump, FINANCOOP.

El Código Orgánico Monetario y Financiero en su artículo 190, establece que la relación de solvencia no puede ser inferior al 9%, Alianza del Valle tiene una relación del 17,92%, lo que indica tener una suficiencia patrimonial para sostener su crecimiento en sus operaciones y afrontar pérdidas.

3. Análisis financiero del ejercicio del año 2020

El análisis que se presenta está enfocado a resaltar las estrategias adoptadas en pandemia por la Cooperativa, entendiendo que partió de un confinamiento total planteado obligado por las autoridades gubernamentales que luego fueron flexibilizando la movilización en la ciudad de Quito y en el país en general. Detrás del terror del contagio y muerte por pandemia existen familias que viven de lo que generan diariamente y la necesidad de comer pudo más que la preocupación de una posible muerte por contagio del Covid19, además del mal manejo del gobierno, lo que dejó al 31 de diciembre del 2020 212.512 contagios y 14.034 fallecidos de acuerdo a los informes emitidos por el Ministerio de salud Pública.

La estrategia financiera de la Cooperativa fue anticipar una posible pérdida de la cartera y empezar a colocar agresivamente y de manera muy selectiva, con el fin de generar nueva cartera que permita desplazar esta posible pérdida que en el mes de marzo del 2020 se preveía, por lo que atada a la estrategia comercial se contrató un equipo de 40 oficiales de crédito con experiencia, es decir lo contrario de lo que pasaba en el entorno, mientras muchas instituciones del sistema financiero despedían a su personal, Alianza del Valle les contrataba para cumplir el objetivo institucional que permita salir exitosos de la pandemia.

ACTIVO DICIEMBRE 2020

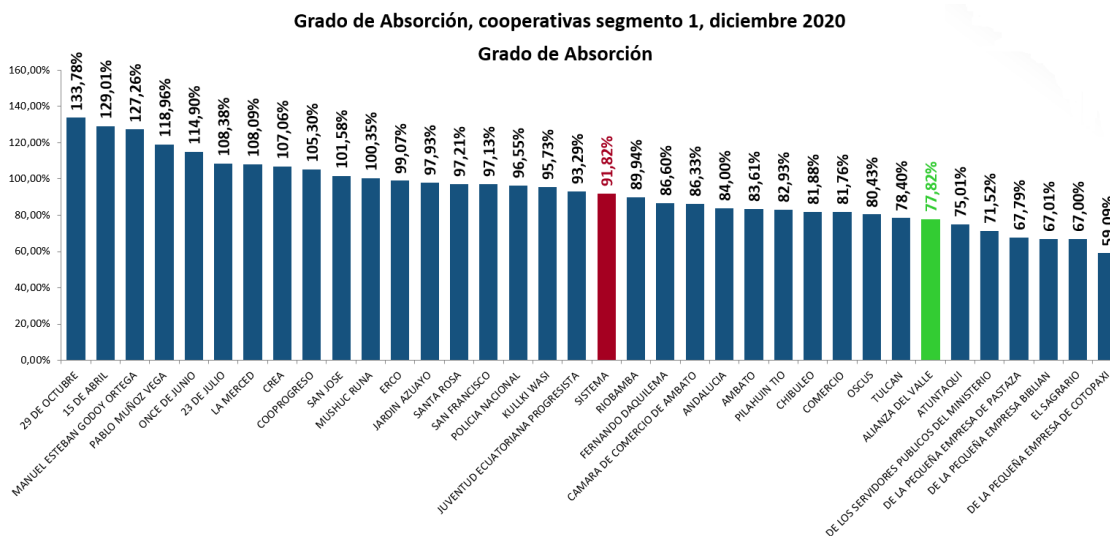
CUENTAS	Dic 19 (Valor en \$ MM)	Dic 20 (Valor en \$ MM)	Var. Anual	
			Var. Absoluta (\$ MM)	Var. Relativa
FONDOS DISPONIBLES	\$49.97	\$73.28	\$23.31	46.66%
INVERSIONES	\$41.59	\$71.17	\$29.59	71.15%
CARTERA	\$322.89	\$414.10	\$91.21	28.25%
CARTERA DE CREDITOS	\$306.06	\$384.75	\$78.69	25.71%
Cartera Consumo	\$115.43	\$136.48	\$21.06	18.24%
Cartera Microcrédito	\$206.75	\$276.32	\$69.56	33.64%
Cartera Inmobiliario	\$0.71	\$1.30	\$0.59	82.70%
PROVISIONES	-\$16.83	-\$29.35	-\$12.52	74.38%
CUENTAS POR COBRAR	\$3.43	\$9.32	\$5.89	171.57%
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	\$0.03	\$0.03	\$0.00	0.00%
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$2.13	\$1.99	-\$0.14	-6.37%
OTROS ACTIVOS	\$6.54	\$8.42	\$1.88	28.73%
TOTAL	\$409.75	\$548.97	\$139.22	33.98%

Figura 4, Información Financiera y Presupuestaria 2020 COAC Alianza del Valle

Los activos alcanzaron un valor de USD 548,97 millones que resulta un crecimiento del 33,98% y en términos absolutos de USD 139,22 millones con respecto a diciembre del año 2019. La cartera de crédito representa el 70% del total del activo, los fondos disponibles el 13%, las inversiones el 13%, los activos improductivos el 4%. La cartera es el principal activo la cual tuvo un crecimiento 25,71% con un saldo de USD 414,10 millones, las provisiones alcanzaron los USD 29,25 millones que representa el 74,38% lo que se constituye USD 6 millones de provisiones voluntarias en las cuentas por cobrar y en la cartera haciendo que la cobertura de la cartera improductiva cierre en 146%. Las provisiones de las cuentas por cobrar representan el 46% del total de intereses por cobrar del total de la cartera, los ingresos de la cartera ascienden a USD 53,46 millones con un incremento del 16% en relación al 2019.

Entre los indicadores más importantes a resaltar está el grado de absorción, indicador que mide el margen financiero que se consume en gastos operaciones.

Tabla 9
Grado de Absorción



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: Diego Carrera Mora

La Cooperativa se encuentra por debajo del promedio, resaltando un trabajo impecable en el cuidado financiero.

En cuanto a resultados del ejercicio, se han venido generando utilidades sostenidas, a pesar de tener provisionada toda la cartera en sus techos y con una reserva adicional de USD 6 millones, lo que comunica abiertamente a la sociedad ecuatoriana del correcto manejo estratégico financiero y comercial de la Cooperativa.

