



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DEFINICIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO  
DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
REGULADAS POR EL MIES, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

**FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS**

**Tesis presentada como requisito a la obtención del grado de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**DIRECTORA: ING. GRACIELA BAQUERO, MGE**

**CODIRECTOR: TCRNL. ING. CECIL AGUIRRE, MBA**

**Año 2011**

*Declaración de Responsabilidad*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado titulado “Definición de una metodología para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 23 de Marzo del 2011

---

**FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS**

*Certificado de tutoría*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA COMERCIAL

ING. Graciela Baquero, MGE

TCRNL. ING. Cecil Aguirre, MBA

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Definición de una metodología para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito realizado por FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a la veracidad de los datos expuestos en el presente estudio, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Francisco Ernesto Salazar Cevallos que le entregue al Econ. Juan Carlos Erazo en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 23 de marzo de 2011

---

ING. GRACIELA BAQUERO

DIRECTORA

---

TCRNL. ING. CECIL AGUIRRE, MBA

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo Definición de una metodología para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 23 de marzo de 2011

---

FRANCISCO ERNESTO SALAZAR CEVALLOS

## **DEDICATORIA**

En primer lugar recalco que dedico, no solo este trabajo, sino el esfuerzo puesto durante cinco años de preparación profesional, a Dios el ser supremo y el amigo que nunca falla, a la virgen Dolorosa a la que mi madre me entregó hace once años, a Martha mi madre, a Ernesto mi padre, a mis hermanas Mónica y Paulina por ser mis mejores amigos, y de manera muy especial a mis sobrinos Pamela, Camila y Mateo que son desde su primer día de existencia la fuerza de mi espíritu luchador y el impulso para ser mejor cada día.

A ti, que estuviste a mi lado muchas veces cerca y otras lejos, pero que sin duda fuiste uno de los pilares más importantes para hacer realidad este sueño; a quienes desde siempre confiaron en mí, no por mi intelecto sino por el ser humano que realmente soy.

Finalmente dedico este trabajo y los cinco años de esfuerzo en mi preparación profesional y personal, a quienes no confiaron en mí, a quienes me cerraron sus puertas, a quienes pusieron trabas a cada una de mis ideas, a quienes trataron de impedir que mis sueños se cumplan, porque sin duda representaron día a día, el estímulo que encendió la fuerza innata del espíritu de quien hoy sale al mundo profesional glorioso de haber sorteado cada uno de sus obstáculos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, padre supremo que me ha permitido llegar a este momento, a mi madre Dolorosa quien siempre pide por mí, a mi madre quien con su entrega y apoyo total, en cada momento difícil supo con su frase “De los flojos no hay historia” levantar mi ánimo, a mi padre por ser ejemplo de vida, por depositar su confianza en mí y siempre marcar la disciplina; a la mayor de mis hermanas, consejera y ejemplo de amor; a mi segunda hermana por ser amiga, ejemplo de dedicación y responsabilidad; a mis tres sobrinos, que con mucho amor me ven como su ejemplo, porque representan mis ganas de triunfar.

A la Ing. Graciela Baquero y el Tcnl. Cecil Aguirre por apostarle con confianza a este trabajo, entregándole tiempo, conocimientos y dedicación. En general a mis profesores, facilitadores de conocimientos y grandes maestros, por su vocación y dedicación, dentro y fuera del salón de clase. A mis compañeros de aula, muchos de ellos grandes amigos con los que inicié este primer paso en el camino de cumplir mis sueños.

A la Dirección Nacional de Cooperativas, Dr. Rodrigo Cañarte y Lcdo. Jaime Gualoto, quienes recibieron con gusto esta iniciativa y la apoyaron desde su nacimiento.

Al Banco Solidario, y quienes conforman el área de procesos, por su apoyo incondicional a lo largo de esta última fase de mis estudios universitarios.

A quienes puedo estar obviando en la redacción y debo agradecer por su preocupación, su crítica constructiva y su voz de aliento.

**¡Muchas gracias a todos!**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
Preámbulo.....	1
Título.....	2
Planteamiento y Formulación del Problema.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del Problema.....	5
Marco de Referencia.....	6
Marco Teórico.....	6
Gestión Estratégica.....	6
Herramientas para definir el Proceso de Gestión Estratégica.....	9
Fases de la Gestión Estratégica y sus herramientas.....	11
Diagnóstico Estratégico.....	11
Direccionamiento Estratégico.....	27
Evaluación y Control Estratégicos.....	39
Sector cooperativo.....	43
Cooperativas.....	43
Cooperativismo.....	47
Objetivo.....	51
Objetivo General.....	51
Objetivos Específicos.....	51
Justificaciones del objetivo.....	54
Presuposiciones e Hipótesis.....	56
<b>Capítulo 2. Diagnóstico del Sector Cooperativo.....</b>	<b>58</b>
Análisis Externo.- Macro-ambiente.....	58
Factores político-legales.....	58
Gobierno.....	58
Actitud del gobierno frente al sector cooperativa.....	59
Normativa a considerar en el sector cooperativo.....	62
Organismos de Control.....	66
Factores Económicos.....	67
Dolarización.....	67
PIB frente al sector cooperativo.....	69
Inflación.....	71
Sistema Financiero Nacional.....	73
Tasas de interés del Sector Financiero y el Sector Cooperativo.....	77
El micro crédito.....	80
Capacidad de Ahorro.....	81
Factores Socio-Culturales.....	84
Demo/geográficos.....	84
El sector cooperativo y el Bono de Desarrollo Humano.....	88

Empleo, subempleo y desempleo.....	89
Migración y remesas.....	90
Factores tecnológicos.....	93
Análisis Externo.- Micro-ambiente.....	94
Entrantes potenciales.....	95
Barreras de ingreso.....	95
Rivalidad entre competidores.....	100
Dentro del mismo sector.....	100
Depósitos a la vista.....	100
Depósitos a plazo.....	101
Depósitos restringidos.....	102
Total de captaciones.....	103
Obligaciones financieras.....	104
Resultados netos.....	104
Evolución del número de empleados.....	105
Otras Instituciones Financieras.....	106
Productos Sustitutos.....	107
Captación de Depósitos.....	107
Colocaciones.....	109
Poder de Negociación de los Proveedores.....	111
Poder de Negociación de los Clientes.....	112
<b>Capítulo 3. Diseño de la metodología de Gestión Estratégica.....</b>	<b>115</b>
Proceso de Gestión Estratégica.....	115
Planificación Estratégica.....	118
Preparación para el proceso de Gestión Estratégica.....	118
Determinar la necesidad de un proceso de gestión estratégica.....	119
Participantes del proceso de Gestión Estratégica.....	123
Definir la problemática de la COAC.....	126
¿Por qué debemos realizarla?.....	126
Representación Gráfica de la Problemática.....	128
Estructuración contextual del problema.....	131
Diagnóstico Estratégico o Análisis Situacional.....	131
Macroambiente Externo.....	134
Factor Político.....	135
Tipo de gobierno.....	136
Estabilidad política.....	136
Riesgo país.....	136
Relación con el sector Cooperativo.....	137
Estatización/Privatización de Sectores Estratégicos.....	138
Socios Estratégicos Comerciales.....	138
Centralización/Descentralización del poder.....	138
Factor Legal.....	139
Organismos de Control.....	139



Constitución del Ecuador.....	140
Ley General de Instituciones Financieras y su reglamento.....	140
Ley de Cooperativas.....	140
Leyes a la Medida.....	140
Factor Económico.....	141
Producto Interno Bruto (PIB).....	143
PIB Per Cápita.....	146
Desempleo y Subempleo.....	146
Ingresos.....	147
Inflación.....	147
Canasta Básica Familiar.....	148
Capacidad de Ahorro.....	149
Precio del Barril de Petróleo.....	149
Inversión Extranjera Directa y Remesas.....	149
Resultado Fiscal del Gobierno.....	149
Tasas de Interés.....	149
Balanza Comercial.....	150
Sistema Financiero Nacional.....	151
Factor Socio-cultural.....	153
Analfabetismo.....	153
Bono de desarrollo humano.....	153
Migración.....	154
Edad promedio de bancarización.....	154
Costumbres.....	154
Demografía.....	154
Factor Tecnológico.....	155
Grado de obsolescencia.....	156
Inversión del sector cooperativo en tecnología.....	156
Velocidad de transmisión de la tecnología.....	156
Tecnología aplicada al sector cooperativo.....	156
Factor Ambiental.....	157
Clima.....	157
Ecología.....	157
Normativa ambiental.....	158
Proyectos del gobierno central y los gobiernos seccionales.....	158
Microambiente Externo o Competitivo.....	158
Clientes.....	160
Demanda.....	160
Definición del perfil del Socio/Cliente.....	161
Exigencias de los Socios/Clientes.....	164
Poder de negociación.....	171
Proveedores.....	172
Barreras de Ingreso o Entrantes Potenciales.....	175

Economías de Escala.....	176
Requerimientos de Capital.....	176
Acceso a Canales de Distribución.....	177
Curva de Aprendizaje o Experiencia.....	177
Rivalidad entre Competidores.....	177
Oferta.....	177
Matriz del Perfil Competitivo.....	178
Productos o Servicios Sustitutos.....	181
Ambiente Interno.....	182
Gestión Estratégica.....	184
Gestión Institucional.....	185
Organización de la COAC.....	186
Capacidad del Equipo Ejecutivo y de Dirección.....	189
Gestión Integral de Riesgos.....	190
Gestión Comercial.....	194
Investigación y Análisis de mercados.....	195
Portafolio de Productos y Servicios.....	195
Gestión de Canales.....	196
Planificación y Control de Ventas.....	198
Comunicación con los socios/clientes.....	199
Captaciones.....	199
Operaciones.....	201
Colocaciones.....	204
Cobranza.....	207
Gestión del Talento Humano.....	207
Relación Laboral.....	210
Reclutamiento y Selección de Personal.....	211
Gestión por Competencias.....	212
Programas de Capacitación.....	214
Valoración del Rendimiento.....	216
Rotación del Personal.....	218
Gestión Financiera.....	219
Gestión Contable.....	220
Análisis de los Estados Financieros.....	221
Administración Presupuestaria.....	225
Gestión Tributaria.....	226
Gestión y Control Financiero.....	227
Gestión Tecnológica.....	229
Análisis Matricial.....	231
Matriz Resumen (FODA).....	231
Matriz de Ponderación de Impactos.....	234
Matrices de Priorización de Aspectos Estratégicos.....	235
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E.).....	236

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (E.F.I.).....	238
Matrices de Acción.....	240
Análisis Ofensivo “FO”, Fortalezas Vs. Oportunidades.....	241
Análisis de Fuerza de Reacción “FA”, Fortalezas Vs. Amenazas.....	241
Análisis de Limitantes a Mejorar “DO”, Debilidades Vs. Oportunidades.....	242
Análisis Defensivo “DA”, Debilidades Vs. Amenazas.....	242
Matriz Síntesis Estratégica.....	245
Accionar Estratégico o Direccionamiento Estratégico.....	246
Definición del Negocio.....	246
Filosofía Corporativa.....	248
Definición de los Valores de una COAC.....	248
Definición de los Principios de una COAC.....	250
Definición de la Visión.....	252
Definición de la Misión.....	255
Definición de Objetivos Corporativos.....	259
Ejes Estratégicos y Propuestas de Valor.....	260
De Propuestas de Valor a Objetivos de la COAC.....	264
Objetivos de la COAC por perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	269
Formulación de la Estrategia Corporativa.....	269
Estrategias de Crecimiento.....	270
Estrategias de Competitividad.....	272
Ventaja Competitiva.....	272
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	280
Mapa Estratégico.....	284
Definición y Determinación de Proyectos.....	288
Alineamiento Estratégico.....	292
Las fases del Alineamiento Estratégico a seguir.....	293
Enfoque Funcional.....	294
Alineamiento Horizontal.....	294
Alineamiento Vertical.....	296
Verificación y Retroalimentación Estratégicas.....	298
<b>Capítulo 4. Validación de la Metodología.....</b>	<b>300</b>
Reunión de Validación.....	300
Resultados Obtenidos del Cuestionario.....	306
Ajustes en base a lo solicitado.....	308
Cronograma de implementación.....	308
Fase de levantamiento de información.....	309
Análisis de Proveedores.....	310
Sobre la manera de definir la visión.....	315
<b>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>317</b>
Conclusiones.....	317
Recomendaciones.....	320
<b>Anexos.....</b>	<b>322</b>

Anexo 1. “Metodología de implementación del Benchmarking.....	322
Anexo 2. Importancia de la gestión pro procesos (Revista Gestión Mayo 2010, #191).....	324
Anexo 3. “Propuesta de estructura para la elaboración de un manual o instructivo.....	327
Anexo 4. Resumen de Segmentación y variables para segmentar.....	332
Anexo 5. Listado de variables y sus categorías para la segmentación de mercados.....	340
Anexo 6. Consideraciones y Metodología para Segmentación de Mercados.....	343
Anexo 7. Ejemplo de Segmentación de Mercado.....	343
Anexo 8. Proyecto Fomento de Ahorro y Crédito Rural COOPFIN/CREAR.....	347
Anexo 9. Organigrama estructural.....	350
Anexo 10. Ejemplos de Indicadores para una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	351
<b>Bibliografía.....</b>	<b>354</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1	Diferencias entre planificación y gestión estratégica.....	3
Imagen 1.2	Proceso de planificación estratégica.....	6
Imagen 1.3	Las cinco fuerzas de Porter.....	13
Imagen 1.4	Cadena de Valor.....	17
Imagen 1.5	Cadena de Valor para el comprador.....	19
Imagen 1.6	Matriz de crecimiento-participación de la BCG.....	20
Imagen 1.7	Matriz de Mc Kinsey o General Electric.....	22
Imagen 1.8	Matriz de Mc Kinsey o General Electric variante I: posición de mercado.....	23
Imagen 1.9	Íconos representativos a la cuota de mercado.....	24
Imagen 1.10	Íconos representativos a la tendencia de un área de negocios.....	25
Imagen 1.11	Modelo de entornos genéricos de BCG.....	29
Imagen 1.12	Estrategias genéricas de Porter.....	30
Imagen 2.1	COACs reguladas por el MIES distribuidas en la región Sierra.....	60
Imagen 2.2	COACs reguladas por el MIES distribuidas en la región Costa y Oriente.....	61
Imagen 2.3	Canasta Básica y Canasta Vital.....	82
Imagen 2.4	Evolución de la Cobertura del Presupuestario Familiar.....	83
Imagen 2.5	Evolución de la Canasta Básica, Vital e Ingreso Familiar.....	83
Imagen 2.6	Remesas.....	91
Imagen 2.7	Remesas pagadas entre IFIs y Empresas Courier.....	93
Imagen 3.1	Proceso del Modelo de Gestión Estratégica Propuesto para una COAC.....	115
Imagen 3.2	Cuestionario para definir la necesidad de un proceso de gestión estratégica.....	120
Imagen 3.3	Cuestionario Individual Preliminar.....	127
Imagen 3.4	Modelo de Diagrama Causa-Efecto.....	130
Imagen 3.5	Niveles dentro del Análisis Situacional.....	132
Imagen 3.6	Niveles dentro del Análisis Situacional.....	134
Imagen 3.7	Riesgo País (Cifras en puntos base).....	137
Imagen 3.8	Cuestionario interno, para identificar necesidades del socio/cliente (1/2).....	166
Imagen 3.9	Cuestionario interno, para identificar necesidades del socio/cliente (2/2).....	167
Imagen 3.10	Cuestionario al socio/cliente para identificar sus percepción y necesidades (1/2)..	169
Imagen 3.11	Cuestionario al socio/cliente para identificar sus percepción y necesidades (2/2)..	170
Imagen 3.12	Formulario de Proveedores.....	173
Imagen 3.13	Matriz del Perfil Competitivo.....	178
Imagen 3.14	Cadena de Valor para una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	182
Imagen 3.15	Formulario para Gestión Estratégica.....	184
Imagen 3.16	Formulario para Gestión Institucional.....	186
Imagen 3.17	Formulario de Gestión de Riesgos.....	191
Imagen 3.18	Formulario para la Gestión Comercial.....	194
Imagen 3.19	Formato de Análisis de Sucursales y Agencias.....	197
Imagen 3.20	Formulario para Captaciones.....	200
Imagen 3.21	Formulario para Operaciones.....	202

Imagen 3.22	Formulario para Colocaciones (Crédito) .....	204
Imagen 3.23	Formulario para Cobranzas.....	206
Imagen 3.24	Encuesta Interna para el Personal.....	209
Imagen 3.25	Fórmula para un Servicio al Cliente Excelente y Crecimiento.....	213
Imagen 3.26	Influencia de la Gestión por Competencias en una Institución Financiera.....	213
Imagen 3.27	Componentes Referenciales para Evaluación de Niveles de Supervisión.....	214
Imagen 3.28	Formulario para la Gestión Financiera.....	219
Imagen 3.29	Formato para análisis de Activos.....	221
Imagen 3.30	Formato para análisis de Pasivos y Patrimonio.....	222
Imagen 3.31	Formato para análisis del Estado de Resultados de una COAC.....	223
Imagen 3.32	Formato Flujo de Caja para una COAC.....	224
Imagen 3.33	Formato de comparación de lo real y lo presupuestado.....	225
Imagen 3.34	Formulario para la Gestión Tecnológica.....	229
Imagen 3.35	Matriz Resumen de Aspectos Estratégicos.....	233
Imagen 3.36	Análisis de Impactos.....	234
Imagen 3.37	Evaluación de los Factores Externos (E.F.E.).....	236
Imagen 3.38	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	238
Imagen 3.39	Matriz FO.....	241
Imagen 3.40	Matriz FA.....	242
Imagen 3.41	Matriz DO.....	243
Imagen 3.42	Matriz DA.....	244
Imagen 3.43	Matriz de Síntesis Estratégica.....	245
Imagen 3.44	Matriz factores y criterios de la definición del Negocio.....	246
Imagen 3.45	Definición de Valores.....	248
Imagen 3.46	Principios y Valores.....	250
Imagen 3.47	Ejemplo de Definición de Valores y Principios.....	251
Imagen 3.48	Matriz Axiológica.....	252
Imagen 3.49	Matriz Elementos de la Visión.....	254
Imagen 3.50	Ejemplo de Matriz Elementos de la Visión.....	255
Imagen 3.51	Cuestionario para definir la Misión.....	256
Imagen 3.52	Matriz Elementos de la Misión.....	257
Imagen 3.53	Perspectivas.....	258
Imagen 3.54	Matriz Elementos de la Misión.....	258
Imagen 3.55	Características de los Objetivos Inteligentes.....	260
Imagen 3.56	Agrupación de ejes estratégicos en Matriz de Síntesis Estratégica.....	261
Imagen 3.57	Posibles ejes.....	261
Imagen 3.58	Matriz Clasificación de Aspectos Estratégicos.....	262
Imagen 3.59	Propuestas de Valor por Ejes Estratégicos.....	263
Imagen 3.60	Matriz Clasificación de Aspectos Estratégicos.....	263
Imagen 3.61	Ejemplo propuesta de valor para un eje estratégico.....	264
Imagen 3.62	Matriz Definición de Objetivos.....	264
Imagen 3.63	Matriz de Priorización de Objetivos de la COAC.....	266
Imagen 3.64	Matriz Impacto Vs. Factibilidad de Objetivos y Gráfica Explicativa.....	268