Tabla 10

Resultados del ejercicio 2020

No.	ENTIDAD	dic 20
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	13,355,001.61
2	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI	5,568,430.23
3	ALIANZA DEL VALLE	4,013,758.31
4	RIOBAMBA	3,247,918.61
5	EL SAGRARIO	3,221,793.36
6	OSCUS	3,164,576.18
7	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN	3,061,243.52
8	POLICIA NACIONAL	2,970,792.30
9	ANDALUCIA	2,867,877.78
10	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	2,586,767.18
11	ATUNTAQUI	2,202,222.03
12	TULCAN	2,141,594.79
13	CHIBULEO	1,810,868.03
14	PILAHUIN TIO	1,778,088.67
15	FERNANDO DAQUILEMA	1,638,736.12
16	SAN FRANCISCO	1,252,444.92
17	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO	1,221,696.16
18	MUSHUC RUNA	1,091,992.05
19	AMBATO	1,078,426.35
20	JARDIN AZUAYO	977,939.21
21	23 DE JULIO	969,684.11
22	ERCO	919,218.70
23	COMERCIO	911,613.42
24	15 DE ABRIL	769,245.57
25	SANTA ROSA	601,534.18
26	KULLKI WASI	442,260.98
27	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	331,298.84
28	SAN JOSE	230,973.81
29	29 DE OCTUBRE	135,561.56
30	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA	84,748.76
31	ONCE DE JUNIO	63,054.06
32	COOPROGRESO	35,019.52
33	LA MERCED	23,988.35
34	PABLO MUÑOZ VEGA	5,119.04
35	CREA	3,303.11

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: Diego Carrera Mora

La sostenibilidad financiera está muy bien estructurada en función a la colocación de nueva cartera y la selectividad de los segmentos de acuerdo a la calificación crediticia. Por la cartera diferida se asume que podrían tener impacto en los pasivos por la obligación de bajar tasas para mantener un costo financiero más bajo, pero esto no pasó porque la velocidad de colocación de cartera nueva fue superior a la diferida que iba cayendo en cartera vencida, se mantuvo el mismo porcentaje de tasa en los pasivos en los diferentes plazos, generando un crecimiento de obligaciones con el público del 41, 68% que equivale a USD 126,28 millones, cerrando con un saldo a diciembre de USD 429,24 millones. Al mantener las tasas en los depósitos a plazos fijos se tuvo un importante crecimiento, considerando que varias instituciones tuvieron que bajar sus tasas porque resultaba un recurso caro, considerando que no estaban colocando crédito, el efecto fue un crecimiento de USD 105,93 millones en el año 2020.

En la siguiente tabla se detalla el resumen de los principales indicadores financieros donde los indicadores de rentabilidad están por encima de lo que registró el sistema cooperativo: ROE: 3,77y ROA: 0,5. En los indicadores de la calidad del activo se tuvo una mora superior a la del sistema pero una mora más real, por la cantidad de volumen diferido de la cartera y una cobertura del 145,83% que deja totalmente respaldado a los socios. Los índices de estructura con porcentajes aceptables, la solvencia y la liquidez en términos financieros muy holgados para seguir avanzando en el crecimiento con la colocación y finalmente una eficiencia operativa impecable, mucho mejor que Cooperativas más grandes en tamaño pero no más eficientes.

Tabla 11

Indicadores Financieros COAC Alianza del Valle a diciembre 2020

	INDICADOR	Dic 20
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)	6.12%
	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROA)	0.89%
CALIDAD DEL ACTIVO	MOROSIDAD	4.86%
	COBERTURA CARTERA PROBLEMÁTICA	145.83%
ESTRUCTURA	ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	99.09%
	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVO CON COSTO	116.21%
SOLVENCIA	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	17.92%
LIQUIDEZ	FONDOS DISPONIBLES / PASIVOS CORTO PLAZO	29.46%
EFICIENCIA OPERATIVA	EFICIENCIA OPERATIVA (GASTO OPERACIÓN / ACTIVO)	3.23%
	GRADO DE ABSORCIÓN (GASTO OPERATIVO / MARGEN FINANCIERO)	77.82%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: Diego Carrera Mora

4. Identificación de las áreas dónde no se requiera presencia física del empleado.

La movilización hacia un puesto de trabajo sigue siendo tradición para los funcionarios de la Cooperativa Alianza del Valle, no han previsto la posibilidad de implementar teletrabajadores hasta el suceso mundial del Covid19, donde se tuvo que enviar de manera obligatoria a los empleados a trabajar desde casa y tuvieron varias negativas pues ni la empresa ni el funcionario estuvieron listos para ejercer el trabajo por esta vía, pero no en todos los casos.

Dentro de los 41 cargos que reporta la Cooperativa se muestran los objetivos de cada uno, entendiendo únicamente la posibilidad de estar físicamente en la oficina, en función al levantamiento de información entregada por RRHH, considerando que el descriptivo de los cargos es confidencial y está adaptado a las necesidades de cada empresa.

Los cargos se muestran en diferentes niveles de importancia de su presencia física en las instalaciones de la Cooperativa para ejecutar su trabajo. Recursos Humanos manifiesta que existen varios que definitivamente no podrían moverse al 100% de carga laboral a casa, otros que podrían parcialmente hacerlo y otros que efectivamente podrían realizar el trabajo desde casa.

La entidad tiene en su nómina a 9 personas con algún tipo de discapacidad, en donde 7 son Auxiliares de Servicios Generales, 1 cumple el cargo de mensajero y 1 es analista de cartera. Mencionamos esto porque dentro de la investigación se busca generar potenciales oportunidades laborales para personas con algún tipo de discapacidad, pero en este caso el 77,7% de las personas con discapacidad ocupa una plaza donde es necesaria su presencia física para ejecutar sus actividades durante la jornada de trabajo. Esto deja que los cargos con mayor responsabilidad y mejor remuneración sean ocupados por personas sin discapacidades, dejando una oportunidad para las personas con discapacidades, cuando se liberen vacantes, en los cargos encontrados que no tienen relevancia el estar en las instalaciones de la institución.