Imagen 3.65	Matriz de Objetivos por Perspectivas del Balanced Scorecard.....	269
Imagen 3.66	Ejes para la Formulación de la Estrategia Corporativa.....	270
Imagen 3.67	Ubicación de los Factores en los ejes cartesianos.....	273
Imagen 3.68	Cuadrantes de Estrategias PEYEA.....	274
Imagen 3.69	Estrategias por cuadrante.....	275
Imagen 3.70	Ejemplo de Cuadrante de Estrategia.....	278
Imagen 3.71	Matriz de la Estrategia Corporativa de la COAC.....	278
Imagen 3.72	Estrategias específicas.....	279
Imagen 3.73	Construcción del Cuadro de Mando Integral.....	280
Imagen 3.74	Cuadro de Mando Integral.....	282
Imagen 3.75	Ejemplo de definición de Objetivos y Medidas en relación a las Perspectivas.....	283
Imagen 3.76	Mapa Estratégico. Paso 2 Crear Valor Financiero.....	286
Imagen 3.77	Mapa Estratégico. Paso 3 Crear Valor para los Clientes.....	286
Imagen 3.78	Mapa Estratégico. Paso 4 Mejorar Procesos Internos.....	286
Imagen 3.79	Mapa Estratégico. Paso 5 Aprendizaje y Crecimiento de la COAC.....	287
Imagen 3.80	Ejemplo de Mapa Estratégico para una COAC.....	287
Imagen 3.81	Selección de Proyectos de la Matriz de Construcción del CMI.....	288
Imagen 3.82	Cuadro de Gantt.....	289
Imagen 3.83	Ejemplo de Cuadro de Gantt.....	290
Imagen 3.84	Formato de Programas.....	291
Imagen 3.85	Matriz de Alineamiento Horizontal.....	295
Imagen 3.86	Matriz de Alineamiento Vertical.....	296
Imagen 3.87	Cuadro de Mando Integral. Alertas de Verificación.....	298
Imagen 4.1	Carta de Respaldo de la formalización de la Reunión de Validación.....	301
Imagen 4.2	Cronograma de Implementación del Proceso de Gestión Estratégica.....	308
Imagen 4.3	Cronograma de Verificación y Retroalimentación Estratégicas.....	309
Imagen 4.4	Formulario de Proveedores (Incorporado).....	312
Imagen 4.5	Ejemplo de Matriz Elementos de la Visión (Aclaración).....	316
Imagen A.1	Primera página del artículo.....	324
Imagen A.2	Segunda página del artículo.....	325
Imagen A.3	Tercera página del artículo.....	326
Imagen A.4	Diagrama de Flujo (Ejemplo).....	330
Imagen A.5	Organigrama Estructural propuesto para una Cooperativa de Ahorro y Crédito....	350

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Diferencias entre planificación y gestión estratégica.....	8
Tabla 2.1	PIB Histórico de los últimos once años.....	69
Tabla 2.2	Comparación PIB nacional Vs. PIB Sector Financiero y Cooperativo.....	70
Tabla 2.3	Evolución de la Inflación.....	71
Tabla 2.4	Grado de Bancarización en Ecuador por medio de Cartera o con Depósitos.....	75
Tabla 2.5	Evolución de los Activos Totales del SFN por grupo que lo conforma.....	76
Tabla 2.6	Tasa de Interés Activa.....	78
Tabla 2.7	Tasa de Interés Pasiva.....	79
Tabla 2.8	Spread.....	79
Tabla 2.9	Cooperativas por grupos, región y provincia.....	85
Tabla 2.10	Cooperativas por grupos, provincias y cantones.....	85
Tabla 2.11	Beneficiarios del BDH y sus beneficiarios por provincia.....	88
Tabla 2.12	Evolución de Desempleo.....	89
Tabla 2.13	Análisis del Microambiente.....	94
Tabla 2.14	Evolución de Socios Activos.....	98
Tabla 2.15	Evolución de Socios Activos.....	101
Tabla 2.16	Evolución Depósitos a Plazo.....	102
Tabla 2.17	Evolución Depósitos Restringidos.....	103
Tabla 2.18	Evolución Depósitos Restringidos.....	103
Tabla 2.19	Evolución Obligaciones Financieras.....	104
Tabla 2.20	Evolución de los Resultados Netos.....	105
Tabla 2.21	Evolución del Número de Empleados.....	106
Tabla 2.22	Captaciones por tipo de IFI.....	107
Tabla 2.23	Cartera del Sistema Financiero, por tipo de IFI.....	109
Tabla 3.1	Rangos de decisión sobre la necesidad de un modelo de Gestión Estratégica.....	122
Tabla 3.2	Matriz de Participantes por fase del proceso de gestión estratégica.....	124
Tabla 3.3	Potenciales Causas de Primer Orden.....	130
Tabla 3.4	Resumen de Análisis para el Macro-ambiente Externo.....	135
Tabla 3.5	Variables Políticas.....	136
Tabla 3.6	Variables Legales.....	139
Tabla 3.7	Variables Macro-Económicas.....	141
Tabla 3.8	Variables Económicas a Monitorear.....	143
Tabla 3.9	Variables Socio-Culturales.....	153
Tabla 3.10	Variables Tecnológicas.....	155
Tabla 3.11	Variables Ambientales.....	157
Tabla 3.12	Resumen de Análisis para el Micro-ambiente Externo.....	159
Tabla 3.13	Variables Propuestas para analizar al Cliente.....	160
Tabla 3.14	Escenarios para el criterio de evaluación del Poder de Negociación.....	171



Tabla 3.15	Resumen de Análisis Interno.....	183
Tabla 3.16	Productos Financieros Generalmente Demandados.....	196
Tabla 3.17	Productos No Financieros Generalmente Demandados.....	196
Tabla 3.18	Ejemplo de categorías de desempeño para una COAC.....	217
Tabla 3.19	Índices Financieros Generalmente Analizados.....	226
Tabla 3.20	Índices Financieros Propuestos para ser Monitoreados.....	227
Tabla 3.21	Índices Financieros Propuestos para ser Monitoreados según modelo CAMEL.....	228
Tabla 3.22	Evaluación del Ambiente Externo.....	238
Tabla 3.23	Evaluación de factores internos.....	240
Tabla 3.24	Valores Sociales e Individuales del Cooperativismo.....	249
Tabla 3.25	Calificación de la Factibilidad e Impacto de los Objetivos.....	267
Tabla 3.26	Factores de la Matriz PEYEA.....	273
Tabla 3.27	Ejemplo de aspectos estratégicos a considerarse para la Matriz PEYEA.....	274
Tabla 3.28	Calificaciones para los aspectos estratégicos de una COAC (1/2).....	276
Tabla 3.29	Calificaciones para los aspectos estratégicos de una COAC (2/2).....	277
Tabla 3.30	Ejemplo de Estrategias y Sub-clasificación.....	285
Tabla 3.31	Detalle de Aspectos para verificación en base al Cuadro de Mando Integral.....	299
Tabla 4.1	Respuestas al Cuestionario de Validación.....	306
Tabla A.1	Ejemplo de indicadores para procesos productivos.....	351
Tabla A.2	Ejemplo de indicadores para procesos de apoyo.....	352
Tabla A.3	Simbología para las Perspectivas.....	353

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Evolución del PIB Nacional.....	69
Gráfico 2.2	Evolución de la Inflación.....	72
Gráfico 2.3	Distribución del Activo Total 2005.....	77
Gráfico 2.4	Distribución del Activo Total 2009.....	77
Gráfico 2.5	Tasa Activa, Tasa Pasiva y Spread.....	80
Gráfico 2.6	Tasa de Desempleo.....	90
Gráfico 2.7	Evolución de Socios Activos.....	98
Gráfico 2.8	Participación de cada tipo de IFI en las Captaciones del S. F. 2005.....	108
Gráfico 2.9	Participación de cada tipo de IFI en las Captaciones del S. F. 2009.....	108
Gráfico 2.10	Participación de cada tipo de IFI en el S. F. 2005.....	109
Gráfico 2.11	Participación de cada tipo de IFI en el S. F. 2009.....	110

## RESUMEN

La importancia que han ido ganando las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero nacional y sobre todo en el sector popular y solidario, las han convertido en instituciones de progreso y desarrollo de la sociedad, ganando la atención del actual gobierno y sobre todo haciéndose acreedoras de la confianza de las personas que cada día llegan en un mayor número a sus oficinas para integrarse al sistema financiero como sus socios. En reconocimiento de la particular importancia socio-económica de las cooperativas de ahorro y crédito, es imprescindible que las nuevas generaciones de jóvenes profesionales contribuyamos en su desarrollo y fortalecimiento.

El presente documento, se constituye como una propuesta metodológica para llevar a cabo un proceso formal de gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), para lo cual se han definido los diferentes pasos a seguir, tomando en cuenta en cada uno de ellos, herramientas técnicas con el respaldo teórico suficiente, que permitan la obtención y procesamiento de información, basados en aspectos reales, adaptando variables del entorno y definiendo criterios para su evaluación.

Se presenta un análisis del sector cooperativo de ahorro y crédito, basado en la disponibilidad de información con la que cuenta el MIES del periodo 2005-2009, e incluye la participación de representantes de la Dirección Nacional de Cooperativas, quienes contribuyeron en la validación de esta propuesta con sus conocimientos y experiencia.

## SUMMARY

The importance that the savings and credit unions have gained in the national financial system and particularly in the public sector has converted them into institutions of progress and development for the society. This has gained the attention of the current government and mainly, earning the trust of the people that arrive at their offices every day, in order to integrate as associates with the financial system. Recognizing the social-economic importance of these savings and credit unions, it is imperative that new generations of young professionals contribute to their development and strengthening.

The current document is a methodological proposal to conduct a formal process of strategies in the savings and credit unions that are regulated by the Ministry of Economic and Social Inclusion (MIES). Therefore, the different steps to be followed have been defined. Recognizing within each step the technical tools with sufficient theoretical support, allowing the processing and obtention of information based on real aspects, adapting surrounding variables and defining criteria for its evaluation. Attached is the analysis of the savings and credit union sector based on the availability of information that the MIES has for the period of 2005-2009. Also included is the participation of representatives of the National Direction of Unions, who contributed in the validation of the proposal with their knowledge and expertise.

## Capítulo 1. Introducción

### 1. Preámbulo

Una nación en desarrollo debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la distribución de su riqueza a través de vías que permitan a los sectores más favorecidos, llevar de la mano en su crecimiento a los menos favorecidos, construyendo un progreso sostenible. Para este fin el sector cooperativo se ha constituido, por su filosofía y principios, en uno de los actores principales de la economía nacional, sobre todo el grupo conformado por las cooperativas de ahorro y crédito, mismas que han dedicado sus esfuerzo al mejor manejo del recurso monetario de sus socios/clientes y que por la actual dinámica del ambiente de negocios, se hace necesario afrontar el proceso de cómo participar en un mercado que se encuentra en constante re-configuración, pues la interacción de la institución con su entorno, debe ser abordada de una manera tal, que permita tener una visión de las fuerzas y los cambios que están conformando su ambiente permitiendo interpretar y traducir dichos cambios, en acciones que lleven a las COACs a mejorar su posición dentro del sistema financiero nacional.

Si se analizan los actores principales de este sector y sobre todo aquellos más vulnerables se identifica a personas de escasos recursos, ubicadas generalmente en sectores urbano-marginales, que entregan su dinero, a una institución de la que no conocen mucho, y menos aun comprenden la capacidad de su gestión. Por otro lado vemos a un conjunto de personas interesadas en contribuir generalmente con su localidad, reunidas para constituir una institución que capte recursos de quienes tienen capacidad de ahorro e inversión para entregárselo a los deficitarios o interesados en recibir recursos para destinarlos a actividades productivas, dando origen a otro aspecto con el que las COACs, contribuyen a la economía nacional: el microcrédito.

Para una mejor perspectiva de esta influencia, la revista Líderes basada en información de las 38 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros publica:

“En el año 2009 el sector cooperativo regulado entregó el 42% de su cartera de crédito al nivel micro-empresarial, cifra similar a agosto del 2010 donde representó el 41% equivalente a 666,7 millones de dólares.

La Ucasur (Unión de cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur), calcula que en el país existen en la actualidad cerca de 3,5 millones de socios y clientes en todo el sector cooperativo.”<sup>1</sup>

Por otro lado FECOAC y COLAC, afirman que: “las captaciones pasaron de 941,7 millones de dólares para el 2005 a 1.783,6 millones de dólares para el periodo 2009, representando aproximadamente el doble de captaciones en menos de 5 años.”<sup>2</sup> (FECOAC; COLAC, 2009)

Estos aspectos son los que motivan el diseño de una metodología particularmente estructurada para cooperativas de ahorro y crédito en reconocimiento a la importancia que tiene la gestión estratégica de negocio, y que en este caso, permita a las COACs ubicar el norte en su brújula, potenciar sus servicios y enfocar sus esfuerzos para satisfacer al cliente, quien adicionalmente puede incluso ser su socio; y contar con un proceso formal de gestión estratégica de negocio, explicando sus componentes y resaltando las ventajas de tenerlo, en comparación con el hecho de seguir un procedimiento empírico.

---

<sup>1</sup> Revista Líderes, del 27 de septiembre de 2010, especial 45: *Micro Créditos, Microempresas*.

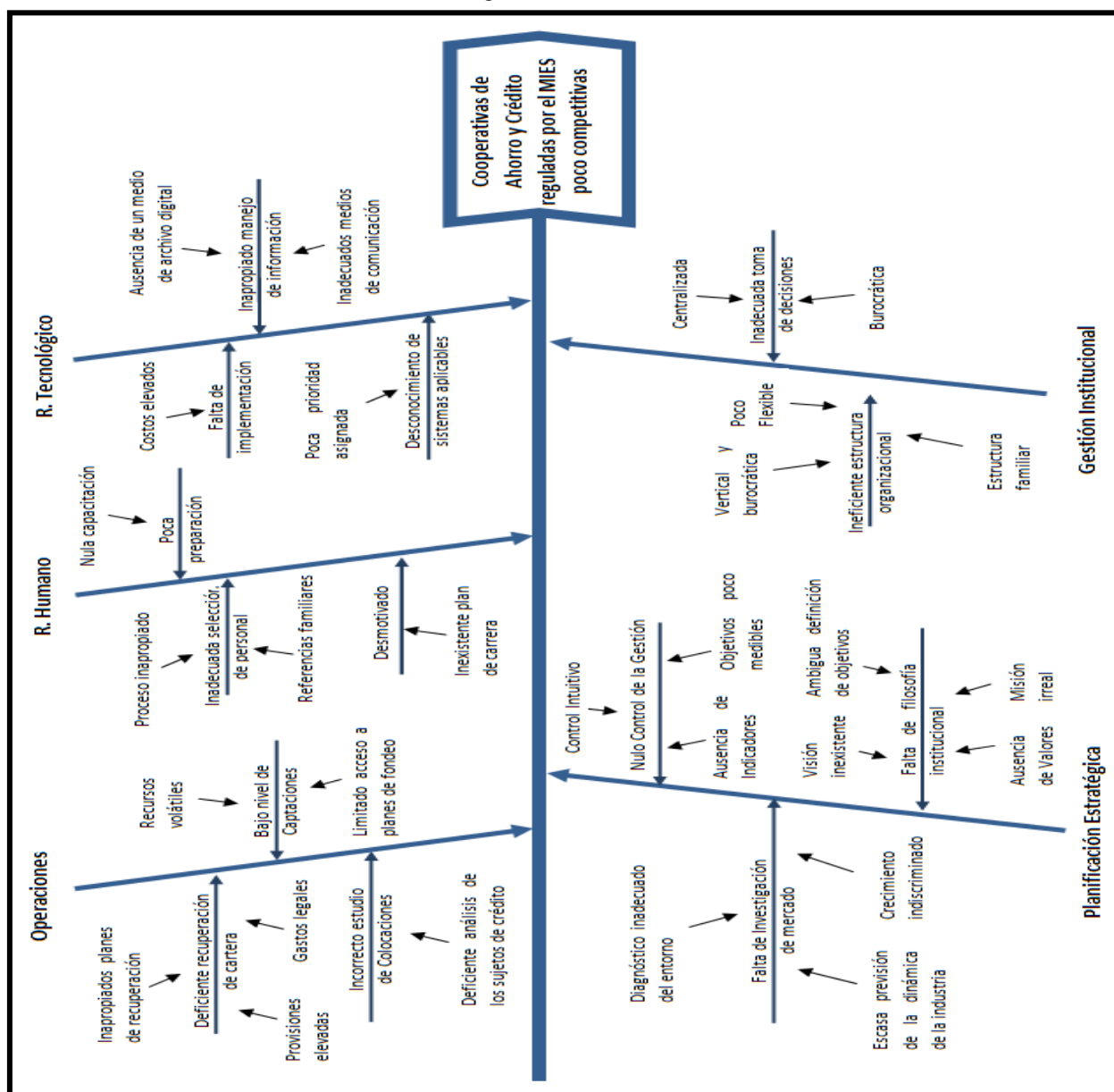
<sup>2</sup> Memorias Estadísticas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas realizado por la FECOAC y COLAC, para el periodo 2005 – 2009 a junio.

## 2. Título

Definición de una metodología para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito.

## 3. Planteamiento y Formulación del Problema

Imagen 1.1.  
Diagrama causa-efecto



Elaborado por: Autor

## **Planteamiento del Problema**

Bajo nivel de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito, por manejar una idea muy básica de negocio, descuidando el análisis sistémico de aspectos claves contenidos en una gestión estratégica, misma que se encuentra ausente en su organización y las consecuencias se muestran en varias aristas de estas instituciones:

El nivel estratégico está totalmente olvidado. Deficiente planificación estratégica evidente en la falta de investigación del mercado en el que operan las COACs, impidiéndoles realizar un diagnóstico adecuado del entorno y prevenir la dinámica del sistema financiero y del sector cooperativo; inexistencia de una filosofía institucional, operando bajo la intuición de quienes están al mando; y nulo control de la gestión por lo que no se puede evaluar los resultados como organización. Anticuada gestión institucional, con una estructura inflexible, burocrática y vertical, afectando la toma de decisiones que depende mucho de aprobaciones y desaprobaciones por estar centralizada.

En las operaciones, que representan el giro del negocio de las COACs, son evidentes los bajos niveles de captaciones por cubrir solo un sector limitado donde el recurso monetario es muy volátil. Por otro lado los créditos tienen gran demanda, pero el estudio para el otorgamiento de los mismos es inadecuado, causando una deficiente recuperación de cartera, demoras en los cobros, un alto nivel de provisiones por cuentas incobrables y gastos legales.

En las áreas de apoyo de mayor relevancia como Talento Humano, es clara la incidencia de una estructura familiar, por lo que no se considera relevante un adecuado proceso de selección de personal, si no que se prioriza las recomendaciones familiares; no existen planes de carrera, ni políticas de capacitación. En cuanto a Tecnología se refiere, el nivel es muy básico, porque no se



ve como prioridad la inversión en herramientas de este tipo, además que sus costos de implementación son elevados por lo que los planes de adquirir tecnología se ven rezagados, frente a otros desembolsos de mayor urgencia.

La mayor parte de COACs, manejan un nivel insuficiente de planificación estratégica, asignándola, al nivel gerencial como una tarea más, sin tomar en cuenta que la rutina del manejo de la organización a cargo de este nivel, limita el panorama y da origen a estrategias intuitivas y por lo general repetitivas que además de no contener un verdadero enfoque, no agregan valor a las instituciones; de este modo olvidan la importancia de una perspectiva externa a la organización que refresque sus líneas de acción, lo que incluso ha repercutido en pérdidas económicas, pues les ha impedido acceder a planes de apoyo organizados por entidades gubernamentales y no gubernamentales tanto nacionales como extranjeras, ha limitado su crecimiento, se han convertido en instituciones poco sostenibles e incluso en un mediano plazo podría representar su cierre.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son los principales motivos por los que las cooperativas de ahorro y crédito, pierden competitividad, de qué manera estos aspectos están relacionados a la falta de una herramienta integral de gestión estratégica de negocio y cómo se evidenciarán las mejoras dentro de las instituciones al implementarse este modelo de gestión estratégica por medio de la metodología desarrollada?