Tabla 12
Ponderación para trabajar desde casa de acuerdo al cargo y el objetivo laboral

N°	CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	NECESIDAD DE HACER SU TRABAJO DESDE LA OFICINA, SIENDO 1 LO MÁS BAJO Y 5 MUY INDISPENSABLE
1	ANALISTA DE CARTERA	ANALIZAR LA INFORMACIÓN ENVIADA POR EL NEGOCIO PARA APROBACIÓN DE CRÉDITOS	1
2	ANALISTA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	APOYAR TECNOLÓGICAMENTE A LA RED DE AGENCIAS	5
3	ANALISTA DE OPERACIONES	APOYAR EN LA GESTIÓN OPERACIONAL Y TRANSACCIONAL DE LA COOPERATIVA	5
4	ANALISTA DE PROCESOS	LEVANTAR, DISEÑAR Y FOMENTAR EL USO DE PROCESOS UTILIZANDO KAIZEN	3
5	ANALISTA DE RIESGO DE CRÉDITO	ANALIZAR LOS DOCUMENTOS DE SOPORTE DE LOS CLIENTES PARA APROBACIÓN DE CRÉDITOS	1
6	ANALISTA DE SOPORTE TÉCNICO	APOYAR CON LAS ACTIVIDADES DE HARDWARE A LOS FUNCIONARIOS	5
7	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	CONTRIBUIR EN EL PROGRAMA DE GESTIÓN HUMANA, APOYANDO A LAS ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA	5
8	ANALISTA LEGAL	GESTIONAR INTEGRALMENTE LA POSICIÓN LEGAL DE LA COOPERATIVA FRENTE A LAS DIFERENTES DEMANDAS LEGALES HACIA Y DESDE LA INSTITUCIÓN	5
9	ASESOR DE SERVICIOS FINANCIEROS	CAPTAR PRODUCTOS DEL PASIVO Y ATENDER REQUERIMIENTOS OPERACIONALES EN COORDINACIÓN CON LAS VENTANILLAS DE CADA AGENCIA	5
10	ASISTENTE CONTABLE	APOYA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS CONTABLES EN LA ELABORACIÓN DE BALANCES DE LA COOPERATIVA	1
11	ASISTENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	APOYAR A LA JEFATURA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS TAREAS ENCOMENDADAS	5
12	AUDITOR INTERNO	VALIDAR QUE SE CUMPLAN CORRECTAMENTE LOS PROCESOS DENTRO DE LA COOPERATIVA	5
13	AUDITORA	VALIDAR QUE SE CUMPLAN CORRECTAMENTE LOS PROCESOS DENTRO DE LA COOPERATIVA	1
14	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	GESTIONAR ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA, ASÍ COMO LOS DE LA RED DE AGENCIAS	4
15	COMMUNITY MANAGER	CONSTRUIR, GESTIONAR, ADMINISTRAR, SOSTENER POSITIVAMENTE A LA COMUNIDAD ON LINE, BUSCANDO RELACIONES DE NEGOCIOS, PERMITIENDO UN VINCULO ENTRE EL CLIENTE O POTENCIAL CLIENTE Y LA EMPRESA	2
16	CONTADOR GENERAL	ELABORAR Y REVISAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ENTIDAD	1
17	COORDINADOR DE COBRANZAS JUDICIALES	LIDERAR AL EQUIPO DE COBRANZA JUDICIAL, APORTANDO A LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA Y EN MORA	1
18	COORDINADOR DE NEGOCIOS	GENERAR NEGOCIOS MASIVOS Y APOYAR AL CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS DE EQUIPOS COMERCIALES	3
19	COORDINADOR DE SEGURIDAD	CONTROLAR LA SEGURIDAD FÍSICA E INTEGRAL DE LA COOPERATIVA	3
20	COORDINADORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIONAR LAS DIFERENTES ÁREAS DESDE LA POSICIÓN ADMINISTRATIVA, INCLUIDO EL CANAL DE COMPRAS Y ANÁLISIS DE PROVEEDORES DE LA INSTITUCIÓN	3
21	COORDINADORA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	APOYAR, GESTIONAR Y DAR SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA A TRAVÉS DE SUS DIFERENTES ENCARGADOS EN LOS PROYECTOS ASIGNADOS	4
22	EJECUTIVO COMERCIAL	COLOCACIÓN DE PRODUCTOS DEL PASIVO INCLUIDO CASH MANAGEMENT	5
23	ESPECIALISTA EN MARKETING DIGITAL	CREAR CONTENIDOS Y MEDIOS DIGITALES, BUSCANDO EL INCREMENTO EN LOS NEGOCIOS DE LA INSTITUCIÓN, EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y EL CRECIMIENTO DE SEGUIDORES CON TOTAL CONTROL DE LA NEGATIVIDAD QUE OPACA LA MARCA	2
24	GESTOR DE COBRANZAS	RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA Y EN MORA DE LA INSTITUCIÓN	1
25	JEFE COMERCIAL	COORDINAR DE MANERA INTEGRAL DE CUMPLIMIENTOS PRESUPUESTARIOS DE LOS EQUIPOS COMERCIALES, INCLUIDAS LAS ESTRATEGIAS DIGITALES QUE GENERAN NEGOCIOS	4
26	JEFE DE AGENCIA	GESTIONAR EL CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO DEL EQUIPO ASIGNADO A SU OFICINA, COORDINAR, DIRIGIR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA AGENCIA ASIGNADA.	5
27	JEFE DE CAPTACIONES	GENERAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL CUMPLIMIENTO GLOBAL DE LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL EQUIPO DE CAPTACIONES	4
28	JEFE DE CONTROL INTERNO	DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS DE LOS ORGANOS DE CONTROL DENTRO DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA	2
29	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CUMPLIR LAS METAS DE COLOCACIÓN, RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA Y VENCIDA DE LA INSTITUCIÓN.	4
30	JEFE DE ESTRATEGIA E INNOVACIÓN	GENERAR NUEVOS PRODUCTOS DE LA MANO DE TECNOLOGÍA Y PROCESOS ACORDES A LA DEMANDA TECNOLÓGICA DEL MERCADO	4
31	JEFE DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	ASESORAR EN COMPRA, DESARROLLO DE NUEVAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS Y TECNOLÓGICAS, QUE SIRVAN DE INSTRUMENTO PARA AGILITAR, SIMPLIFICAR, MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS USUARIOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS, SALVAGUARDANDO LA INTEGRIDAD, CONFIABILIDAD Y DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA.	4
32	JEFE DE OPERACIONES	EVALUAR Y ESTANDARIZAR LOS PROCESOS, CONTROLAR QUE EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA CUMPLA CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y COORDINAR LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN	4
33	JEFE DE RIESGOS FINANCIEROS	EJECUTAR LAS FASES PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS. DETERMINAR Y ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE LAS ESTRATEGIAS, POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS, ADEMÁS DE SU ADECUADO SEGUIMIENTO.	4
34	JEFE DE RIESGOS OPERATIVOS	EJECUTAR LAS FASES, PROCESOS Y POLÍTICAS QUE OPERACIONALMENTE CONTRIBUYAN AL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN, PREVIENIENDO Y CORRIGIENDO.	4
35	JEFE DE TALENTO HUMANO (E)	COORDINAR DE FORMA INTEGRAL DEL EQUIPO HUMANO DE LA COOPERATIVA CON RESPECTO A LA INCORPORACIÓN, PERMANENCIA Y DESVINCULACIÓN	4
36	JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRAR Y CONTROLAR EL EFECTIVO DE LA INSTITUCIÓN, CON EL FIN DE MANTENER ADECUADOS NIVELES DE LIQUIDEZ, EVITANDO TENER DINERO OCIOSO QUE SE CONVIERTA EN UN ACTIVO IMPRODUCTIVO	5
37	MENSAJERO	REMITIR LA MENSAJERÍA EN LA RED DE AGENCIAS	5
38	OFICIAL DE CAPTACIONES	COLOCAR PRODUCTOS DEL PASIVO DE LA COOPERATIVA EN FUNCIÓN A UNA META MENSUAL ASIGNADA	2
39	OFICIAL DE CRÉDITO	COLOCAR PRODUCTOS DEL ACTIVO DE LA COOPERATIVA EN FUNCIÓN A UNA META MENSUAL ASIGNADA	5
40	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	GESTIONAR EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN, VIGILANDO Y DANDO SEGUIMIENTO A LOS MANUALES DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	2
41	RECIBIDOR PAGADOR	RECIBIR Y PAGAR DINERO EN EFECTIVO A LOS SOCIOS Y CLIENTES EN LAS VENTANILLAS DE LA RED DE AGENCIAS	5