## 4. Marco de Referencia

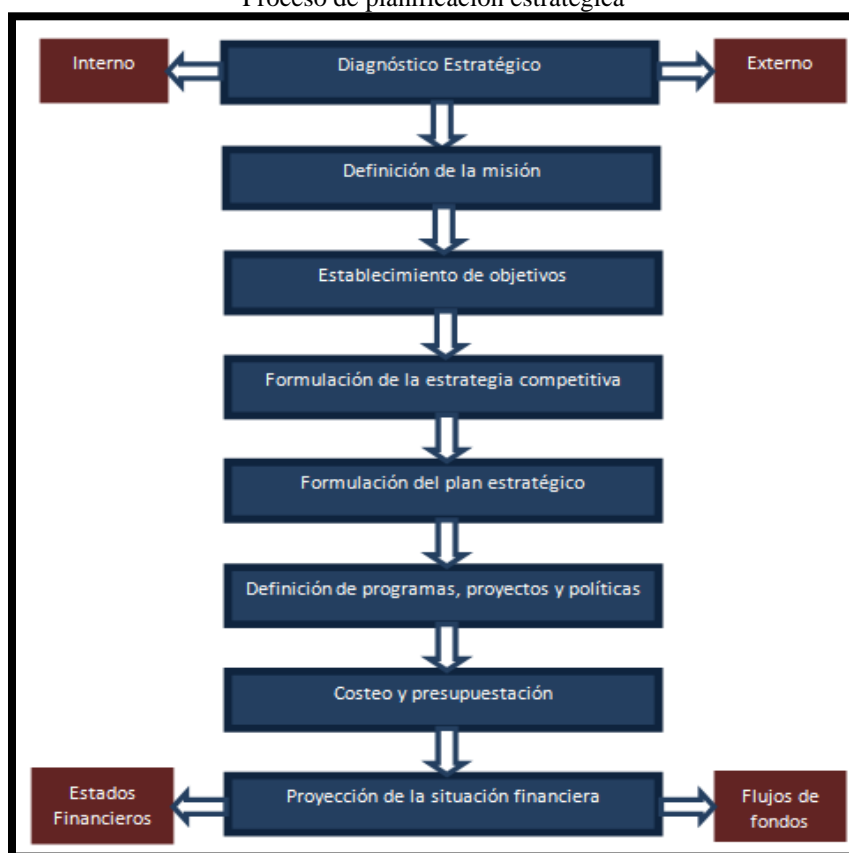
### 4.1. Marco Teórico

#### 4.1.1. Gestión estratégica

#### Planificación Estratégica<sup>3</sup>

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, para de este modo anticipar sucesos y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización.

Imagen 1.2.  
Proceso de planificación estratégica



**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Ortiz. Gerencia Financiera, un enfoque estratégico

<sup>3</sup> (García) Slide Share. Planeación Estratégica

En este proceso una organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la Organización un ente proactivo y anticipativo.

### **Gestión Estratégica<sup>4</sup>**

Está basada en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Se formulan estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que la organización que las maneja impone (Empresa Proactiva). Las estrategias adaptativas permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas permiten ser competitivos.

---

<sup>4</sup> Gestión Estratégica. (2006) página 24

Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación. (Betancourt, 2006)

### Planificación Estratégica Vs. Gestión Estratégica

Tabla 1.1  
Diferencias entre planificación y gestión estratégica

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>
Ve como prioridad a la MISIÓN (unión del propósito y el qué hacer)	Prioriza la VISIÓN (saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar)
La generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.	Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
Centralizada, impuesta y desde el poder central.	Descentralizada, participativa y realizada en consenso de todos los miembros de la organización.
Es adaptativa	Es anticipativa y proactiva.
Privilegia el análisis DOFA (centrado en debilidades) procurando eludir las debilidades que pueden hacer perder oportunidades.	Centrada en el análisis FODA (estudio de fortalezas), para potenciar las fortalezas que pueden hacer aprovechar las oportunidades.
Orientada al contenido (Plan). Muchos planes pero pocos resultados	Orientada al proceso (Gestión). Busca el resultado, la ejecución e implementación.
Permite gerenciar	Permite liderar

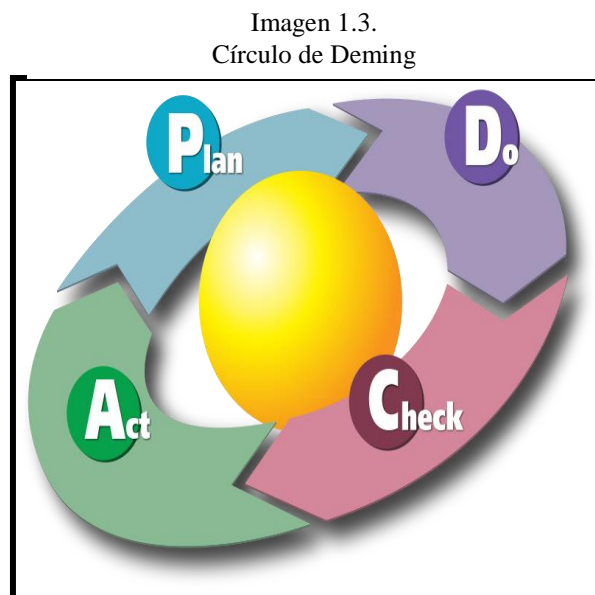
**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Betancourt. Gestión Estratégica

#### 4.1.2. Herramientas para definir el Proceso de Gestión Estratégica

##### Círculo de Deming<sup>5</sup>

El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGC.



Elaborado por: Karn-b - Karn G. Bulsuk

Fuente: <http://blog.bulsuk.com>

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- **Plan (Planificar)**

- Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

- **Do (Hacer)**

- Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

- **Check (Verificar)**

<sup>5</sup> (Wales & Sanger, 2001). Wikipedia Enciclopedia Libre, categoría: Calidad. Actualizado al 12 de noviembre del 2010 disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\\_de\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming)

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones
- **Act (Actuar)**
  - Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
  - Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
  - Documentar el proceso

### **Hoshin Kanri<sup>6</sup>**

Podría traducirse como implementación de las políticas. Es un modelo de gestión estratégica basado en el ciclo PDCA: Planificar -> Hacer -> Verificar -> Actuar, también conocido como el Ciclo de Deming.

La manera habitual de garantizar la competitividad consiste en contratar a personas capaces y despedirlos si no cumplen con los objetivos financieros de la empresa. Hoshin pone cabeza para arriba esta “gestión por objetivos”, transformándola en una “gestión por medios”. Es relativamente fácil ponerse de acuerdo sobre objetivos tales como “tener los mejores productos”, “lograr los mayores ingresos” y “tener los menores costos”, pero es mucho más difícil ponerse de acuerdo sobre los “medios”. Para ello, se debe hacer concesiones entre las funciones de negocios, los proveedores e incluso los clientes. En otras palabras, superar las tendencias egoístas y evolucionar a un pensamiento de sistemas. (Guerriero, 2009)

---

<sup>6</sup> Tomado del Artículo: Hoshin Kanri: Estrategia a la Japonesa, publicado por Daniel Guerriero. Disponible en: <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/20/hoshin-kanri-estrategia-a-la-japonesa/>

Hoshin Kanri es el término japonés para describir el despliegue de políticas en los diferentes niveles de la organización. Es decir, en una planeación estratégica se requiere que todos los departamentos de la organización planeen sus estrategias y tácticas alineadas hacia los resultados que se pretenden lograr.

### **4.1.3. Fases de la Gestión Estratégica y sus herramientas**

#### **4.1.3.1. Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico estratégico, consiste en analizar el entorno externo para identificar amenazas y oportunidades, y por otro lado el interno para identificar fortalezas y debilidades.

##### **4.1.3.1.1. Análisis Externo**

Análisis de los aspectos que tienen lugar fuera de la organización, busca identificar Oportunidades y Amenazas.

**Global o Macroambiente:** Se refiere a los aspectos más lejanos a la organización y que tienen lugar a nivel mundial, nacional y del sector, de los que forma parte la organización.

#### **Herramientas:**

- **Análisis “PEST” (Político – Económico – Social – Tecnológico)** <sup>7</sup>

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

---

<sup>7</sup> Chapman. (2004). Degerencia.com. Análisis DOFA y análisis PEST

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores. (Chapman, 2004)

**Microambiente o Sectorial:** Se refiere a los aspectos del entorno más cercano a la organización.

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Productos sustitutos

### **Herramientas:**

- **Las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 Fuerzas es un modelo holístico de analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.



Imagen 1.3.  
Las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** Managers Magazine

Esta herramienta ayuda a determinar qué produce la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria, cuáles son las restricciones.

El marco de rentabilidad de un negocio cambia, y cada vez más deprisa. Algunos factores tecnológicos como Internet por ejemplo han reconfigurado las cinco fuerzas en muchas industrias (turismo, medios de comunicación, etc.) extinguiendo a muchas empresas y dando lugar a otras nuevas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una simple fotografía estática de un sector, sino que trata de esclarecer la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma.

Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Porsche y Renault, por ejemplo, no son realmente competidores, al menos en el mismo segmento de clientes, aunque estén en la misma industria.

El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento o incluso en algunos casos permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria.

– **Factores que influyen en la Amenaza de Nuevos Entrantes**

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

– **Factores que Influyen en el Poder de Negociación de los Clientes**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

- Existencia de sustitutivos.
  - Sensibilidad del comprador al precio.
  - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
  - Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).
- **Factores que Influyen en la Amenaza de Productos Sustitutivos**
- Propensión del comprador a sustituir.
  - Precios relativos de los productos sustitutos.
  - Coste o facilidad de cambio del comprador.
  - Nivel percibido de diferenciación de producto.
  - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- **Factores que Influyen en el Poder de Negociación con los Proveedores**
- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
  - Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
  - Presencia de productos sustitutivos.
  - Concentración de los proveedores.
  - Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
  - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
  - Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
  - Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
- **Factores que Influyen en la Rivalidad entre los Competidores**
- Poder de los compradores.
  - Poder de los proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

#### **4.1.3.1.2. Análisis Interno**

Análisis que se realiza dentro de la organización procura la definición de Fortalezas y Debilidades.

- Capacidades Administrativas
- Capacidades Financieras
- Capacidades Comerciales
- Capacidades Tecnológicas

#### **Herramientas:**

- Cadena de Valor <sup>8</sup>

Imagen 1.4.  
Cadena de valor



Fuente: Estrategia Magazine

La **cadena de valor** despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

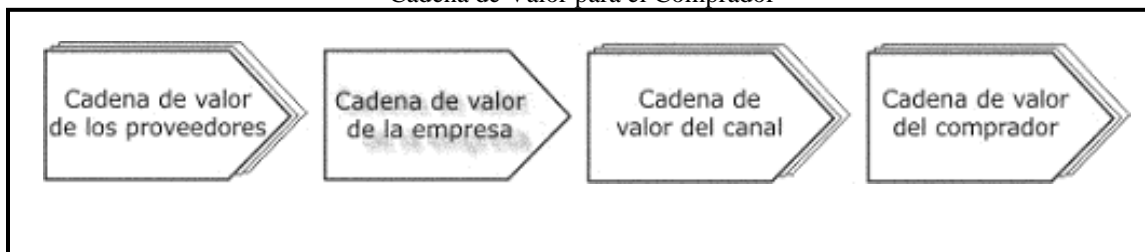
<sup>8</sup> Estrategia Magazine. 2010

- Actividades de Apoyo: Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento-compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.
  - Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.
1. **Diseñar la cadena de valor:** de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.
  2. **Examinar las conexiones:** La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones pueden reflejar también la necesidad de coordinar las actividades. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias.

3. Utilizar el **benchmarking** para hacer comparaciones con los competidores.
4. **Evaluar el sistema de valor completo:** Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores puede proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores. El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.
5. Los compradores también tienen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado. La **diferenciación** de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. Se debe analizar el impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Imagen 1.5.  
Cadena de Valor para el Comprador



Fuente: Estrategia Magazine

- **Matriz de Crecimiento-Participación de BCG<sup>9</sup>**

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Imagen 1.6.  
Matriz de crecimiento-participación de la BCG



**Fuente:** Managers Magazine

Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de

<sup>9</sup> Managers Magazine. Estudios realizados por Gustavo Mata, publicados en [www.managersmagazine.com](http://www.managersmagazine.com)



McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

- **Estrella:** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.
- **Incógnita:** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- **Vaca lechera:** Poca crecimiento del mercado y Gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.
- **Perro:** Poca crecimiento del mercado y Poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

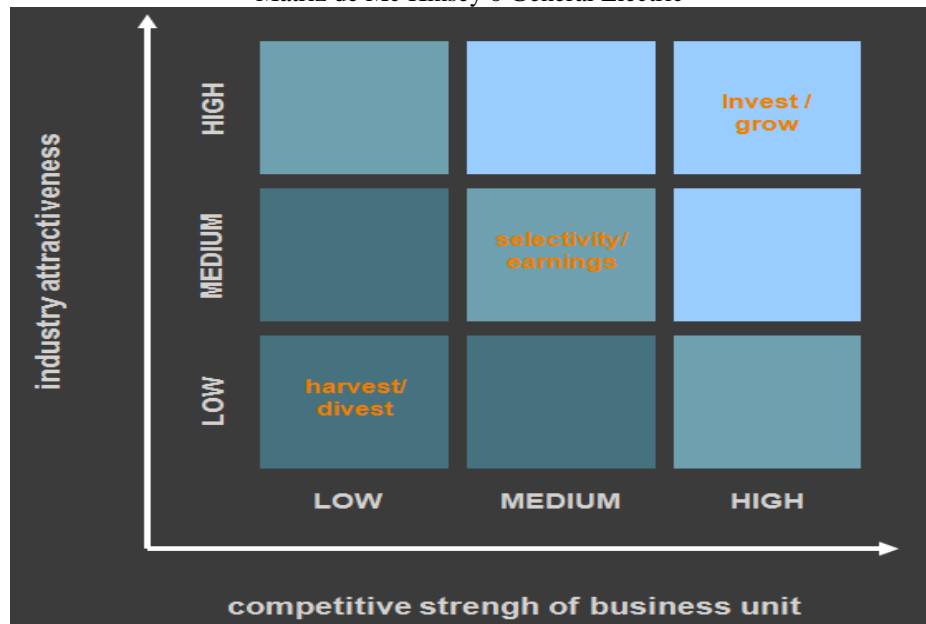
- **Matriz de McKinsey o General Electric**

La herramienta se compone en una matriz de nueve celdas. El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una Unidad Estratégica de Análisis (UEA o Unidad de Negocios) mientras que el eje de coordenadas mide la rentabilidad de dicha UEA.

En sus 9 cuadrantes se posicionan diversos puntos que representan las diferentes Unidades Estratégicas de Análisis que componen la cartera de negocios o portfolio de una empresa.

La Matriz de McKinsey complementa y mejora la del Boston Consulting Group, y casi treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizada a la hora de identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa.

Imagen 1.7.  
Matriz de Mc Kinsey o General Electric



Fuente: Manager Magazine

– **Cuadrantes Invertir / Crecer:**

- Enfocar todos los recursos posibles hacia éste área de negocio.
- Publicitar
- Invertir en I+D
- Crecer lo más rápido posible
- Plantearse adquisiciones

– **Cuadrantes Seleccionar / Beneficios:**

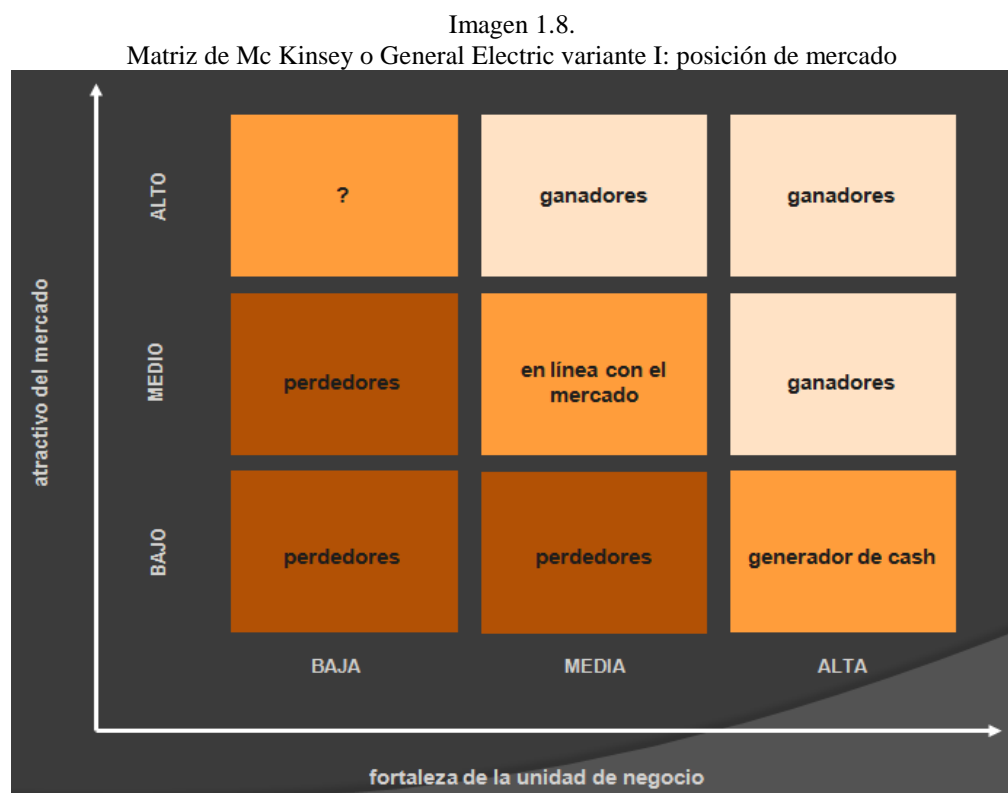
- El tratamiento de éste sector depende de los recursos disponibles para inversiones de la empresa.
- Las inversiones van destinadas al pasar al cuadrante Invertir / Crecer, o al mantenimiento operativo de la unidad de negocios.
- Es necesario ser muy cuidadoso con éste sector.

– **Cuadrantes Cosechar / Desinvertir:**

- Comportamiento del negocio peor que la media
- Intentar vender a un buen precio
- Recoger la cosecha
- Perspectiva siempre a corto plazo
- No invertir, sino más bien reducir gastos

• **Variante I: Posición en el Mercado**

Esta variante de Open Learning World convierte los cuadrantes en posiciones en el mercado, definiendo dichas posiciones básicamente en base a negocios ganadores/negocios perdedores. Aunque no es completamente fiel al original, es una variante interesante.

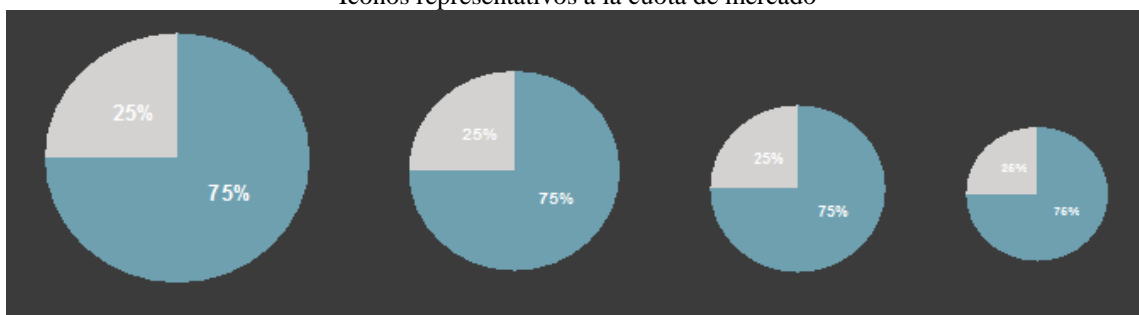


**Fuente:** Manager Magazine

## Círculos

En la matriz original de McKinsey cada círculo representará una unidad estratégica de análisis (UEA) o área de negocio. Dos elementos que enriquecen el análisis visualmente. Por un lado el tamaño del círculo representará el tamaño del mercado (cuanto mayor sea el mercado, mayor será el círculo), y por otro lado el círculo se convierte en un gráfico de tarta donde se representará la cuota de mercado de la empresa.