Fuente: RRHH COAC Alianza del Valle
Elaboración: Diego Carrera Mora

De acuerdo al levantamiento de información vamos a dividir los grupos de 3 maneras: 1. No puede, 2. Parcialmente y 3. Totalmente. Para definir que no podría realizar teletrabajo se evaluó que, parte de su trabajo es el contacto con los socios y clientes internos y externos, considerando que la comunicación digital no es la herramienta precisa por la coyuntura de cada reunión. De manera parcial, se consideró al flujo de reuniones presenciales con clientes internos y externos y, de manera total, a la poca frecuencia de contacto con los clientes, además del uso determinado de las herramientas tecnológicas para cumplir en este momento sus actividades.

En una encuesta realizada al personal, se evaluó que el 44% de los cargos no podrían acogerse a la modalidad de teletrabajo y deben estar de manera exigida en las instalaciones de la Cooperativa; el 32% informó que sí es posible realizar su trabajo compartido con teletrabajo; y, el 25% informó que sí pudiera realizar con eficiencia el 100% de sus actividades desde casa (Anexo1). Esta información también está respaldada en la experiencia de enviar a casa a los funcionarios masivamente desde el 16 de marzo y tener muchos inconvenientes al momento de realizar su trabajo. Los datos están acordes a la información levantada con Talento Humano donde informó que el 29% de los cargos podrían acogerse totalmente al teletrabajo, el 36% de manera parcial y el 33% no podrían realizar ninguna de sus actividades.

Es posible que con la experiencia vivida desde el 16 de marzo varios funcionarios tuvieron complicaciones para realizar su trabajo eficientemente y por eso difiera de las cifras entregadas por Recursos Humanos.

De las 12 Jefaturas, únicamente se podría ajustar al teletrabajo con 3 jefes: jefatura de control interno, jefatura de riesgos financieros y jefatura de talento humano, en modalidad 100%. 4 jefaturas informan que no podrían hacer sus actividades desde casa: jefes de agencia, jefe de captaciones, jefe de riesgos operativos, jefe de tesorería. En el Anexo 1 se visualiza también que las diferentes Jefaturas han contestado de manera similar a lo recomendado por RRHH y 5 jefaturas contestaron que podrían hacer su trabajo compartiendo la modalidad teletrabajo: jefatura de crédito y cobranza, jefatura de estrategia e innovación, jefatura de informática y tecnología y, la jefatura de operaciones.

Capítulo cuarto

Propuesta de migración de las actividades hacia el teletrabajo

La pandemia obligó a una migración masiva a los colaboradores de varias empresas del sistema financieros hacia teletrabajo. La Cooperativa no ha tenido resultados favorables en todos sus equipos comerciales, debido a que existen procesos que complican la gestión de teletrabajo.

Dentro de la propuesta de migración se plantea la necesidad de llevar un orden en la implementación del teletrabajo, para esto vamos a apoyar la investigación en El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia versión 3.0, donde sugiere:

1. Compromiso institucional: Desde los niveles directivos deben estar de acuerdo en adoptar esta metodología laboral. Con la aprobación de la Gerencia General, en el caso de la Cooperativa, cada líder de área evaluó la posibilidad de que sus funcionarios puedan o no realizar teletrabajo a raíz de la emergencia sanitaria. Inicialmente se envió a todos los funcionarios a trabajar desde casa, dejando contadas personas en la red de agencias y en la matriz solo los altos directivos.
2. Planeación general del proyecto: Se refiere a la planificación para alcanzar los objetivos a través de la modalidad, evaluación de recursos, plazos, metas. No existió tal planificación y se aprendió sobre la marcha, pero con más énfasis en los equipos comerciales, donde se definió que para los equipos de crédito no era posible adoptar esta metodología por los procesos que tiene la Cooperativa; sin embargo, en el equipo de captaciones sucedió lo contrario, porque sus procesos permiten trabajar sin necesidad de moverse de casa. El 57% de funcionarios podrían movilizar sus tareas a casa de manera total o parcial. La institución cuenta con todo el soporte tecnológico necesario para apoyar la gestión del trabajo en casa. Los oficiales de crédito, captaciones, cash management, cuentan con equipos portátiles, internet móvil y accesos VPN, que les facilita la gestión en campo
3. Autoevaluación de la organización: Analizar la situación actual frente a las expectativas de teletrabajo. La parte jurídica tiene el respaldo del

Ministerio de Trabajo en el acuerdo ministerial N.MDT-2020-076. El componente tecnológico permite realizar un trabajo eficiente desde casa o fuera de la oficina, ya que la Cooperativa cuenta con la infraestructura necesaria desde sus servidores, VPN, equipos portátiles, internet móvil, para los usuarios VPN (funcionarios de la Cooperativa). El componente organizacional está enfocado a los colaboradores que podrían ajustarse esta modalidad y hemos vistos que no todos podrían hacerlo, por las actividades, procesos o temas personales que dificultan o no permiten hacer un trabajo de calidad.