Imagen 1.9.  
Íconos representativos a la cuota de mercado



**Fuente:** Manager Magazine

Estas últimas distinciones (tamaño de los círculos y cuota de mercado) resultan un tanto redundantes, ya que el tamaño del mercado va de alguna forma implícita en la rentabilidad del sector, y la cuota de mercado va también implícita en la fortaleza de la UEA pero de este modo se puede identificar mejor el gran número de UEA. Sin embargo, en empresas con menos de 10 UEA en su cartera de negocios, puede resultar más simple y efectivo asignar un tamaño a cada círculo en función del tamaño de la unidad de negocio dentro de la propia empresa, aunque dicha variante no es la original de McKinsey.

## Flechas

Las flechas representan la tendencia de un área de negocio.

Imagen 1.10.  
Íconos representativos a la tendencia de un área de negocios



Fuente: Manager Magazine

#### 4.1.3.1.3. Análisis Matricial

##### **Matriz FODA para la integración de análisis externo e interno**

FODA es una herramienta que integra toda la información simultáneamente en un Análisis Interno (Debilidades-Fortalezas) y un Análisis Externo (Amenazas-Oportunidades).

##### **Matriz de Impacto**

Que puede ser dividida en Matriz de impacto interna y Matriz de impacto externa, ambas considerarán para sus respectivas connotaciones gerenciales una calificación: alta, media o baja.

De este modo en la Matriz de Impacto Interna, estarán presentes los elementos del análisis interno (fortalezas y debilidades), de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización.

##### **Matriz de Vulnerabilidad**

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de una organización a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas.

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara cómo el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

### **Matriz de Aprovechabilidad**

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues debe ser tratado desde el punto de vista de la organización y son las variables internas sobre las que se puede tomar decisiones, mientras las situaciones externas tienen que saberse que están presentes y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como organización.

### **Matriz de Estrategias**

Este es el último paso del análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.

#### 4.1.3.2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es la filosofía empresarial que orienta al producto o servicio hacia el cliente a través de la misión, visión, principios y valores, objetivos, estrategias y políticas para el negocio.

- Formulación de la visión

La visión de una empresa es plantear un futuro posible (John P. Kotter). Es hacia dónde se quiere llevar a la organización y qué imagen tendrán los clientes y la sociedad de la empresa. El contenido de la visión debe tener explícito o implícito los motivos por los que se desea dicho futuro.

- Declaración de la misión

“Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía”<sup>10</sup>. Debe responder a la pregunta: ¿por qué existe la compañía? Debe tener la capacidad de mover a propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa.

- Principios y valores

Los valores son el conjunto de características y cualidades de las personas. Los valores son los puntales que facilitarán llegar a la visión y seguir la misión de la empresa.

---

<sup>10</sup> Díez de Castro E., Martín Jiménez F., Periañez R., García J. (2000) Administración y Dirección. Madrid. MC Graw-Hill

El objetivo de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Esto será posible mediante el liderazgo efectivo para que los valores se vuelvan un estilo de vida y afecten los hábitos de las personas.

- Planteamiento de Objetivos (corto, mediano y largo plazo)

La teoría administrativa explica que los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo determinado.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir.

Los objetivos tienen que ser medibles y a la vez reales y deben estar relacionados a la calidad y el mejoramiento continuo, a la rentabilidad y a promover la cultura de la organización.

### **Herramientas:**

- **Modelo de los Entornos Genéricos de BCG<sup>11</sup>**

El modelo maneja una matriz con doble entrada: de un lado toma en cuenta el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector, es decir, la diversidad de enfoques posibles para competir eficazmente, y de otro considera el tamaño, mayor o menor, de las ventajas competitivas que se pueden lograr. Cruzando estos dos factores en la matriz de análisis, The Boston Consulting Group definió cuatro entornos estratégicos genéricos que originan estructuras sectoriales diferentes, con oferta más o menos concentrada, que a su vez condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos: entornos fragmentados, especializados, concentrados y estancados. (Mata, 2010)

---

<sup>11</sup> Mata Gustavo. (2010). Managers Magazine



Imagen 1.11.  
Modelo de entornos genéricos de BCG



Fuente: Managers Magazine

**Entorno fragmentado:** (muchas fuentes de ventaja, tamaño pequeño de las fuentes de ventaja). En este tipo de entornos, los beneficios esperables nunca van a poder ser altos. Dada la gran cantidad de enfoques posibles, los competidores intentarán enfocarse a un solo segmento. Un ejemplo serían las peluquerías, panaderías, bares, etc.

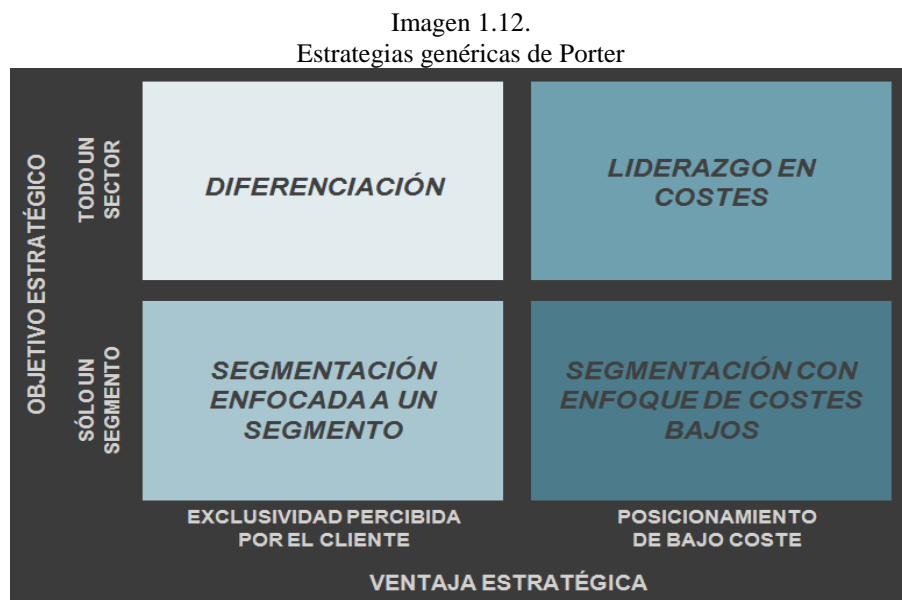
**Entorno estancado:** (pocas fuentes de ventaja, tamaño pequeño de las fuentes de ventaja). En estos entornos es muy complicado destacar del resto ya que hay pocos enfoques posibles y pocas economías de escala, lo cual resulta en un entorno competitivo muy duro. La única estrategia posible es intentar la máxima eficiencia (hacer más con menos). Por ejemplo los commodities agrícolas como el trigo, el maíz.

**Entorno especializado:** (muchas fuentes de ventaja, tamaño grande de las fuentes de ventaja). El elevado tamaño de las ventajas, unido al alto número de fuentes de ventaja hará que el entorno especializado y la competencia poco reñida. Cada competidor estará centrado en su propio nicho de mercado y normalmente habrá sitio para muchos actores diferentes. Lo habitual para obtener

una alta rentabilidad consistirá en lograr ser percibido como un producto exclusivo en lugar de tratar de ganar economías de escala a base de aumentar la cuota de mercado. De hecho la cuota debe ser reducida casi por definición: Si todas las personas pudieran comprar un Rolex, estos dejarían de ser atractivos.

**Entorno concentrado:** (pocas fuentes de ventaja, tamaño grande de las fuentes de ventaja). En éste tipo de entornos, el tipo de enfoques es muy reducido, y existe una relación directamente proporcional entre tamaño y rentabilidad. Dadas las elevadas economías de escala, existe muy poco sitio para nuevos entrantes. Sin intervención estatal suelen resultar en oligopolios o monopolios. Por ejemplo los supermercados, tienen a la cabeza al grupo la favorita con Supermaxi y Megamaxi como grandes líderes a gran distancia de la mayoría.

- **Las estrategias genéricas de Porter (Mata, 2010)**



**Fuente:** Managers Magazine

Para Porter sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

**Líder en costos:** Obtener los productos - bienes o servicios - a menor coste que la competencia

**Líder en diferenciación:** Que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo.

Para Porter no hay más que una variante adicional: utilizar una de esas dos estrategias básicas dirigiéndose a todo un sector o dirigiéndose sólo a un segmento específico del mismo.

#### **4.1.3.2.1. Implementación de Estrategias**

Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión.

- Planteamiento de estrategias (acciones)
- Cronograma de actividades
- Aplicación de las estrategias

**La Planeación Táctica:** Es desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. Este plan define líneas de acción en áreas específicas de la organización, ejemplos, (planes de marketing, plan de ventas, plan de producción, plan financiero)

Sin embargo, el tiempo puede variar, porque va a depender del tiempo en que se ha establecido en el Plan Estratégico.

La planificación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes, pero relacionadas:

1. La proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del período de planificación.
2. El desarrollo y planificación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

### **Características de la Planeación Táctica.**

- El período de planificación es de dos a cinco años dependiendo del periodo de duración del Plan Estratégico que se esté desarrollando en la empresa. Por lo tanto, esta planificación es de mediano plazo.
- Son planes que se desarrollan en cada una de las áreas o departamentos de la empresa.
- Contribuye para identificar actividades de duplicación y establecer tablas de tiempo en cada actividad que se haga en la empresa.
- Como toda planificación, la táctica debe basarse en hechos reales y en recursos que se tienen para lograr el objetivo.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes, son los gerentes y directivos de la empresa.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un Plan Estratégico.
- La información necesaria para este tipo de planes, se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre como lo mencionado en el capítulo de planificación tiende a disminuir.
- Para realizar un Plan Estratégico se debe tomar hacia donde nos vamos a dirigir como empresa, para de ahí ver hacia donde se tiene que llegar.
- Facilita la evaluación y cumplimiento de las actividades de la empresa.

**Planes Operativos o Planes de Acción:** Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.

Luego de haber desarrollado el Plan Estratégico y Plan Táctico, el siguiente plan que debe hacer en una empresa es el Plan Operativo, que es el que permite identificar en forma detallada cada una de las actividades que se van hacer en máximo un año.

Los planes operativos, en lo posible deben ser específicos (financieros o numéricos).

Son planes que tienen que ser desarrollados en las áreas operativas y en forma detallada de cómo se deben lograr por paso los planes estratégicos. Estos planes son llamados también planes de acción, y se desarrollan por cada una de las áreas que tiene la empresa, que al unir cada uno, nos dan el plan de acción macro que debe tener una empresa en un año.

Características:

- Los planes de acción guían el desarrollo de actividades y el presupuesto que va tener un área específica en la organización.
- El período de duración es a corto plazo (máximo un año).
- Es la base de planes tácticos.
- Ayuda a la participación del personal para el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de las metas.
- El grado de incertidumbre es menor que en otro de tipo de planes.
- Permite controlar el cumplimiento de las actividades a través de indicadores de gestión que guían a la acción y al logro de los objetivos implantados en los planes tácticos y estratégicos.
- Es una herramienta que permite la evaluación de los resultados de la empresa.

**Indicadores de Gestión:** Son unidades de medidas en donde se busca detectar el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Existen tres tipos de indicadores que

son: Indicadores de Gestión Corporativos, Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio y los Indicadores de Gestión por unidad operativa.

Los indicadores es una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa. Si no existen objetivos en una organización no se puede medir los resultados que de este se desprenden.

### **Importancia**

La importancia de los indicadores va conllevar a que este permite medir el funcionamiento institucional de la empresa, y se pueden tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a cabalidad.

De acuerdo con el Manual de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado los indicadores de Gestión se medirán entre los siguientes parámetros:

### **¿Qué medir?**

- Calidad.- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Impacto.- Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- Economía.- Idoneidad de los insumos.
- Eficiencia.- Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- Eficacia.- Superar o alcanzar los resultados esperados.
- Equidad.- Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- Ética.- Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- Rendimiento.- Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

## **Tipos de Indicadores de Gestión**

Los índices de gestión se clasifican en tres grandes categorías a saber:

- Índices de gestión corporativa.
- Índices de gestión por unidades estratégicas de negocios.
- Índices de gestión por unidad operativa.

### **Índices de gestión corporativa**

Los índices de gestión corporativa o **Macro-índices**, son el resultado global del desempeño que existen en la organización como sistema; es decir, en el conjunto de elementos, de áreas, de departamentos o de unidades estratégicas y operativas.

Son índices de gestión corporativos: <sup>12</sup>

- Rentabilidad global de la compañía
- Índices de crecimiento.
- Participación en el mercado.
- Índices de satisfacción del cliente.

### **Índice de gestión por unidad estratégica del negocio.**

Los índices de gestión por unidades estratégicas de negocios es la medición de los resultados de cada área funcional de la empresa.

Estos índices, van a depender bastante del tipo de estructura organizacional y del número de áreas que tiene cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se

---

<sup>12</sup> Serna Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica

agrupan por áreas funcionales, de marketing, finanzas, producción, administración, talento humano, tecnología, entre otros.

### **Índices de gestión operativa.**

Conocidos como **micros índices**. Miden el desempeño del resultado de los departamentos o secciones de cada área estructural.

Son índices de gestión operativa los resultados que se producen en áreas como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

La gestión se mide a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición.

Los Indicadores de Gestión también se los puede clasificar en:

- Cuantitativos.- Numéricos.
- Cualitativos.- No numéricos.
- Genéricos.- Uso general (Principios).
- Específicos.- Usos particulares.
- Causales.- Suma o sucesión de causas.
- Históricos.- Basado en la información de hechos pasados.
- Provisionales.- Basado en la perspectiva de hechos futuros (estratégicos).

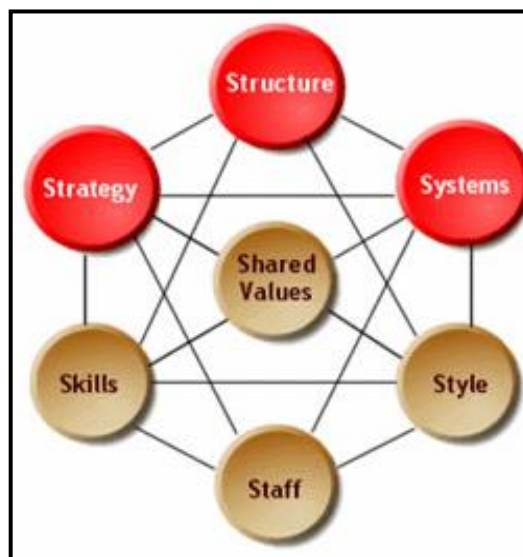


## Herramientas:

### Alineamiento Estratégico

#### Modelo de las 7-s McKinsey<sup>13</sup>

Las 7S de McKinsey es un modelo que incorpora los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.



**Fuente:** En busca de la excelencia Tom Peters y Robert Waterman

#### Elementos que componen las 7-S

El modelo está compuesto por siete esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

**Style (estilo):** El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

**Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

<sup>13</sup> (Recklies), Basado en el libro En Busca de la Excelencia, de Tom Peters y Robert Waterman ambos consultores de McKinsey y en el texto El Arte de la Administración Japonesa de Richard Pascale y Anthony Athos.

**Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

**Strategy (estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con él con el cerebro de una organización.

**Structure (estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana) y un largo etcétera.

**Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how.

**Shared values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Existe una clara interacción entre style y shared values. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial o Valores Corporativos, y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

## **Aplicaciones Prácticas de las 7-S**

Según indican algunos expertos, el modelo es una guía para el cambio organizacional que parte de tres premisas:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización:

Soft skills o "habilidades emocionales": Shared Values, Skills, Style, Staff.

Hard skills o "habilidades racionales": Strategy, Structure, Systems.

2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional.

### **4.1.3.3. Evaluación y Control Estratégicos**

- Seguimiento y evaluación de los resultados

### **Herramientas:**

#### **4.1.3.3.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Herramienta de gestión que tiene como principal objetivo: lograr una ejecución exitosa de la estrategia. Esto implica varias consideraciones que el BSC plantea:

**Pasar de un proceso de planeamiento estratégico anual a un proceso de gestión de la estrategia continuo.**

De este modo se reajustan las estrategias de acuerdo a los objetivos estratégicos y la evolución del mercado en el transcurso de la planificación a la implementación.

### **Olvidarse del presupuesto como principal herramienta de gestión**

El presupuesto debe estar vinculado a la estrategia y no al revés.

### **Movilizar a la organización para que el cambio ocurra**

La estrategia debe ser comunicada a todas las personas. Todos los miembros deben tener sus objetivos de contribución e incentivos alineados con la estrategia de la organización.

El cuadro de mando integral hacen énfasis en la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, por ello complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro.

### **Perspectivas del Balanced Scorecard**

- **Perspectiva Financiera:** Contiene los objetivos de crecimiento, rentabilidad o mantenimiento que una organización debe alcanzar para maximizar el valor de sus accionistas.
- **Perspectiva de Clientes:** Involucra la manera de satisfacer a los clientes de una organización para alcanzar los objetivos financieros.
- **Perspectiva de procesos Internos:** Identifica el nivel de calidad y eficiencia de los procesos de una organización para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Contiene todo lo que una organización debe hacer para aprovechar sus potenciales.

Es importante considerar que se pueden incluir otras perspectivas a las cuatro tradicionales del Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de alinear las estrategias de una organización y permitir una mejor ejecución.

Componentes del BSC:

- Mapas Estratégicos
- Objetivos estratégicos
- Indicadores estratégicos
- Iniciativas estratégicas

#### **4.1.3.3.2. Evaluación Financiera a través de flujos incrementales<sup>14</sup>**

En el flujo de caja o flujo de fondos incremental se registran los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado, de este modo contribuye al análisis de la bondad del proyecto.

Los ingresos que se registran en el flujo de fondos incremental deben ser claramente atribuibles a la realización del proyecto que se está evaluando. Los ingresos incrementales son los que resultan de una comparación de los ingresos en el escenario con proyecto y sin proyecto y la diferencia se puede atribuir a la ejecución del mismo.

De igual forma, los costos incluidos en la evaluación financiera son los costos incrementales y únicamente se registran aquellos que claramente provienen de la ejecución del proyecto. Estos costos incrementales serán equivalentes a los costos resultantes de la resta de los costos del escenario con proyecto y los costos del escenario sin proyecto.

---

<sup>14</sup> Evaluación de Proyectos. (Septiembre 2009). Disponible en:  
[http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/09/el-flujo-de-caja-o-flujo-fondos\\_07.html](http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/09/el-flujo-de-caja-o-flujo-fondos_07.html)

Los costos de inversión también se registran como costos incrementales. Tienen que reflejar los valores de activos fijos, activos nominales y capital de trabajo que no se llegaría a desembolsar si no se llevara a cabo el proyecto.

Los costos de operación y mantenimiento contabilizados incluyen los costos fijos y los variables. Siempre se debe tener en cuenta que se deben registrar solo los costos que son causados de manera específica y exclusiva por el proyecto que se está evaluando.

Es recomendable, construir un flujo con proyecto y un flujo sin proyecto de este modo al restarlos, obtendremos el flujo de fondos incrementales.