4. Prueba piloto: Inicialmente la población fue definida al universo de los funcionarios de la Cooperativa por el factor pandemia; sin embargo, con el pasar de los meses, hasta julio, se evidenció que no todos los equipos podían hacer teletrabajo por lo que se decidió mantener un plan piloto únicamente con los equipos comerciales de Captaciones al 100% y con todos aquellos que contraigan el covid19, considerando que su productividad estará comprometida hasta en un 50%, esto como una alternativa para seguir haciendo un seguimiento a sus portafolios mientras se recupera de la enfermedad.
5. Apropiación y adopción: Luego de culminar la prueba piloto y de evaluar los resultados, el siguiente paso es adoptar como parte de la institución. La Cooperativa todavía se encuentra en esta etapa piloto con el primer equipo comercial (oficiales de captaciones) el cual está entregando grandes resultados en la gestión a través de teletrabajo.

La metodología planteada para la ejecución de la modalidad del trabajo en casa, hemos resumido en los siguientes 9 pasos:

1. Levantar las actividades funcionales por área
2. Identificar la interacción física, tecnológica o digital con otros departamentos
3. Proveer de hardware y software necesario para abastecer de comunicación al empleado con la organización en todo momento
4. Evaluar si la VPN (Virtual Private Network) de la institución es suficientemente sólida para el correcto flujo de información entre el funcionario y la institución

5. Realizar una encuesta a todos los empleados involucrados para determinar si en función a su trabajo diario podrían realizar el mismo desde casa
6. Consultar al departamento de RRHH las actividades que consideren si se puedan realizar desde casa y contrastar con la encuesta a los empleados
7. Determinar controles de conexión en la mañana y en la tarde a manera de registro de horario de entrada y salida
8. Establecer metas de trabajo
9. Tener la aprobación del empleado, empleador y el debido registro en el Ministerio de Trabajo.

1. Enfoque al costo-beneficio de las actividades laborales desde el hogar

La Cooperativa no ha visto resultados que impulsen a tomar el teletrabajo como parte de la cultura institucional. Los resultados no han acompañado a todos los equipos comerciales, en especial al de crédito que es el motor generador del negocio en la Cooperativa, esto se debe a que dentro de los procesos se tiene que evidenciar que exista el negocio del socio, la casa donde vive y el lugar de trabajo en el caso de socios en relación de dependencia, este proceso se realiza como una gestión anticipada de cobro por mora o cartera vencida, es parte de la carpeta que reposa en la institución; sin embargo las áreas administrativas podrían migrar sus actividades a casa de manera total o parcial.

Mantenemos que la investigación es de tipo descriptiva, pero se pudo recoger datos reales consecuencia de la pandemia, para lo cual se detalla la información obtenida. Los equipos de crédito venían colocando en una media de 18 operaciones y a raíz del Covid19 son 14 operaciones, lo que representan en 153 oficiales de crédito, 612 operaciones menos, que en volumen son USD 6,7 millones de dólares, de acuerdo al saldo promedio por operación de USD 11,634. Sucede lo contrario con el equipo de captaciones que han tenido un crecimiento constante, son 10 personas que de marzo hasta agosto han crecido USD 14,7 millones, esta gestión es importante resaltar que el 80% de la gestión representan clientes antiguos, es decir, crecieron con las mismas personas naturales o jurídicas. Aquí el proceso es diferente porque la gestión es 100% virtual, el socio no necesita trasladarse a ninguna oficina, el documento de la inversión le llega al correo electrónico, esto es un plus que genera confianza y permite trabajar

libremente en la modalidad teletrabajo. Es importante diferenciar las consecuencias del teletrabajo y de la pandemia, por tal motivo puntualizaremos que la baja productividad, en los cumplimientos del equipo comercial de crédito no están directamente relacionados a la aplicación de esta modalidad, sino a la situación emergente donde se ha contraído la economía ecuatoriana, muchos locales cerrados, personas desempleadas, etc. Frente a esta situación las personas han preferido esperar y han sido temerosos de aceptar un apalancamiento financiero o la consolidación de deudas del sistema financiero, todo es una suerte de lotería frente a la estabilidad laboral y económica. En lo que si influye la aplicación del teletrabajo y se vuelve un obstáculo es en el proceso definido que existe actualmente, desde el acercamiento con el socio hasta el desembolso de la operación crediticia.

Dejar al equipo de captaciones en esta modalidad ha permitido que su productividad sea mayor, la gente se sienta más comprometida trabajando por resultados y no por un horario de trabajo. Puede manejar de mejor manera el tiempo trabajo-familia y contribuyen con el medio ambiente.

2. Desarrollo de infraestructura necesaria para la implementación del trabajo en casa

La infraestructura necesaria es: servidores, plataformas tecnológicas, sistemas de interconexión, dispositivos tecnológicos. Infraestructura con la que siempre ha contado la institución, además cada colaborador cuenta con una laptop, un teléfono celular, internet móvil ilimitado y la conexión VPN (virtual private network) a través de forticlient, esto permite que el usuario ingrese a los sistemas que se encuentran en la nube o en el servidor de manera directa. El core tecnológico es Denarius, plataforma que cuenta con todas las seguridades para evitar que terceras personas puedan ingresar sin estar autorizados, así la información viaja de manera segura. No se ha invertido ningún monto de dinero adicional por abrir la modalidad teletrabajo, solamente se ha empezado a explotar las bondades tecnológicas con las que ya contaba la Cooperativa.

Varios de los sistemas que utiliza la institución se encuentran colgados en la web, facilitando el acceso con el usuario y contraseña, dejando la posibilidad de trabajar abiertamente desde casa a cualquier empleado del área administrativa.

Para la comunicación de los funcionarios con los clientes, se utiliza la herramienta de comunicación Teams de Microsoft, la cual viene adjunta a la compra de

licencias de cada colaborador, optimizando dinero y empezando a utilizar una herramienta con la que ya contaba la Cooperativa antes de la pandemia.

3. Remuneración variable para equipos comerciales y su desempeño a través del teletrabajo, modalidad trabajo en casa

La compensación extrínseca ha sido un determinante en la organización, manteniendo la teoría de que los empleados que se sienten bien recompensados permanecerán en la organización por períodos de tiempo más largos (Scarpello y Jones, 1996). Por esta razón los equipos comerciales deben ganar en función al trabajo realizado y en función a eso tener una remuneración sin límite. Por ejemplo: un oficial de crédito a parte de su salario básico puede tener una remuneración sin techo que en promedio alcanza el 300% de su sueldo básico; sin embargo, es necesario puntualizar que no tienen techo de comisiones por el número de créditos que generen en el mes.

Los oficiales de captaciones tienen una medición similar, ellos ganan por la cantidad de dinero que traen a la empresa, sin techo de comisiones, está en función al volumen y no al número, es decir, por USD 5 millones ganan un porcentaje, que va directo al rol del empleado, todo a partir de los USD 300 mil.

El planteamiento de bonificación comercial en el caso de adoptar el teletrabajo al 100% en los equipos comerciales está de la siguiente manera:

Oficiales de crédito: A partir de las 16 operaciones de crédito se pagará un porcentaje de su sueldo en función a la tabla adjunta, la única condición es que en cada portafolio el saldo de la cartera vigente sea mayor al punto de partida (30 o 31 de cada mes) y la mora sea decreciente. Con esto implícitamente se obliga al crecimiento en el volumen cuando consideramos que la cartera vigente sea mayor, pues existirán recaudos o amortizaciones que disminuyan la cartera y el oficial estará obligado a colocar al menos el valor total de sus recaudos.

Tabla 13
Porcentaje de sueldo en función a número de operaciones

# OPERACIONES DE CRÉDITO	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
% DEL SUELDO A GANAR	40%	50%	75%	80%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	130%	135%	140%	150%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración: Diego Carrera Mora

Adicional se pagará un bono por mantener la cartera en los siguientes rangos:

Tabla 14
Pago por mantenimiento de operaciones del portafolio de clientes

BONO POR MANTENIMIENTO DE PORTAFOLIO		
RANGO BASE DE OPERACIONES	HASTA	BONO
296	390	\$ 300,00
391	485	\$ 400,00
486	580	\$ 500,00
581	675	\$ 700,00
676	1.000	\$ 1.000,00
1.001		\$ 1.500,00

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
 Elaboración: Diego Carrera Mora

Oficiales de Captaciones: En el caso de los oficiales de captaciones se propone que a partir de los USD 300,000.00, neto incremental versus punto de partida, se pague otro sueldo adicional, siendo este su 100% de cumplimiento, todo lo que sea superior al 100% se enfocará a la tabla detallada a continuación:

Tabla 15
Pago de sobrecumplimiento

USD EXTRA AL 100%	RANGO	RANGO	VARIABLE USD
30.000,00	1,00%	10,00%	50,00
60.000,00	10,01%	20,00%	130,00
90.000,00	20,01%	30,00%	210,00
120.000,00	30,01%	40,00%	290,00
150.000,00	40,01%	50,00%	370,00
180.000,00	50,01%	60,00%	450,00
210.000,00	60,01%	70,00%	530,00
240.000,00	70,01%	80,00%	610,00
270.000,00	80,01%	90,00%	690,00
300.000,00	90,01%	100,00%	770,00
360.000,00	100,01%	120,00%	850,00
390.000,00	120,01%	130,00%	930,00
420.000,00	130,01%	140,00%	1.010,00
450.000,00	140,01%	150,00%	1.090,00
480.000,00	150,01%	160,00%	1.170,00
510.000,00	160,01%	170,00%	1.250,00

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
 Elaboración: Diego Carrera Mora

En la tabla se visualiza un crecimiento lineal hasta los USD 500,000 a partir de allí se propone que sea con una tendencia creciente en menor proporción. Además de un

pago por el mantenimiento del portafolio siempre que sea creciente, en relación al punto de partida (30 o31 de cada mes):

Tabla 16
Tabla por mantenimiento de volumen de inversiones

BONO POR MANTENIMIENTO DE PORTAFOLIO	
SALDO PLAZO	BONO
2.500.000	\$ 300,00
5.000.000	\$ 400,00
7.500.000	\$ 500,00
10.000.000	\$ 600,00
12.500.000	\$ 800,00
15.000.000	\$ 1.000,00

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle

Elaboración: Diego Carrera Mora

Para el resto de empleados con sueldos fijos, deberán cumplir con sus actividades diarias y ser valoradas por cada uno de sus líderes en las distintas áreas.

La Gerencia General en conjunto con las diferentes jefaturas está de acuerdo que para el teletrabajo la valoración del trabajo es netamente enfocado a resultados.

4. Contribución con la inclusión social en el segmento de personas con discapacidades

De acuerdo a la encuesta realizada y los objetivos de cada cargo entregados por RRHH, de los 41 puestos de trabajo 24 podrían ser ocupados por personas con alguna discapacidad, dependiendo las competencias y el perfil requerido para cada cargo. Los únicos cargos que no se contemplan son los comerciales, incluso algunas jefaturas podrían abrirse como una opción en caso de vacantes, con sueldos importantes en referencia al medio y con actividades a cumplirse de manera diaria. El trabajo desde casa hace posible esta oportunidad, pero también es necesario contemplar que el impacto en el trabajador no es solo remunerativo, sino también sentirse parte de la institución, estas diferentes motivaciones hacen un complemento para la estabilidad de una persona en su cargo, el cumplimiento de actividades en una jornada es una parte, considerando que la motivación extrínseca será la que predomine.

Es visible en varias empresas, incluyendo a la Cooperativa Alianza del Valle, que los cargos que utilizan las personas con discapacidad son operativos, muy poco en la parte táctica y nada en la estratégica, probablemente por el manejo tradicionalista del talento humano, que ha lo largo de sus 50 años de vida institucional ha generado grandes crecimientos en los activos de la Cooperativa a través de sus contrataciones eficientes.

5. Análisis de la contribución del teletrabajo, modalidad trabajo en casa, con el medio ambiente

De acuerdo a la investigación realizada por la revista gestión, en su publicación del octubre del 2020, se informa que en Quito el parque automotor crece el triple que la población alrededor de 30,000 vehículos cada año. En el 2018 se matricularon 530.827 vehículos en la provincia de Pichincha, solo 6.186 son buses es decir el 1%, de acuerdo a la Secretaría de movilidad el 70% de transporte que ocupa las vías en Quito es privado, mientras que el 70% de la población ocupa el transporte público, es decir más personas acceden al transporte privado y subutilizando un vehículo de capacidad de 1 a 10 personas, un problema fuerte y de mucho impacto es el transporte público, el deficiente servicio y las vías construidas acorde a la geografía que no permite una expansión. Esta introducción nos conduce a pensar que necesitamos el espacio de circulación y además el componente de contribución al medio ambiente por gases de efecto invernadero.