### **Métodos de Evaluación Financiera de Proyectos**

Los métodos más importantes a considerar son aquellos de carácter dinámico que consideran el valor del dinero en el tiempo entre los más importantes:

- **Pay Back o retorno de la inversión**

Permite definir el momento en que se recupera la inversión inicial, la forma adecuada es a través de flujos de caja descontados, es decir traer todos los flujos netos de efectivo a valor presente e irlos sumando a la inversión inicial hasta que se recupere su valor.

- **VAN, Valor Actual Neto**

Conocido como Valor Presente Neto, se constituye de la sumatoria de los flujos netos de efectivo traídos a valor presente. Es el método más importante de evaluación financiera de proyectos, porque representa el valor que genera el proyecto evaluado, valor excedente a lo que ya se le exigió al proyecto a través de una tasa de descuento o costo de oportunidad.

- **Criterio de decisión**

Si el VPN es mayor a 0, el proyecto se debe aceptar

Si el VPN es igual a 0, el proyecto resulta indiferente

Si el VPN es menor a 0, el proyecto se debe rechazar

- **TIR, Tasa Interna de Retorno**

Teóricamente es aquella tasa de descuento o costo de oportunidad que hace cero al Valor Presente Neto.

**Criterio de decisión**

Si la TIR es mayor al costo de capital, el proyecto se debe aceptar

Si la TIR es igual al costo de capital, el proyecto es indiferente

Si la TIR es menor al costo de capital, el proyecto debe rechazarse

De acuerdo al planteamiento del proyecto a evaluar un método puede ser aplicable o no, pero aquel que siempre se aplica y que es el de mayor confianza es el VPN o VAN, y la mayor parte de proyectos son aceptados o rechazados de acuerdo a los criterios de decisión de este método.

#### 4.1.4. Sector cooperativo

##### 4.1.4.1. Cooperativas

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Ley de Cooperativas, 2010)<sup>15</sup>

**Funciones de una Cooperativa de Ahorro y Crédito<sup>16</sup>:** Las instituciones financieras privadas podrán realizar las siguientes operaciones en moneda nacional, extranjera o en unidades de cuenta establecidas por Ley:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público podrán:

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes.

---

<sup>15</sup> Tomado de la Ley de Cooperativas, Título I. Naturaleza y Afines

<sup>16</sup> Tomado del Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero



Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;

- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;
- Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias. Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y

distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuados a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;

- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de la Ley General de Instituciones Financieras.
- Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

## **Tipo de Cooperativas** <sup>17</sup>

Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios.

Cooperativas de ahorro y crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

### **4.1.4.2. Cooperativismo**

#### **Principios universales del cooperativismo**

- Adhesión voluntaria y abierta.- Funcionar conforme a los principios de libre acceso y adhesión voluntaria, y en consecuencia, con número ilimitado de asociados mayor a cinco.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

- Gestión democrática por parte de los socios.- Funcionar según el principio de control democrático, que comporta la igualdad en derechos y obligaciones de los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones, y en consecuencia a cada asociado le corresponde un solo voto, sea cual fuere su participación económica.
- Participación económica de los socios.- No estar sujeta a recursos económicos fijos ni duración predeterminada. Los socios contribuyen equitativamente al capital de las cooperativas frente a lo cual tienen derecho a percibir una compensación si se producen excedente.

---

<sup>17</sup> Ley de Cooperativas, Título IV, Artículos 63 y 66

- **Autonomía e independencia.-** Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si consiguieran capital de fuentes externas, a través de alianzas con otras organizaciones o incluso el gobierno, siempre se lo realizará en condiciones que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.
- **Educación, formación e información.-** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la institución. Informan al público, sobre todo a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y los beneficios de la cooperativa.
- **Cooperación entre cooperativas.-** Las cooperativas a la par que sirven a sus socios de la forma más eficaz, también promueven el trabajo conjunto con otras cooperativas mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Interés por la comunidad.-** Las cooperativas deben procurar el desarrollo sostenible de la comunidad de la que se sirven y a la que sirven, estableciendo políticas adecuadas para este fin.

### **Marco conceptual**

**Metodología:** Del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio"), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

**Consultoría de Gestión:** Proceso de ayudar a las compañías a mejorar, acondicionarse o transformarse por ellas mismas. (Wickham, 2008)

**Gestión Estratégica:** Proceso de especificar los objetivos de una organización, desarrollar políticas y planes para llevar a cabo estos objetivos, y ubicar recursos para implementar los planes. (Wickham, 2008)

**Diagnóstico Estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la Organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la Empresa.

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una Organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la Empresa.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una Organización que inhiben o dificultan el éxito de la Empresa.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Estrategia:** El patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.

**Plan estratégico:** Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia.

**Plan de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias.

**Formulación de la estrategia:** La función de toda la administración, de la determinación de la dirección, de conceptualizar la misión de la organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia. El producto final es un plan estratégico.

**Mapas Estratégicos:** Representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

**Objetivos estratégicos:** Derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

**Indicadores estratégicos:** Medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos

**Iniciativas estratégicas:** planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

**Microfinanzas:**<sup>18</sup> Es un conjunto de productos financieros que atiende las necesidades de las micro y pequeñas empresas. Para ello, las entidades financieras como las cooperativas y los bancos les proveen de crédito. Según CGAP, en Ecuador los servicios microfinancieros incluyen el microcrédito, en microseguro y las transferencias de fondos. (El Comercio, 2010)

**CGAP:** Consultative Group to Assit the Poor, organización que reúne a 33 entidades públicas y privadas de financiamiento.

**COAC:** Abreviatura generalmente aceptada de Cooperativa de Ahorro y Crédito.

---

<sup>18</sup> Revista Líderes número 45, página 2

**Cooperativa:** Asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. (MIES, 2008)<sup>19</sup>

**Competitividad:** (Tomado de wikipedia, enciclopedia libre). Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. (Wales & Sanger, 2001)

**Valor:** En términos competitivos, es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender.

**Cadena de Valor:** La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

**El flujo de caja o flujo de fondos incremental:** Herramienta para evaluación financiera en la que se registran únicamente los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado.

---

<sup>19</sup> Tomado del texto Doctrina y Gestión Cooperativa 2008 página 7

## **5. Objetivo**

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar una metodología de gestión estratégica de negocio para cooperativas de ahorro y crédito que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, que les permita mejorar su nivel de competitividad, contribuya a organizar su estructura y potenciar sus servicios, solucionando las deficiencias que limitan su desarrollo.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Detectar y cuantificar la influencia de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía nacional, para valorar la importancia y necesidad de una gestión estratégica de su negocio. (Diagnóstico)
- Identificar las principales deficiencias organizacionales, de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, que influyen en su competitividad de modo que se facilite un mejor desarrollo de la metodología de gestión estratégica. (Diagnóstico)
- Verificar cuántos y cuáles son los organismos de gobierno y privados que apoyan a las cooperativas de ahorro y crédito sobre todo en el tema de fondeo para analizar los planes de apoyo existentes. (Diagnóstico)
- Desarrollar una metodología de gestión estratégica de negocio que cubra los requisitos que los organismos de apoyo exigen a las cooperativas para acceder a sus planes. (Desarrollo de la Metodología)



- Estructurar la metodología en función de prioridades para los mercados a los que se enfocan las COACs, sus variables claras de éxito y la construcción de una ventaja competitiva. (Desarrollo de la Metodología)
- Validar la metodología diseñada, seleccionando un conjunto de expertos y consultores en temas de cooperativismo. (Validación de la metodología)
- Analizar la posibilidad de reproducir el modelo, asegurando la especificidad y particularidad de cada COAC. (Validación de la metodología)
- Determinar los beneficios y bondades de la metodología diseñada para ser considerados como una carta de presentación a ofertar a las COACs. (Validación de la metodología).
- Definir la aceptabilidad de aplicación de este proyecto en otras cooperativas. (Validación de la metodología)

## 6. Justificaciones del objetivo

Buscar que las COACs operen bajo una gestión estratégica de negocio, requiere de un proceso formal, que evite el sesgo derivado del estado de momento actual o status quo y del sentimiento de obiedad que con el tiempo adquieren los ejecutivos responsables de dirigir las actividades de las COACs.

El motivo e importancia de encaminar este esfuerzo a las cooperativas de ahorro y crédito toman sentido, cuando tanto el Gobierno como varias instituciones privadas nacionales y extranjeras, reconocen a estas instituciones financieras, como actores de primer orden en el objetivo de desarrollar una economía solidaria, por su nivel de influencia en la dinámica de la misma y sobre todo porque a la hora de priorizar la inversión social se convierten en uno de los mejores medios para cubrir satisfactoriamente con las necesidades que demanda el pueblo, llegando a aquellos sectores que la banca privada ha olvidado por su interés de captar fondos de quienes más recursos tienen.

Como afirma el Consejo Cooperativo Nacional: “El sistema Cooperativo reúne todas las cualidades que la actual situación del Ecuador reclama: una filosofía llena de humanismo, unos principios que crean la igualdad y la democracia, además que con esfuerzo mutuo ha logrado conseguir grandes objetivos en beneficio de todos sus asociados.

El cooperativismo tiene potencial gigante en lo social, económico e institucional, sin embargo se hace necesario contrarrestar sus debilidades especialmente el problema de liderazgo y

governabilidad, producto mismo de la falta de alternabilidad de sus dirigentes quienes deben con urgencia ser capacitados en la práctica permanente de los principios del cooperativismo.”<sup>20</sup>.

Por otra parte debemos reconocer el impacto positivo que el sector cooperativo ha generado, como alternativa al desarrollo económico y social, en países como: Canadá, EEUU, Alemania, Austria, Israel, Brasil, Suiza, entre otras actuales potencias, sin dejar de lado los efectos en nuestro país donde es evidente el crecimiento en la cantidad de COACs creadas, sin esto significar un verdadero fortalecimiento en temas de gestión, crecimiento financiero y cobertura.

Por todos estos motivos es que el desarrollo de esta metodología específica para COACs, tiene grandes implicaciones positivas, no solo en su implementación, si no desde la identificación, análisis y estudio mismo de las principales deficiencias generalizadas en las cooperativas de ahorro y crédito, que permitan crear el enfoque estratégico de negocio adecuado para definir una estructura sólida, potenciar sus capacidades y ser competitivas de una forma sostenible, pues como bien lo afirma el Dr. Rodrigo Cañarte, Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional, “...aun son pocas las personas e instituciones en el Ecuador que reconocen la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito, y que dedican su tiempo a investigar sobre el tema...” por lo que esta metodología podría beneficiar directamente a los fundadores y propietarios de las cooperativas de ahorro y crédito, los socios/clientes que acceden a sus productos y servicios, y a los organismos de control al frente del sector cooperativo.

---

<sup>20</sup> Doctrina y Gestión Cooperativa auspiciado por el MIES, página 3

## **7. Presuposiciones e Hipótesis**

### **General**

H1: La falta de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito se debe a la inexistencia de un modelo de gestión estratégica de negocio.

### **Específicas**

H1: Existe un gran nivel de influencia de las COACs en la economía del Ecuador y una alta correlación con la producción.

H2: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no cuentan con el expertise que se requiere para establecer una gestión estratégica adecuada de negocios que aumente las posibilidades de éxito dentro de su mercado.

H3: Los planes de apoyo, para las cooperativas de ahorro y crédito, son insuficientes y no solucionan por completo las deficiencias existentes en las mismas.

H4: Las COACs no pueden acceder a mejores planes de fondeo por no contar con una adecuada gestión estratégica de su negocio, que les permita ante organismos de apoyo ser consideradas como candidatos a recibir fondos.

H5: No es factible que las cooperativas justifiquen una organización especializada de tiempo completo para la planeación estratégica del negocio, pero la necesidad de mantener una gestión estratégica actualizada siempre está vigente.

H6: Las COACs cuentan con expertos en temas de cooperativismo y directivos capaces de identificar la validez de un modelo de gestión estratégica de negocio.

H7: Es factible desarrollar una metodología de gestión estratégica para que sea aprovechada por varias cooperativas de ahorro y crédito a la vez.

H8: El modelo de gestión estratégica de negocio reúne las características suficientes para contribuir a la competitividad de las COACs.

H9: Existe aceptación e interés en implementar la metodología de gestión estratégica diseñada.

## Capítulo 2. Diagnóstico del Sector Cooperativo

### Análisis Externo.- Macro-ambiente

#### 1. Factores político-legales

##### 1.1. Gobierno

El gobierno ecuatoriano, al mando del economista Rafael Correa, es de una tendencia de izquierda, nacionalista y bolivariana, criticado por prácticas de tinte populista, y públicamente declarado partidario de la línea del Socialismo del siglo XXI, modelo de estado socialista revolucionario, cuya esencia radica en la filosofía y economía marxista basadas en la dinámica social y la lucha de clases, y sustentadas en cuatro ejes:

- Desarrollo democrático regional
- Economía de equivalencias
- Democracia participativa y protagónica
- Organizaciones de base.

Esta tendencia resulta favorable para el sector cooperativo, porque el gobierno asigna a las cooperativas de ahorro y crédito un papel protagónico en su afán de llegar a los lugares más recónditos del país, constituyendo al sector financiero popular y solidario en un eje importante para sus planes de apoyar a los sectores de escasos recursos a través del desarrollo de las microfinanzas.

##### 1.2. Actitud del gobierno frente al sector cooperativo

Es importante resaltar el apoyo que brinda a las microfinanzas, en especial a las instituciones de carácter solidario como el grupo de las cooperativas de ahorro y crédito que se constituyen en un importante medio de acceso a las personas olvidadas por la banca. Este apoyo se torna

evidente cuando el gobierno involucra a las COACs formalmente en sus planes como por ejemplo:

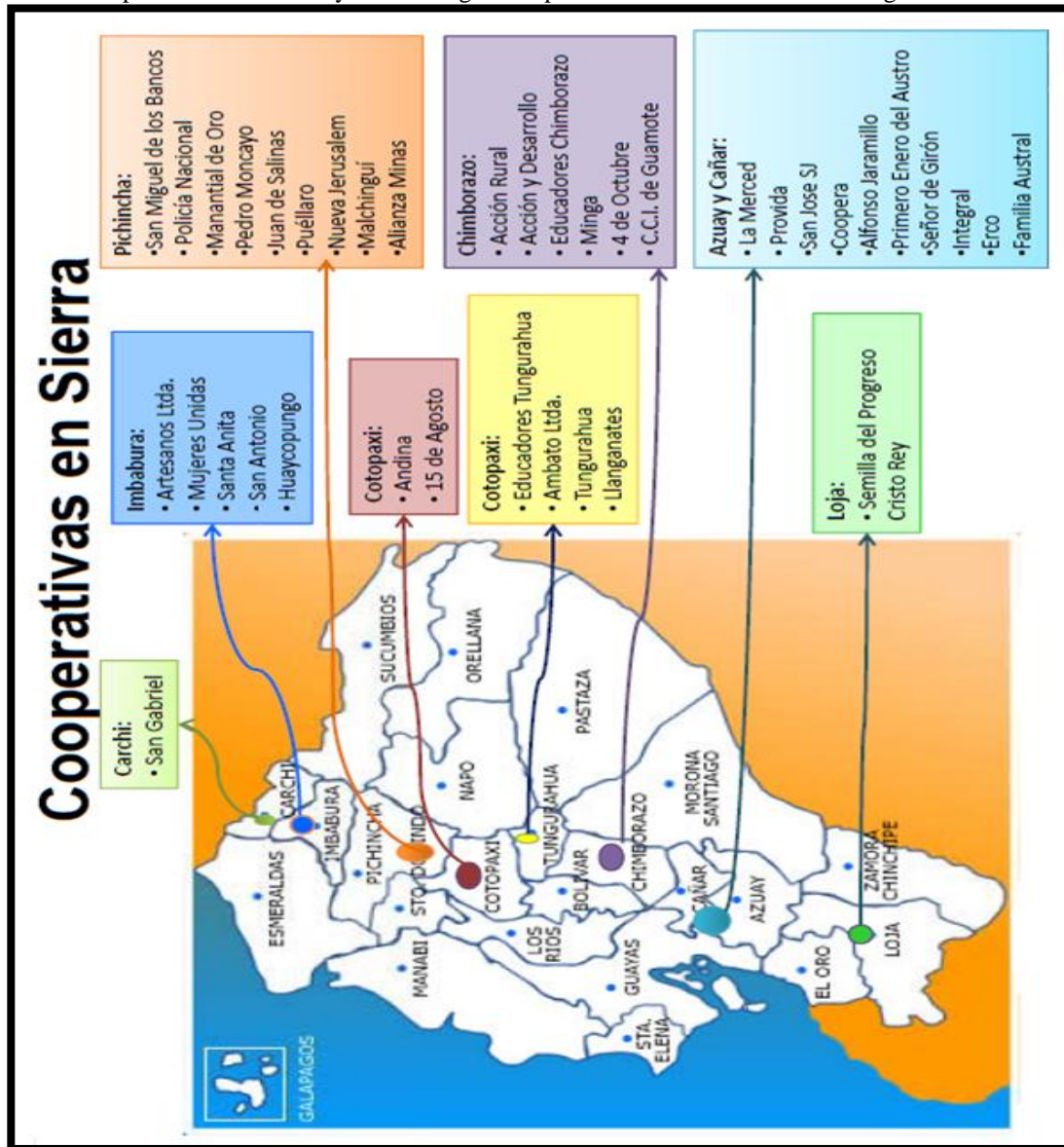
### **Participación de las COACs reguladas por el MIES en el Sistema Nacional de Pagos (SNP)**

A partir del 15 de julio de 2009 Mediante Regulación No.186-2009 del Directorio del BCE, se permite que las COACS controladas por el MIES, participen en el Sistema de Pagos Interbancarios (parte de la estructura del SNP) como entidades ordenantes y receptoras de recursos. A través del SNP las COACs pueden trabajar con productos como: Pago de Bono de Desarrollo Humano con acreditación a cuenta, pago de prestaciones del IESS, pago de nómina de empleados del sector público, recepción de Remesas, entre otros.

El programa inició con la propuesta de proveer un sistema de transferencias alternativo al que ofrecen los bancos y las remesadoras que no llegan a los sectores rurales o provincias con mayor densidad de emigrantes. Ante esta limitante el BCE propuso la incorporación de pequeñas intermediarias financieras situadas en zonas rurales y urbano-marginales al Sistema Nacional de Pagos (SNP), lo que facilitaría las transferencias disminuyendo su costo y tiempo de envío, optimizando el acceso de las remesas a zonas desatendidas. Para la ejecución de este proyecto el BCE suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-10389-EC “Canal Alternativo de Remesas para Pequeños Intermediarios Financieros Ecuatorianos” que tiene como objetivo contribuir a la incorporación, de receptores de remesas en el sistema financiero formal, a través de los pequeños intermediarios financieros, particularmente en zonas marginales y rurales del Ecuador, mediante la integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) al sistema nacional de pagos (SNP).