Considerando que todos los funcionarios de la matriz de las áreas administrativas pueden hacer teletrabajo, modalidad trabajo en casa y que el 90% tiene vehículo propio diremos que en caso de adoptar esta modalidad al menos 70 personas dejarían de utilizar el vehículo, que en su mayoría son de tipo sedan a gasolina, 10 personas de captaciones y 10 de cobranza judicial, en total contribuirían a retirar 540kg de CO₂ del ambiente de Quito. Este cálculo se lo hizo en un cálculo basado en un viaje de ida y regreso de 10Km¹⁰.

Parece una cantidad pequeña frente a toda la población vehicular de Quito, pero imaginemos si esta opción de gestión laboral se implementaría en la mayoría de empresas del sistema financiero, el impacto sería positivo y considerable.

¹⁰ www.consumovehicular.cl

La pandemia generó un temor muy alto en las personas a nivel mundial, las autoridades han informado los principales focos de infección y sus posibles consecuencias, ante esto, se volcaron a comprar autos nuevos y usados donde actualmente es visible el incremento del parque automotor en la ciudad de Quito. Es necesario puntualizar que esta investigación coincidió con esta nefasta emergencia sanitaria, por lo que sirvió para evidenciar que mientras la gente trabajaba desde casa el tráfico desapareció y paulatinamente se fue incrementando conforme las nuevas medidas gubernamentales se dispusieron a la ciudadanía, con el fin de cuidar la economía del país.

En el Ecuador la contribución medioambiental es compleja, existen factores culturales muy marcados, leyes que permiten el libre tránsito de vehículos, que en un día normal se pueden ver a simple vista el humo concentrado, sobretodo en el transporte de pasajeros y carga. Pero esto viene atado a la producción de diesel y gasolina de baja calidad, lo que complica aun más llevar una mejor calidad de vida con el aporte medioambiental.

Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que el modelo de gestión trabajo en casa, determinado como una modalidad del teletrabajo, si permite al trabajador de una empresa del sistema financiero de la ciudad de Quito, cumplir con sus actividades laborales sin necesidad de movilizarse hacia la empresa, pero no en todas las áreas, para esto es necesario realizar un levantamiento de información de las actividades a cumplir, por ejemplo, las áreas administrativas pueden acoplarse a esta modalidad, pero no las comerciales en el 100%. A pesar de ser una investigación descriptiva la que se realizó en esta obra maestra, coincidió la pandemia que obligó al confinamiento en las instituciones del sistema financiero y observando este tipo de trabajo también aportó en la investigación, descartando varias áreas que tuvieron que probar esta modalidad; sin embargo, el estudio hace referencia a un análisis descriptivo de cada área y en función a lo determinado por RRHH, el levantamiento de información por actividades, se pudo definir varias conclusiones.

El modelo se puede aplicar para la Cooperativa Alianza del Valle en sus áreas administrativas y solo con el equipo comercial de captaciones.

La deslocalización para cumplir actividades laborales tuvo cambios en la productividad del empleado por los procesos establecidos para la ejecución de sus actividades, por ejemplo, los oficiales de crédito no pueden realizar teletrabajo porque su actividad está en salir y visitar los negocios de los posibles socios, validar que las direcciones sean correctas, esto con el fin de generar una sólida cartera o a su vez la recuperación de la misma sea eficiente, en caso de una mora.

La modalidad es aplicable con respaldo legal del acuerdo ministerial N.MDT-2020-076, donde se propone esta gestión como alternativa para cuidar la salud de los trabajadores. El gobierno ha dado el primer paso y el más importante para que las empresas empiecen a incursionar en esta nueva modalidad, que apoya a la eficiencia de la empresa, a un costo bajo en relación a la productividad que se obtendría. Cualquier empresa podría adaptarse siempre que cuente con equipos, el internet y el software para las diferentes interconexiones, lo importante es romper el paradigma de que es necesario estar presencialmente en un lugar físico para cumplir con ciertas actividades, es

probable que sí sea necesario y para esto se necesiten ajustar algunos procesos, lo importante es empezar paso a paso hasta completar el proyecto.

La intención inicial no era analizar los efectos de la pandemia, pero se aprovechó este particular para trabajar con información real, dejando la parte subjetiva de lado para la implementación. Por la situación emergente, el modelo de gestión trabajo en casa se implementó de una manera obligatoria a partir de la pandemia, pero este trabajo de investigación apoyó al ordenamiento de las diferentes áreas y funcionarios para evitar deficiencias en las actividades a cada uno encomendadas, se pudo aprovechar la situación real para ir definiendo las posibilidades de acoplarse a esta modalidad de trabajo en cada área de la Cooperativa.

No todos pueden ajustarse a esta modalidad, se evidenció que existen varios inconvenientes donde muchos son ocasionados por las actividades que también se tienen que hacer en casa, como el acompañamiento de las tareas de niños en clases virtuales, el exceso de reuniones virtuales y la falta de un horario para responder requerimientos.

Se recomienda esta modalidad para abrir nuevas oportunidades de trabajo para personas con discapacidades siempre que existan cargos donde se puedan acoplar a las competencias y el perfil necesario, esto permitirá la inclusión laboral y seguir cumpliendo con los principios básicos del cooperativismo, entre ellos el buen vivir.

Los procesos deben ser llevados a lo digital al 100%, la georeferenciación y la automatización de estos podrán hacer que todos los equipos comerciales puedan acoplarse con facilidad a esta metodología, probablemente abriendo plataformas tecnológicas para recibir clientes de manera digital sea la nueva modalidad de trabajo en unos pocos años. La Cooperativa debe volcar esfuerzos a la tecnificación, y optimización de la entrega de productos, para que el 100% sean a través de la plataforma web y así se contribuya aun más con la optimización de recursos, dejando a los celulares, laptops, redes sociales, ser los protagonistas del éxito de los negocios de la Cooperativa Alianza del Valle. Donde no existan más oficinas, la cantidad de empleados sea mínima y la atención sea 24 horas, como es el caso de Nubank en Brasil o Pibank en España. Ese debe ser el norte para el sistema financiero ecuatoriano consumido por un mercado millennial y una ola de centennials que lo único que buscan es facilidad a través de sus equipos móviles y las bondades de la comunicación global a un click de distancia.

La implementación masiva del teletrabajo en el mercado laboral sería una pronta solución al tráfico en la ciudad de Quito, antes que un reordenamiento, que no cabe por la situación geográfica de la ciudad, tampoco funciona profundizar del proyecto pico y placa que hace que la gente tenga que comprar un auto de diferente gama para poder movilizarse, tenemos un ejemplo cercano en Bogotá y ahora con la pandemia la gente está comprando un auto nuevo o usado para precautelar su salud, basados en los focos de infección del letal virus del covid19 y las probabilidades de adquirir en el transporte público son altas.