A continuación se muestra la distribución geográfica de las cooperativas aprobadas para participar del sistema nacional de pagos, por región del país. (Imagen 2.1 e imagen 2.2)

Imagen 2.1  
Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el MIES distribuidas en la región Sierra

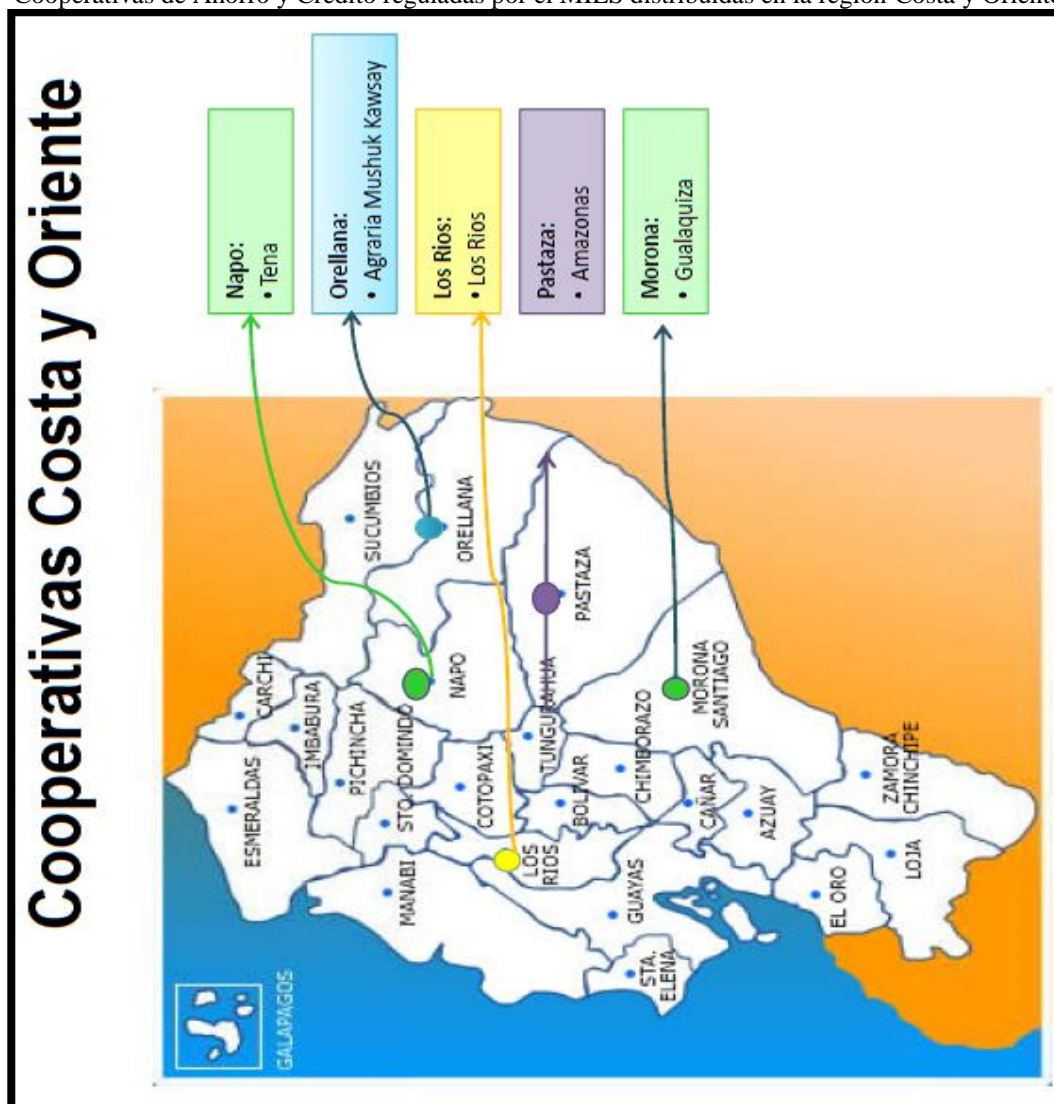


Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco central del Ecuador



Imagen 2.2

Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el MIES distribuidas en la región Costa y Oriente



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco central del Ecuador

### Participación de las COACs en el Plan de Desarrollo Nacional 2007-2010

El gobierno, tal como se formaliza en el Plan de Desarrollo Nacional 2007-2010 en su sexto objetivo busca garantizar trabajo estable, justo y digno, por medio de la aplicación de varias políticas y estrategias entre las que resalta para este análisis:

La política 6.1. Propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía.

Esta política busca impulsar medidas generadoras de empleo que no requieren elevados niveles de capacitación y son desencadenadoras de efectos multiplicadores en la economía,

pues estimulan la dinámica productiva reduciendo los niveles de desempleo y subempleo en el corto plazo.

Para el cumplimiento del objetivo antes mencionado, el actual gobierno, ha planteado varias estrategias aplicables a la política 6.1 y las más relevantes para este análisis son:

- Incentivo a las cooperativas de ahorro y crédito, y entidades de finanzas solidarias para captar y canalizar el ahorro con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía social y solidaria.
- Fomento a micro y pequeños emprendimientos, tomando en cuenta los programas actuales como 5-5-5 o finanzas solidarias en sus diversas formas estimulando proyectos articuladores, cooperativos y comunales exitosos desarrollando una sistematización de los mismos y su difusión.
- Consolidación de un programa integral dirigido a las finanzas solidarias en sus diversas formas, que permita a los micro y pequeños empresarios el acceso a recursos crediticios y mercados financieros bajo condiciones preferenciales.

### **1.3. Normativa a considerar en el sector cooperativo**

- **Decretos Presidenciales, Ministeriales**

En los últimos diez años, los gobiernos han emitido desde la Superintendencia de Bancos y Seguros, tres resoluciones mediante decretos ejecutivos que se describen a continuación. El 1227 fue expedido en marzo de 1998, el 2132 de diciembre de 2001 con el cual las COACs deben ir ingresando al control de la SBS, fue impugnado por la Federación de Cooperativas, FECOAC, ante el Tribunal Constitucional y este organismo falló a favor de la SBS, mediante Resolución 002-2002-TC cuando rechazó la demanda. El Decreto 3050 determinó que las cooperativas de ahorro y crédito con 200 mil dólares en certificados de aportación o 1 millón en activos, pasaban a ser controladas por la SBS.

El 354, hasta ahora vigente, que fue emitido en agosto de 2005 también fue impugnado, resultado de lo cual fue la declaratoria de inconstitucionalidad parcial.

### **Decreto Ejecutivo 194**

A inicios del 2010 se entrega un nuevo Reglamento que rige a las cooperativas miembros de la Asociación de de Cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con éste nuevo reglamento, las Cooperativas tienen un marco normativo hasta que se apruebe la Ley que regulará el sector financiero popular y solidario, y se cree un organismo de control autónomo, específico y diferenciado tal como lo manda la constitución vigente.

Este hecho permite un mejor enfoque porque nace de una propuesta de los propios actores, quienes día a día son los gestores del desarrollo del sistema y del país.

- **Constitución de la República del Ecuador**

La carta magna elaborada en el 2008, incluye aspectos importantes para las COACs, entre los que se destacan la creación de un sector dentro del sistema financiero nacional, denominado “Sector Popular y Solidario” que contará con sus normas y entidades de control específicas.

“Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solides. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.”

Además la Constitución asegura un trato diferente y con preferencias a aquellas instituciones que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

“Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

- **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Cooperativas.**

Rigen las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito, sus funciones, creación y liquidación, detallan los derechos, beneficios y obligaciones de las COACs.

- **Proyecto de Ley del Sector Financiero Popular y Solidario**

Este proyecto de Ley fue presentado el 28 de abril del 2010,

Artículo 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY.- La presente ley norma la constitución, organización, funcionamiento, fomento, promoción, supervisión, control, disolución y liquidación de las instituciones financieras populares y solidarias, que intermedian recursos del público, en el marco de la Constitución de la República del Ecuador y su participación en el desarrollo nacional.

Las instituciones financieras populares y solidarias serán controladas a través de la Superintendencia de Instituciones Financieras Populares y Solidarias y sus organismos internos.

Artículo 2.- DEFINICIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS POPULARES Y SOLIDARIAS.- Las instituciones del sector financiero popular y solidario son empresas, sociedades de personas, de derecho privado, sin fines de lucro, de orden social y solidaria; que prestan servicios financieros y no financieros a sus socios y a terceros, con autonomía administrativa, sin injerencia política o religiosa, con estructura jurídica propia; autogestionadas, democráticamente gobernadas y controladas por sus socios.

Artículo- 3.- DE LA CLASIFICACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS POPULARES Y SOLIDARIAS.- Las instituciones financieras populares y solidarias serán de las siguientes clases:

- a.- Cooperativas de ahorro y crédito de primer y segundo piso;
- b.- Cajas y Bancos comunales;
- c.- Cajas de ahorro; y,
- d.- Otras entidades asociativas o solidarias.

Art. 7. Créase la superintendencia de Instituciones Financieras Populares y Solidarias, como organismo de control del sector financiero popular y solidario, de acuerdo a lo determinado en la Constitución, como parte de la Función de Transparencia y Control Social.

Art. 8. La Superintendencia, será un organismo técnico, especializado en la supervisión y control de instituciones financieras populares y solidarias, con autonomía administrativa y financiera, con personería jurídica de derecho público, dirigida y representada por el Superintendente o Superintendente.

Tendrá una Junta Directiva del Sector Financiero Popular y Solidario que dictará las normas de regulación para la aplicación de esta Ley y su Reglamento, y el Superintendente o Superintendente será quien ejecute las disposiciones emitidas por aquella.

#### **1.4. Organismos de Control**

Actualmente los organismos de control que regulan las operaciones del sector cooperativo son el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

El MIES regula a aquellas medianas y pequeñas cooperativas de ahorro y crédito mientras la SBS se encarga de las más grandes. Según el MIES, hasta el 2008 existían 1.221 cooperativas de ahorro y crédito reguladas por este Ministerio y 38 por la Superintendencia de Bancos.

#### **Oportunidades**

- Gobierno busca atender a los sectores urbano-marginales por medio de las COACs, les brinda apoyo y les da una mejor imagen frente a sus socios y clientes.
- Una actitud positiva y favorable del gobierno hacia el sector financiero popular y solidario, permite al sector cooperativo acceder a planes de desarrollo.
- Mayor acceso a fondos (captaciones) por la participación en el Sistema Nacional de Pagos y un mejor nivel de colocaciones.
- Mejor panorama político y legal para las cooperativas de ahorro y crédito por la creación del Sector Popular y Solidario dentro del Sistema Financiero Nacional con normas y entidades de control específicos.
- Mayores garantías y tratos preferenciales para el desarrollo de la economía popular y solidaria, instituidas en la Constitución Nacional, lo que estimula a las cooperativas a desarrollar planes para apoyar a sus socios y clientes.

## **Amenazas**

- Otros tipos de IFIs tienen mejores niveles tecnológicos para participar de los planes del gobierno especialmente en sistemas de información y otras herramientas que facilitan la administración de fondos.

## **2. Factores Económicos**

### **2.1. Dolarización**

Es importante, para iniciar el análisis de los factores económicos, tocar el hito que marco el comportamiento de la economía ecuatoriana en lo que va del presente siglo: el proceso de dolarización. Los diez años que han transcurrido desde la adopción del dólar, como moneda de curso legal en el Ecuador, se han caracterizado por una relativa estabilidad económica, comportamiento similar ha mostrado el ritmo de inflación nacional, hechos que muestran que el proceso ha beneficiado la economía nacional, y a la vez a todos los componentes del Sector Financiero del país, cuyas cifras han evolucionado de manera más estable y a ritmos de crecimiento muy dinámicos.

Entre otros de los beneficios que la dolarización ha traído al Ecuador vale mencionar una reducción significativa de las tasas de interés, que a su vez, ha ampliado la capacidad de endeudamiento de las empresas privadas y de los demás agentes económicos, fortalecido el poder de compra de los consumidores y generado una dinamización del comercio de bienes de consumo durable y su respectivo esquema de financiamiento factores que han favorecido tanto a consumidores y comerciantes como a entidades financieras y emisores de tarjetas.

La estabilidad de precios ha constituido un escenario positivo y una coyuntura favorable para el mejoramiento de la solidez financiera y el desarrollo de empresas productivas y financieras, en especial dentro del sector privado, beneficiando una expansión crediticia del

Sistema Financiero, y facilitando, también, la expansión de los depósitos y los activos de bancos, cooperativas de ahorro y crédito y mas intermediarios financieros en valores reales; hecho que en gran medida explica el notable crecimiento y solidez de las entidades financieras.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Estabilidad en el manejo monetario, principal recurso y producto de las COACs.
- Niveles aceptables de precios y tasas de interés garantizados en gran medida en la fuerza del dólar como moneda dura.

#### **Amenazas**

- Dependencia directa de la política economía estadounidense.



## 2.2. PIB frente al sector cooperativo

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, es decir mide la riqueza generada por los agentes económicos de un país en un periodo determinado.

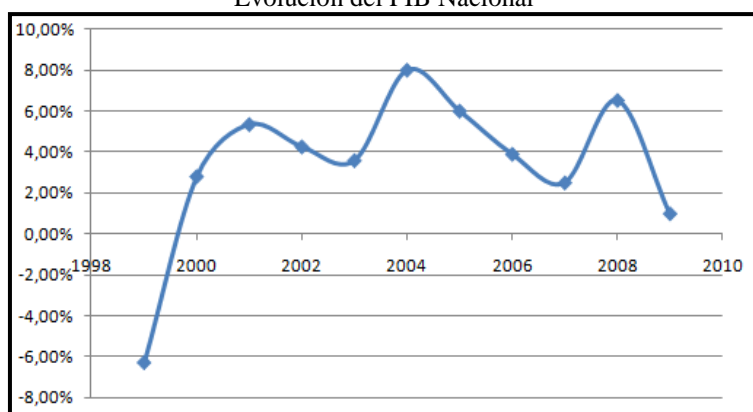
La tabla 2.1 muestra los porcentajes de crecimiento del PIB en los últimos once años.

Tabla 2.1  
PIB Histórico de los últimos once años

FECHA	VALOR
2009	0,98%
2008	6,52%
2007	2,49%
2006	3,89%
2005	6,00%
2004	8,00%
2003	3,58%
2002	4,25%
2001	5,34%
2000	2,80%
1999	-6,30%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2.1.  
Evolución del PIB Nacional



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Autor

La correlación que mantiene el PIB nacional con el PIB del sistema financiero es de 0,98 lo que significa una clara influencia y relación directa, y el sector cooperativo frente al sistema financiero mantiene una correlación de 0,99, es decir al crecer la economía nacional, crecen casi en la misma proporción tanto el sistema financiero, como el sector cooperativo.

Tabla 2.2  
Comparación PIB nacional Vs. PIB Sector Financiero y Cooperativo

AÑO	PIB NACIONAL MILLONES \$	\$ del Sist. Financ. del PIB	Participación en \$ del Sist. Financ. del PIB	\$ de las COACs	Participación de las COACs del Sist. Financ.	Participación de las COACs al Sist. Financiero
2004	\$32.642,00	\$669,60	2,05%	\$ 91,100	0,28%	13,61%
2005	\$37.187,00	\$895,36	2,41%	\$ 138,680	0,37%	15,49%
2006	\$41.763,00	\$1.086,62	2,60%	\$ 159,010	0,38%	14,63%
2007	\$45.789,00	\$1.121,87	2,45%	\$ 189,270	0,41%	16,87%
2008	\$54.686,00	\$1.290,49	2,36%	\$ 229,650	0,42%	17,80%
2009	\$58.220,40	\$1.453,28	2,50%	\$ 253,320	0,44%	17,43%
2010	\$63.489,40	\$1.600,11	2,52%	\$ 288,265	0,45%	18,02%

Fuente: Banco Central del Ecuador y SBS

Elaborado por: Autor

## Connotación Gerencial

### Oportunidades

- Mayores niveles de captaciones y colocaciones por crecimiento de la economía.
- Mayor emprendimiento productivo.
- Desarrollo de proyectos para mejorar la prospección de clientes, gestionando nuevas captaciones y colocaciones.
- Mayores probabilidades de recuperación de cartera.
- Mejorar la gestión comercial, desarrollando nuevos y atractivos productos que permitan un fondeo con recursos más baratos (captaciones a la vista).

### 2.3. Inflación

Para analizar el impacto de esta variable se la debe entender como un “indicador macroeconómico, medido de forma estadística a través del Índice de Precios del Consumidor del Área Urbana (IPCU) a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, determinada a través de una encuesta de hogares”<sup>21</sup>.

Bajo este concepto se podrá analizar el impacto de esta variable en las operaciones del sector cooperativo y realizar las consideraciones necesarias que puedan ser el insumo para el diseño de la metodología.

A continuación se muestran datos históricos de inflación mensual de los últimos dos años:

Tabla 2.3.  
Evolución de la Inflación (1/2)

AÑO	MES	Acumulada	Inflación Mensual	Anual
2008	Octubre	8,69%	0,03%	9,85%
	Noviembre	8,51%	-0,16%	9,13%
	Diciembre	8,83%	0,29%	8,83%
2009	Enero	0,71%	0,71%	8,36%
	Febrero	1,18%	0,47%	7,85%
	Marzo	2,28%	1,09%	7,44%
	Abril	2,95%	0,65%	6,52%
	Mayo	2,94%	-0,01%	5,41%
	Junio	2,86%	-0,08%	4,54%
	Julio	2,79%	-0,07%	3,85%
	Agosto	2,48%	-0,30%	3,33%
	Septiembre	3,12%	0,63%	3,29%
	Octubre	3,37%	0,24%	3,50%
	Noviembre	3,71%	0,34%	4,02%
	Diciembre	4,31%	0,58%	4,31%

<sup>21</sup> Banco Central del Ecuador

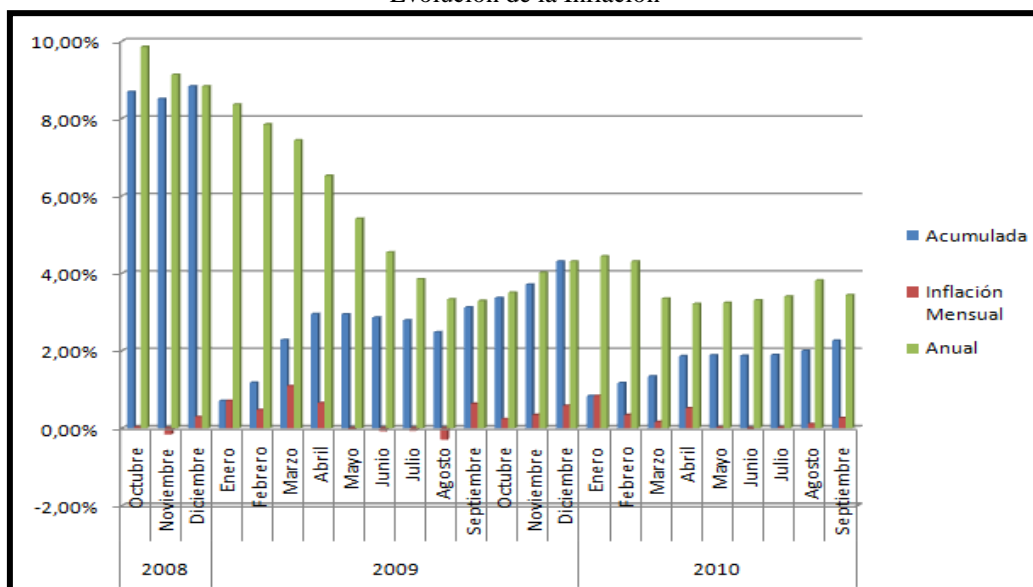
Tabla 2.3.  
Evolución de la Inflación (2/2)

2010	Enero	0,83%	0,83%	4,44%
	Febrero	1,17%	0,34%	4,31%
	Marzo	1,34%	0,16%	3,35%
	Abril	1,86%	0,52%	3,21%
	Mayo	1,88%	0,02%	3,24%
	Junio	1,87%	-0,01%	3,30%
	Julio	1,89%	0,02%	3,40%
	Agosto	2,00%	0,11%	3,82%
	Septiembre	2,26%	0,26%	3,44%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2.2.  
Evolución de la Inflación



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

En base a esto se puede establecer el principal efecto que puede tener dentro del sector cooperativo, que radica en la reducción o incremento del estándar de vida debido a la disminución o aumento del poder adquisitivo por lo que se la ha considerado de gran impacto en el sector cooperativo y como una variable a monitorear.

La inflación impacta directamente en el giro del negocio del sector cooperativo por su influencia en la capacidad de ahorro, pues un incremento, tiende a reducir el estándar de vida de las personas, al disminuir el poder adquisitivo y por ende disminuye la capacidad de ahorro.

Si bien es evidente la volatilidad de las cifras de este indicador mes a mes, podemos notar que al cierre de este año habrá un considerable decremento en comparación a diciembre del año 2009, pues las cifras de inflación mensual y acumulada del año 2010 son inferiores a las mensuales y acumuladas del año pasado. Adicionalmente el horizonte del sector cooperativo frente a la inflación, se ve reforzado por la estructura sólida de las COACs, constituida, no en la participación y volumen monetarios, si no en la cantidad de socios/clientes que acceden al sistema, diversificando el capital que ingresa a arcas cooperativas.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Incremento en la demanda de créditos ante una baja del poder adquisitivo de los socios.
- Mejorar los niveles de eficiencia en la gestión del sector cooperativo para incrementar los márgenes de utilidad en los productos.

#### **Amenazas**

- Incremento del riesgo en la recuperación de cartera.

### **2.4. Sistema Financiero Nacional**

El S.F.N. incluye a todas las instituciones de intermediación financiera legalmente constituidas para realizar dos actividades principales: captación de recursos del público y colocación de los fondos recibidos hacia el mismo público o concesión de créditos.

En relación al volumen de sus actividades unas operan con autorización de funcionamiento dado por la Superintendencia de Banco y Seguros (SBS) y a la vez todas sus operaciones y actividades se desarrollan, bajo el control de la SBS. Por otra parte, existe gran cantidad de otras entidades, donde resaltan las cooperativas de ahorro y crédito y algunas ONGs que

también realizan operaciones similares, en función de la autorización de operación otorgada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Así las instituciones que conforman el S.F.N. son:

- Instituciones Financieras privadas bajo el control de la SBS
  - Bancos Privados,
  - Cooperativas de Ahorro y Crédito
  - Sociedades Financieras
  - Mutualistas
- Instituciones financieras privadas bajo el control del MIES
- Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por el MIES
- ONGs que realizan actividades de microcrédito.
- Instituciones Financieras Publicas
  - Corporación Financiera Nacional (CFN),
  - El Banco Nacional de Fomento (BNF),
  - El Banco del Estado (BEDE), y
  - El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV)
  - Banco del Afiliado o Banco del IESS (BIESS)

No se han considerado las COAC reguladas por el MIES, debido a que no cuentan con suficiente información que permita hacer el análisis.

#### **2.4.1. El grado de bancarización en el Ecuador**

El grado de bancarización de un país, muestra como magnitud el nivel de su actividad financiera, frente al valor de la producción. Mientras mayor es la relación, se afirma que es el mayor el nivel de profundización financiera o de bancarización.

Tabla 2.4.  
Grado de Bancarización en Ecuador por medio de Cartera o con Depósitos

Años	PIB	Cartera	Depósitos	Grado de Bancarización	
				Con Cartera	Con Depósitos
2001	\$21.250,00	\$2.854,00	\$3.905,00	7,67%	18,38%
2002	\$24.899,00	\$3.645,00	\$4.857,00	9,80%	19,51%
2003	\$28.636,00	\$4.160,00	\$5.853,00	11,19%	20,44%
2004	\$32.642,00	\$5.413,00	\$7.369,00	14,56%	22,58%
2005	\$37.187,00	\$6.944,00	\$8.936,00	18,67%	24,03%
2006	\$41.763,00	\$8.605,00	\$10.391,00	20,60%	24,88%
2007	\$45.789,00	\$9.884,00	\$12.148,00	21,59%	26,53%
2008	\$54.686,00	\$12.701,00	\$14.946,00	23,23%	27,33%
2009	\$58.220,40	\$12.124,00	\$15.479,00	20,82%	26,59%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, SBS, COLAC.

**Elaboración:** Autor

Aunque la información mostrada no considera a las COACs del MIES debido a la escasa información publicada que este grupo tiene a disposición se estima que el grado de bancarización, en sus dos modalidades sería entre el 0,3% y 0,4% más de incluir las COACs MIES para el 2001 y entre 1 y 1.2% para Junio de 2009.

## **2.4.2. Instituciones dentro del Sistema Financiero Nacional**

Breve comparación entre las instituciones del SFN en relación a algunas cifras que permiten dar una ponderación a cada uno de los sectores.

### **2.4.2.1. Activos totales**

A continuación se muestra la evolución de los activos totales del Sistema Financiero, de los cinco grupos que lo conforman.

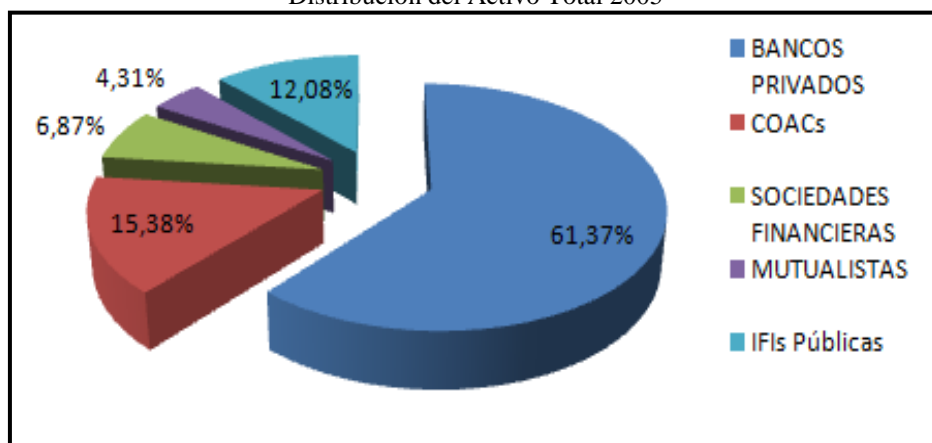
Tabla 2.5.  
Evolución de los Activos Totales del SFN por grupo que lo conforma

PERIODO	BANCOS PRIVADOS	COACs	SOCIEDADES FINANCIERAS	MUTUALISTAS	IFIs Públicas	TOTAL SECTOR
2005	\$ 5.334,40	\$ 1.336,80	\$ 596,70	\$ 374,20	\$ 1.049,80	\$ 8.691,90
2006	\$ 6.251,90	\$ 1.590,10	\$ 783,70	\$ 463,30	\$ 1.064,00	\$ 10.153,00
2007	\$ 7.286,40	\$ 1.892,70	\$ 834,70	\$ 532,30	\$ 1.449,10	\$ 11.995,20
2008	\$ 9.067,60	\$ 2.296,50	\$ 945,10	\$ 396,70	\$ 1.949,00	\$ 14.654,90
2009	\$ 8.693,00	\$ 2.533,20	\$ 909,50	\$ 373,80	\$ 2.560,70	\$ 15.070,20

Fuente: Banco Central del Ecuador, investigación COLAC

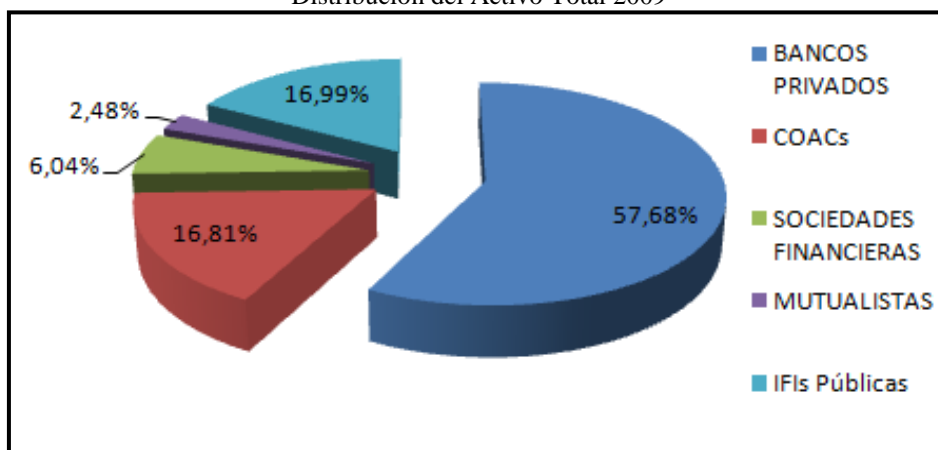
Elaborado por: Autor

Gráfico 2.3.  
Distribución del Activo Total 2005



Elaborado por: Autor

Gráfico 2.4.  
Distribución del Activo Total 2009



Elaborado por: Autor

Mientras en los últimos cinco años los activos totales de todos los grupos del SFN ha disminuido, las COACs han incrementado en aproximadamente 1,43 puntos porcentuales.



## Connotación Gerencial

### Oportunidades

- Incremento de captaciones y colocaciones
- Mayor cobertura

### Amenazas

- Instituciones financieras públicas con tasa de crecimiento mayor a la del grupo de las COACs.

## 2.5. Tasas de interés del Sector Financiero y el Sector Cooperativo

A mediados del 2007, por iniciativa del Gobierno actual, se empieza a regular los ingresos financieros y de servicios del Sector Financiero. El primer paso fue la eliminación de las comisiones de crédito, después se pusieron topes a las tasas de interés activas y finalmente se pasó a regular topes máximos en las comisiones IFIs en los servicios que ellas presentan, habiéndose llegado a establecer varios servicios que debían atenderse en forma gratuita, aunque anteriormente tenían costo para los usuarios.

### 2.5.1. Tasa de interés activa

Tabla 2.6.  
Tasa de Interés Activa

<b>Tasa de Interés Activa</b>	
dic-06	8,85%
dic-07	10,72%
dic-08	9,14%
dic-09	9,19%
dic-10	8,68%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Autor

La tasa promedio es 9,32% que resulta un costo del dinero alto por lo que resulta complicado que el sector empresarial realice futuras inversiones en activos para los cuales necesite acceder al crédito.

Aunque las políticas del gobierno actual promulgaban una reducción de las tasas de interés, a través de una intervención directa del estado para conseguir una regulación, podemos apreciar en los datos estadísticos que la tendencia es constante con una leve disminución en los últimos meses.

### **2.5.2. Tasa de interés pasiva**

Es la tasa que las instituciones del SFN pagan a quienes realizan depósitos a la vista o a plazo fijo, por entregar su dinero y confiarlo en la gestión que realizan.

Su evolución se muestra a continuación, en relación a los dos últimos años:

Tabla 2.7.  
Tasa de Interés Pasiva

<b>Tasa de Interés Pasiva</b>	
dic-06	4,91%
dic-07	5,64%
dic-08	5,09%
dic-09	5,24%
dic-10	4,28%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Autor

La variable que mayor impacto sufre por la variación en las tasas, es sin duda la rentabilidad, por ser el spread entre la tasa activa y pasiva lo que constituye su valor, de este modo al compararlas podemos obtener el siguiente histórico del spread:

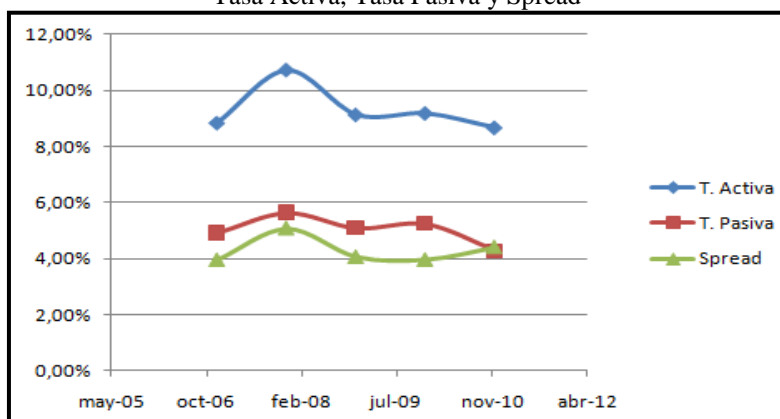
Tabla 2.8.  
Spread

Spread	
dic-06	3,94%
dic-07	5,08%
dic-08	4,05%
dic-09	3,95%
dic-10	4,40%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2.5.  
Tasa Activa, Tasa Pasiva y Spread



**Elaborado por:** Autor

## Connotación Gerencial

### Amenazas

- Reducción de los márgenes de rentabilidad, por una disminución del principal ingreso de las COACs. (Tasa de interés activa)
- La tasa de interés es una variable muy cambiante y puede fluctuar en periodos de tiempo demasiado cortos por lo que resulta difícil hacer una planificación de los créditos.
- Productos poco atractivos para los socios/clientes por reducción en la tasa pasiva, como consecuencia de equiparar la baja en la tasa activa.

## **2.6. El micro crédito**

En el Ecuador en los últimos años se ha presentado una evolución muy importante del negocio de las microfinanzas. Existe una tendencia a que los programas exitosos de crédito a la microempresa evolucionen a intermediarios financieros especializados.

El Ecuador cuenta con bancos privados como Banco Solidario, Procredit, Banco del Pichincha, que orientan sus actividades a la mejora de las microfinanzas.

También se han establecido sociedades financieras especializadas y fondos de ayuda externa de organismos multilaterales y bilaterales entre los que se encuentra Swisscontact, DGRV Confederación alemana de Cooperativas, el Proyecto SALTO (Strengthened Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID, BID, CAF, programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales.

En lo concerniente a apoyo financiero rural, el servicio es limitado por ser considerado por la banca privada de alto riesgo y poco rentable; sin embargo existen Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fundaciones y ONGS que prestan asistencia financiera a los sectores rurales del país.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Incremento de los niveles de emprendimiento.
- Planes de gobierno en materia de microempresas son complementados con microcréditos.
- Tratos preferenciales para el sector financiero popular y solidario que contribuya a las iniciativas microempresariales.
- Creciente demanda de microcréditos.
- Niveles de mora bajos en lo referente a microcrédito.

- El micro crédito, en especial el de tendencia solidaria constituye una de las industrias con mayor auge en el contexto nacional.
- Existen importantes potenciales para realizar Alianzas Estratégicas con entidades de cooperación financiera y técnica para las organizaciones del sector.
- Gran responsabilidad y cumplimiento en los pagos por parte de la gente de los estratos medios y bajos, lo que respalda la funcionalidad y crecimiento en sectores rurales.

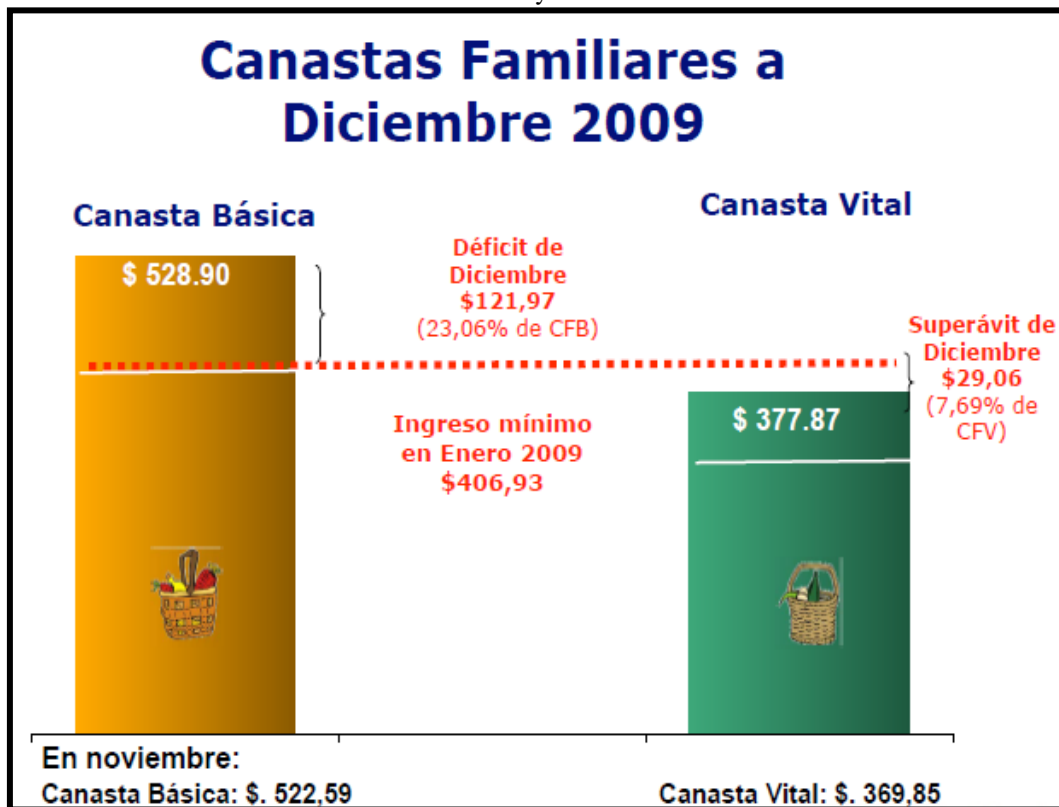
### **2.7. Capacidad de Ahorro**

Una familia tiene capacidad de ahorro cuando, luego de cubrir sus necesidades más elementales y algunas no tan elementales pero de importancia, tienen aun recursos monetarios disponibles, entonces ese recurso podría ser canalizado al ahorro sin necesidad de que sea en su totalidad o incluso sin que necesariamente se lo destine para este fin.

En base a este criterio la capacidad de ahorro tiene lugar en la conjugación de los ingresos, la inflación y las canastas básica y vital familiares.

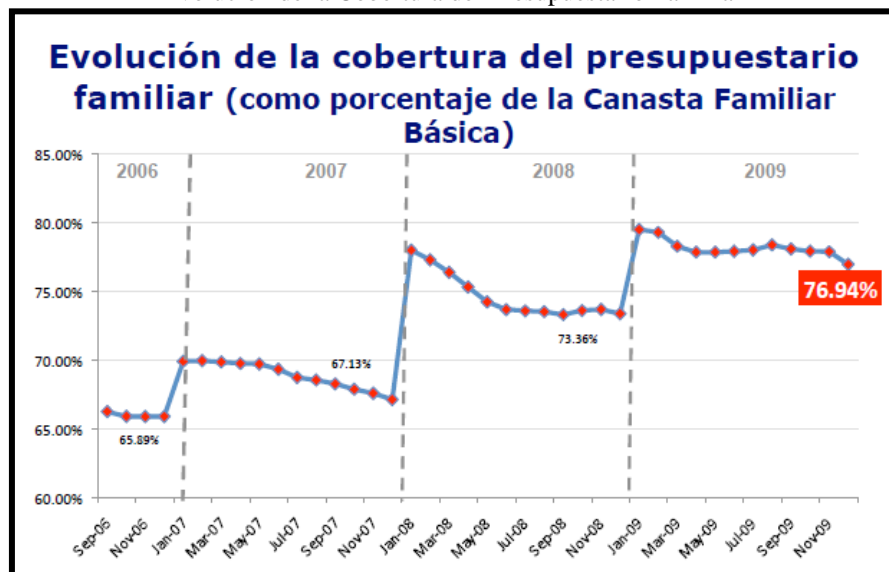
A continuación se muestra una comparación entre la canasta básica familiar, los ingresos y la canasta vital.