Lista de referencias

- Agudo Moreno, M. J. 2014. «El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas.» Cuadernos De Gestión De Información 4. 172-187. <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>.
- Aguilera López, Purificación. 2010. Seguridad Informática. Madrid: Editorial Editex S.A.
- Barba, Lourdes. 2001. «El teletrabajo y los profesionales de la información.» El profesional de la información v. 10, n. 4: 4-13.
- Belunegui Eraso, Ángel. 2002. «Teletrabajo: Estrategias de flexibilidad.» Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales (CES Colección Estudios Madrid), 261-264.
- Belzunegui, Ángel, Amaya Erro, y Inma Pastor. 2014 «El teletrabajo como innovación organizacional en las entidades del tercer sector.» El teletrabajo como innovación organizacional en las entidades del tercer sector. Revista de Comercio Electrónico en Organizaciones (JECO) 12 (1).
- Bonilla Prieto, Lliliana Andrea, Diana Carolina Plaza Rocha, Gladys De Cerquera Soacha, y Martha Isabel Riaño Casallas. 2014. «Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo.» Ciencia & Trabajo. pp 38-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100007>.
- Carrasco, Sergio. 2006. Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta. Ediciones campus.
- Cobo Romaní, Juan Cristóbal. 2009. «El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento.» 14, nº 27, 295-318.
- Coff, R. W., y P. M. Lee. 2003. «Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D.» Strategic Management Journal 24, 183-190.
- Colombia Digital. Libro Blanco Teletrabajo. Colombia, 2020.

- Da Silva, Jackson André. 2014 “Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico sobre la producción científica” *Perspectivas em Ciência da Informação*.
- Dussan Clavijo, Ciro Antonio. 2006. «Políticas de seguridad informática Entramado, vol. 2, núm. 1.» Sitio Web Redalyc.org. Universidad Libre Cali. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420388008>.
- Esguerra, Gustavo A., y Francoise Contreras. 2016 «Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy *Estudios Gerenciales*, vol. 32, núm. 140.» Universidad ICESI Cali, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21248046007>.
- Fernández Muñoz, R. 2005. «Marco conceptual de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación [en línea].» Universidad de Castilla-La Mancha, España. [<http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/DefinicionesNNTT.html>].
- Figuerola Suárez, Juan A., Richard F. Rodríguez Andrade, Cristóbal C. Bone Obando, y Jazmín A. Saltos Gómez. 2017. «La seguridad informática y la seguridad de la información.» *Pol. Con. (Edición núm. 14) 2*, n° 12,145-155.
- García Palomino, Maribel. 2013 «Guía de aplicación de la Norma OHSAS 18001:2007 para el teletrabajo en las organizaciones.» Universidad Militar Nueva Granada.
- Gil Montelongo, María Dolores, y Carlos A. Bolio Yris. 2007. «Teletrabajo una estrategia empresarial.» <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/teletrabajo2007-1.pdf>.
- Hamel, G., y L. Valikangas. 2003. «The quest for resilience.» *Harvard Business Review*, 52-63.
- Hitt, Michael A. 2008. «Administración estratégica competitividad y globalización.» Editado por S.A. Cengage Learning Editores. *Conceptos y casos*, 72-101.
- Hoskisson, R. E., y L. W. Busenitz. 2001 «Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice.» M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp y D. L. Sexton, Eds. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset*, Blackwell Publishers, 151-172.
- Janos Barberis, Susanne Chishti. 2017. *El futuro es FINTECH: una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Jiménez, Ricardo. 2014. «Seguridad en redes VPN.» <file:///C:/Users/dcarrera/Desktop/Tesis%20UASB/Seguridad%20en%20redes%20VPN%20Jimenez%202017.pdf>.

- Martínez Sánchez, Ángel, Manuela Pérez Pérez, Pilar Luis Carnicer, y Ma. José Vela Jiménez. 2006. «Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa.» Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 29 (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid), 229-262.
- Meyer, C., y Andre Schwager. 2007. «Comprendiendo la experiencia del cliente.» Harvard Business Review, 4-12.
- Mora Eguiarte, D. 2017. Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. Asunción: ACADEMO.
- Nilles, J. M. 1998. «Traffic reduction by telecommuting: a status review and selected bibliography.» Jala associates technical reports, v. 1, n. 2.
- Pérez Sánchez, Carmen. 2010. «El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?» Editado por Universitat Oberta de Catalunya. IDP. Revista de Internet, Derecho y, nº 11, 24-33.
- Pérez Sánchez, Carmen, y Ana María Gálvez Mozo. 2009. «Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.» Athenea Digital - núm. 15, 57-79.
- Quintero, Johana, y José Sánchez. 2006 La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico Telos, vol. 8, núm. 3. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo.
- Relaño, Alberto. 2011. «Consumidores digitales, un nuevo interlocutor.» Sitio Web Mercasa.
https://www.mercasa.es/media/publicaciones/189/1312738055_1302797728_pag_044-051_Relano.pdf.
- S.A. Way. 2002. «High-performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small-business sector.» Journal of Management, 765-785.
- Saker Gacría, Janeth, Martha Esther Guerra Muñoz, y Astelio Silvera Sarmiento. 2020. «Calidad Humana en el clima organizacional: Influencia en la gestión de empresas responsables.» Sitio Web Revistas Científicas.
<http://hdl.handle.net/11323/2365>
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/588>.

- Salazar Burgos, Jorge, y Pedro G. Campos. 2008. Modelo para seguridad de información TIC. Concepción: Universidad del Bío-Bío.
- Salazar Carvajal, René Orlando. 2009. «Impacto de la oficina virtual en el área deservicios» sitio Web Gestiópolis. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2001/06/impacto-de-la-oficina-virtual-en-el-area-de-servicios.pdf>.
- Solarte Solarte, Francisco Nicolás, Edgar Rodrigo Enríquez Rosero, y Mirian del Carmen Benavides Ruano. 2015. «Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados a la seguridad informática y de información bajo la norma ISO/IEC 27001.» Revista Tecnológica ESPOL – RTE, Vol. 28, N. 5, 492-507.
- Tunal, Santiago Gerardo. 2012. «Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo Trabajo y Sociedad núm. 19. pp. 31-54.» Universidad Nacional de Santiago del Estero del Estero. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334691002>.
- Vargas Villafrade, Alejandro, y José Ignacio Osma Palacios. 2013. «Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. RIST.» Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (12), 17-31. <https://dx.doi.org/10.4304/risti.12.17-31>.