Imagen 2.3.  
Canasta Básica y Canasta Vital



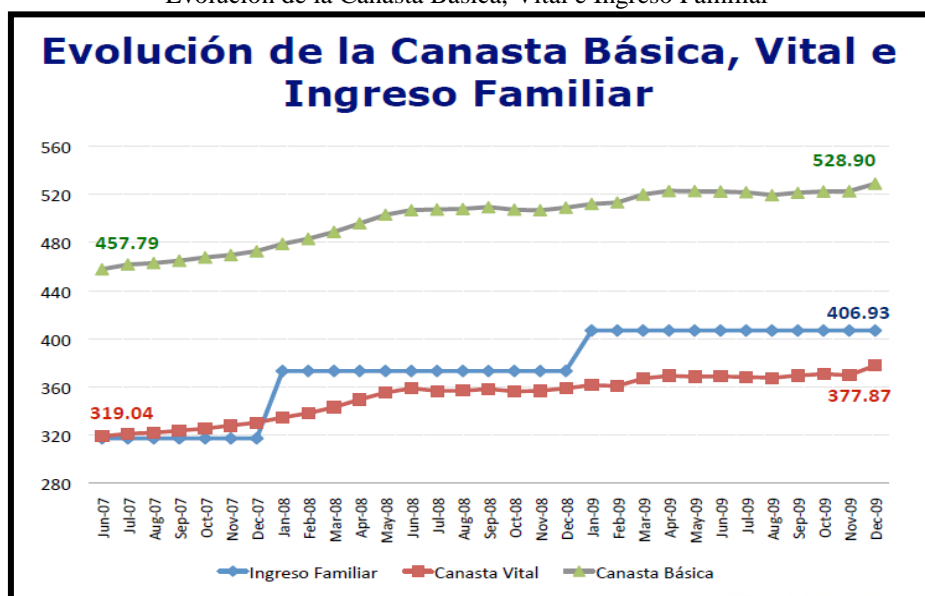
Fuente: INEC  
Elaborada por: INEC

Imagen 2.4.  
Evolución de la Cobertura del Presupuestario Familiar



Fuente: INEC  
Elaborada por: INEC

Imagen 2.5.  
Evolución de la Canasta Básica, Vital e Ingreso Familiar



Fuente: INEC  
Elaborada por: INEC

La comparación de estos factores permite un panorama muy claro de la poca capacidad de ahorro de las personas en el Ecuador, si únicamente se puede cubrir la canasta vital, y apenas un 71% de la canasta familiar en la actualidad. Si el criterio se realiza en función de la tendencia, este sería favorable, porque crece del 2008 al 2009 en un 7,1% un crecimiento que supera a la inflación de 2009 que fue de 4,31%.

## Connotación Gerencial

### Amenazas

- Poca capacidad de ahorro en el país.
- Gran brecha entre la canasta básica familiar y los ingresos promedio de las familias ecuatorianas.
- No existe cultura de ahorro.

### 3. Factores Socio-Culturales

#### 3.1. Demo/geográficos

##### 3.1.1. Distribución geográfica de las cooperativas

En la siguiente tabla se muestra el sector cooperativo por regiones y provincias, en base al grupo al que pertenecen, es decir cooperativas: de producción, consumo, ahorro y crédito y de servicios; resaltando el número de instituciones, y el porcentaje por provincia.

Tabla 2.9.  
Cooperativas por grupos, región y provincia

Nº	REGION PROVINCIA	COOPERATIVAS POR GRUPOS											TOTAL	% DEL TOTAL REGIONAL	
		PRODUCCIÓN			CONSUMO			AHORRO Y CREDITO			SERVICIOS				
		#	% del total	% del total	#	% el total regional	% del total nacional	#	% el total regional	% del total	#	% el total regional			% del total
	<b>SIERRA</b>	<b>300</b>	<b>9,09</b>	<b>5,53</b>	<b>762</b>	<b>23,1</b>	<b>14,05</b>	<b>829</b>	<b>25,13</b>	<b>15,29</b>	<b>1408</b>	<b>42,68</b>	<b>25,97</b>	<b>3299</b>	<b>100</b>
1	AZUAY	57	1,73	1,05	61	1,85	1,13	62	1,88	1,14	97	2,94	1,79	277	8,4
2	BOLIVAR	5	0,15	0,09	24	0,73	0,44	23	0,7	0,42	26	0,79	0,48	78	2,36
3	CAÑAR	14	0,42	0,26	21	0,64	0,39	18	0,55	0,33	88	2,67	1,62	141	4,27
4	CARCHI	31	0,94	0,57	85	2,58	1,57	13	0,39	0,24	37	1,12	0,68	166	5,03
5	COTOPAXI	0	0	0	1	0,03	0,02	32	0,97	0,59	60	1,82	1,11	93	2,82
6	CHIMBORAZO	11	0,33	0,2	63	1,91	1,16	73	2,21	1,35	117	3,55	2,16	264	8
7	IMBABURA	1	0,03	0	9	0,27	0,17	24	0,73	0,44	70	2,12	1,29	104	3,15
8	LOJA	8	0,24	0,15	20	0,61	0,37	63	1,91	1,16	74	2,24	1,36	165	5
9	PICHINCHA	173	5,24	3,19	459	13,91	8,47	404	12,25	7,45	635	19,25	11,71	1671	50,65
10	TUNGURAHUA	0	0	0	19	0,58	0,35	117	3,55	2,16	204	6,18	3,76	340	10,31
	<b>COSTA</b>	<b>271</b>	<b>15,42</b>	<b>5</b>	<b>254</b>	<b>14,45</b>	<b>4,68</b>	<b>321</b>	<b>18,26</b>	<b>5,92</b>	<b>912</b>	<b>51,88</b>	<b>16,82</b>	<b>1758</b>	<b>100</b>
1	EL ORO	59	3,36	1,09	36	2,05	0,66	28	1,59	0,52	115	6,54	2,12	238	13,54
2	ESMERALDAS	20	1,14	0,37	15	0,85	0,28	33	1,88	0,61	62	3,53	1,14	130	7,39
3	GUAYAS	143	8,13	2,64	170	9,67	3,14	177	10,07	3,26	583	33,16	10,75	1073	61,04
4	LOS RIOS	5	0,28	0,09	14	0,8	0,26	29	1,65	0,53	36	2,05	0,66	84	4,78
5	MANABI	44	2,5	0,81	19	1,08	0,35	54	3,07	1	116	6,6	2,14	233	13,25
	<b>AMAZONIA</b>	<b>56</b>	<b>16,23</b>	<b>1,03</b>	<b>56</b>	<b>16,23</b>	<b>1,03</b>	<b>67</b>	<b>19,42</b>	<b>1,24</b>	<b>166</b>	<b>48,12</b>	<b>3,06</b>	<b>345</b>	<b>100</b>
1	MORONA SANTIAGO	30	8,7	0,55	6	1,74	0,11	21	6,09	0,39	28	8,12	0,52	85	24,64
2	NAPO	5	1,45	0,09	3	0,87	0,06	10	2,9	0,18	16	4,64	0,3	34	9,86
3	PASTAZA	4	1,16	0,07	28	8,12	0,52	14	4,06	0,26	50	14,49	0,92	96	27,83
4	ZAMORA CHINCHIPE	11	3,19	0,2	10	2,9	0,18	8	0,32	0,15	14	4,06	0,26	43	12,46
5	SUCUMBIOS	5	1,45	0,09	8	2,32	0,15	8	2,32	0,15	22	6,38	0,41	43	12,46
6	ORELLANA	1	0,29	0,02	1	0,29	0,02	6	1,74	0,11	36	10,43	0,66	44	12,75
	<b>INSULAR</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>0,06</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>0,11</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>0,07</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>0,13</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
1	GALAPAGOS	3	15	0,06	6	30	0,11	4	20	0,07	7	35	0,13	20	100
22	<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>630</b>			<b>1078</b>			<b>1221</b>			<b>2493</b>			<b>5422</b>	<b>100</b>

Fuente: Dinámica del Sector Cooperativo Ecuatoriano

Elaborado por: Autor



Tabla 2.10.  
Cooperativas por grupos, provincias y cantones

COOPERATIVAS POR GRUPOS, PROVINCIAS Y CANTONES						
PROVINCIA	CANTÓN	PRODUCCIÓN	CONSUMO	CRÉDITO	SERVICIOS	TOTAL CANTÓN
PICHINCHA	QUITO	129	382	355	511	1377
	CAYAMBE	7	3	8	18	36
	MEJIA	5	9	6	20	40
	PEDRO MONCAYO	3	1	6	4	14
	RUMIÑAHUI	7	13	17	25	62
	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	0	0	1	0	1
	SANTO DOMINGO	22	51	11	57	141
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>173</b>	<b>459</b>	<b>404</b>	<b>635</b>

Fuente: Dinámica del Sector Cooperativo Ecuatoriano

Elaborado por: Autor

En Ecuador existen actualmente más de 5400 cooperativas repartidas en las veinte y cuatro provincias aproximadamente 2.754 más si se comparan los datos del censo del 2002. Este acelerado crecimiento (102,4%), posiblemente, responde a la crisis por la que atraviesa la sociedad ecuatoriana y, en particular, los sectores afectados por la inequitativa distribución de la riqueza nacional, que ha permitido la recuperación del espíritu solidario y una reactivación a la organización cooperativa las cuales, en muchos casos, nacen no solo por razones económicas sino por motivos más poderosos como el rechazo a las formas de economía especulativas, (como el crédito bancario, por ejemplo) y porque el sistema cooperativo satisface una serie de necesidades no contempladas por los sectores público y privado y evidentes por las dos dimensiones diferentes, pero no antagónicas que las cooperativas mantienen: la **dimensión económica**, como sujetos que actúan en el mercado, aceptando su lógica, y la **dimensión social**, como entes que generan efectos positivos a favor de sus socios y de toda la colectividad.

Sobresalen elementos como la **distribución regional** de las cooperativas donde el número de cooperativas en términos absolutos y relativos, es mayor y más notorio en la Sierra que en la Costa. En la Sierra se encuentran 3299 cooperativas (60,8%), mientras que en la Costa 1758 (32,4%), en la Amazonía 345 (6,4%) y en la Región Insular 20 (0,4%).

Resulta evidente que el desarrollo del sistema cooperativo esta mas arraigado en la Sierra que en el resto de regiones del país, posiblemente porque en esta región se concentra, en, mayor medida, la acción de los sectores público y privado que impulsaron la conformación de cooperativas a partir de la expedición de la Ley de Cooperativas (1937 y 1966) y con la Ley de Reforma Agraria (1963 y 1972)

En cuanto a la distribución por provincias, Pichincha y Guayas muestran una lata participación, con el 30,8% y el 19,8% respectivamente. Le siguen Tungurahua (6,3%) Azuay (5,1%) Chimborazo (4,9%) El oro (4,4%) y Manabí (4,3%). Las demás provincias muestran una participación mucho menor.

#### **3.1.1.1. Cooperativas por grupos y clases**

Según la legislación Ecuatoriana las cooperativas se clasifican en grupos: Producción, Consumo, Ahorro y Crédito y Servicios. El grupo de Servicios agrupa a 2.493 cooperativas (46%), Ahorro y Crédito a 1.221 (22,5%), Consumo a 1.078 (20%) y Producción a 630 (11,6%).

#### **3.1.1.2. Cooperativas por grupos, regiones y provincias**

Por **regiones** se observan que en la Sierra las cooperativas de Servicios representan el 42,7%. Le siguen las de Ahorro y Crédito (25,1%), de Consumo (23,1%) y de Producción (9,1%). En la Costa, las de Servicios representan el 51,9 %, las de Ahorro y Crédito el 18,3%, las de Producción el 15,4%, y las de Consumo el 14,5%. Esta estructura también se evidencia en las regiones de la Amazonía e Insular.

Por **grupos y regiones** se observan una notoria mayor concentración de las cooperativas de Servicios en la Sierra (56,5%) que en la costa (36,6); situación similar ocurre con las de

Ahorro y Crédito, 67,9% frente a 26,3%; Consumo 70,7 % frente a 23,6%. En el caso de las cooperativas de Producción la relación es de 47,6% frente a 43%

Por **grupos y provincias**, Pichincha y Guayas muestran los mayores porcentajes en todos los grupos de cooperativas. Así, Servicios, 25,5% y 23,4%, respectivamente; Ahorro y Crédito, 33,1% y 14,5%; Consumo, 42,6% y 15,8%; y, Producción, 27,5% y 22,7%.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Ampliación de la cobertura del sector cooperativo, a nivel nacional.
- Mejor imagen del sector cooperativo
- Mayor número de socios/clientes

### **3.2. El sector cooperativo y el Bono de Desarrollo Humano**

El Bono de Desarrollo Humano es un subsidio monetario condicionado equivalente a \$30,00 mensuales que se entrega por familia, con la particularidad de estar calificados como muy pobres.

Tabla 2.11.  
Beneficiarios del BDH y sus beneficiarios por provincia

PROVINCIA	MADRES	ADULTOS MAYORES	PERSONAS CAPACIDADES DIFERENTES	TOTAL BDH	COAC
PICHINCHA	93167	18272	1339	\$ 112.778,00	404
AZUAY	30299	8678	422	\$ 39.399,00	60
BOLIVAR	21814	6613	362	\$ 28.789,00	23
CAÑAR	12728	3802	209	\$ 16.739,00	19
CARCHI	21728	2740	137	\$ 13.275,00	12
CHIMBORAZO	40750	14033	599	\$ 55.319,00	73
COTOPAXI	32730	9133	364	\$ 42.227,00	32
EL ORO	39528	7646	988	\$ 48.159,00	28
ESMERALDAS	32576	5703	586	\$ 38.865,00	33
GALÁPAGOS	286	56	1	\$ 343,00	4
GUAYAS	249766	39288	2773	\$ 289.802,00	177
IMBABURA	27873	9191	523	\$ 37.587,00	24
LOJA	34179	13362	1142	\$ 48.683,00	63
LOS RÍOS	62940	10329	761	\$ 74.030,00	28
MANABÍ	137844	30613	2809	\$ 171.266,00	54
MORONA	8056	1239	159	\$ 9.454,00	21
NAPO	8214	1357	258	\$ 9.829,00	10
ORELLANA	8867	1167	135	\$ 10.169,00	6
PASTAZA	4455	756	145	\$ 5.356,00	14
SUCUMBÍOS	12883	1917	295	\$ 15.095,00	8
TUNGURAHUA	31334	9105	435	\$ 41.501,00	117
ZAMORA	8087	1392	210	\$ 9.689,00	8
<b>TOTAL</b>	<b>920104</b>	<b>196392</b>	<b>14652</b>	<b>\$ 1.118.354,00</b>	<b>1218</b>

Fuente: Dinámica del Sector Cooperativo Ecuatoriano

Elaborado: Autor

### 3.3. Empleo, subempleo y desempleo

Estas variables, correspondientes a las personas que se encuentran en relación de dependencia en una organización, permiten tener un panorama de las personas que perciben ingresos en el país.

A continuación se muestra la tasa de desempleo de los últimos 4 años.

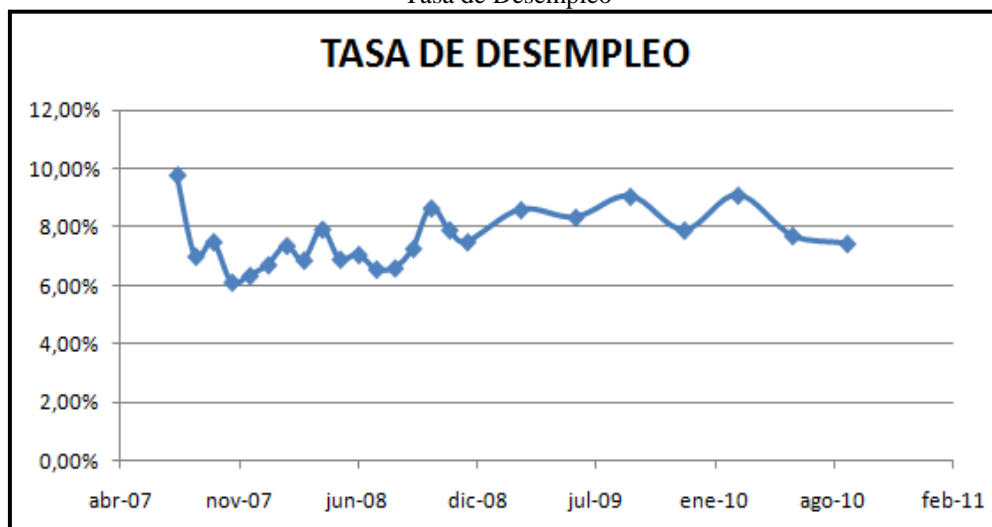
Tabla 2.12.  
Evolución de Desempleo

FECHA	VALOR
sep-10	7,44%
jun-10	7,71%
mar-10	9,10%
dic-09	7,90%
sep-09	9,06%
jun-09	8,34%
mar-09	8,60%
dic-08	7,50%
nov-08	7,91%
oct-08	8,66%
sep-08	7,27%
ago-08	6,60%
jul-08	6,56%
jun-08	7,06%
may-08	6,90%
abr-08	7,93%
mar-08	6,87%
feb-08	7,37%
ene-08	6,71%
dic-07	6,34%
nov-07	6,11%
oct-07	7,50%
sep-07	7,00%
ago-07	9,80%

**Fuente:** Dinámica del Sector Cooperativo Ecuatoriano

**Elaborado:** Autor

Gráfico 2.6.  
Tasa de Desempleo



**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Autor

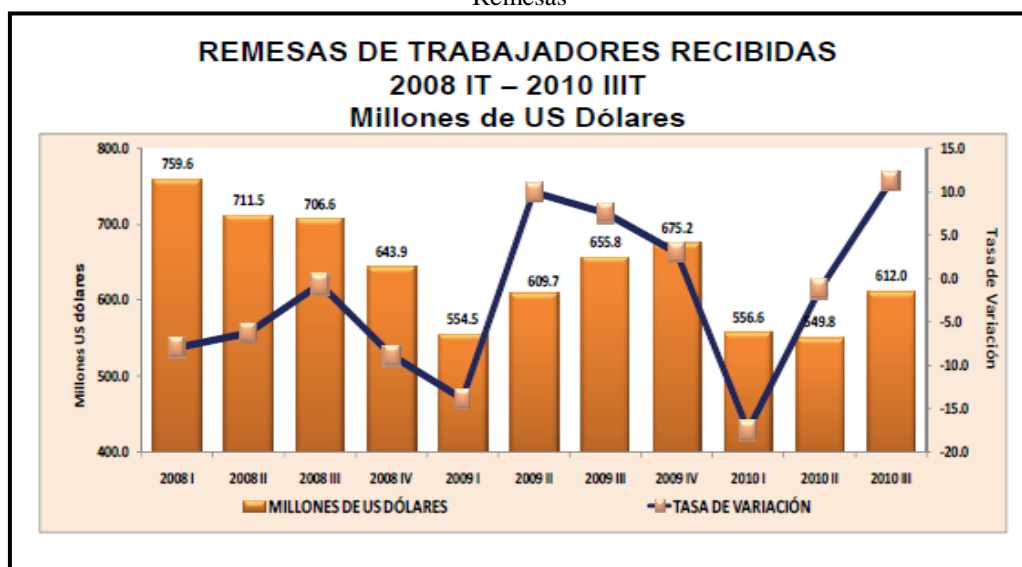
La tasa de desempleo ha sido uno de los limitantes del desarrollo social, y afecta al sector cooperativo porque las personas que no trabajan no tienen capacidad de ahorro, no pueden solicitar créditos o si ya los tienen son las personas con mayor riesgo de afectación a la cartera por su riesgo de no pago, más aun cuando el sector urbano-marginal al que se orientan las COACs es el que tiene más probabilidad de no tener empleo.

### 3.4. Migración y remesas

El flujo de remesas familiares trimestral de julio a septiembre de 2010, sumó USD 612.0 millones, que representó un aumento de 11.3% con relación al segundo trimestre de 2010 (USD 549.8 millones) y una disminución de 6.7% con respecto al tercer trimestre de 2009 (USD 655.8 millones).

En el acumulado trimestral de 2010 comparado con el mismo período de 2009, se observa una disminución del flujo de remesas en el orden del 5.6%, que en términos absolutos representa una merma de USD 101.8 millones, valor que dejaron de percibir los beneficiarios de remesas en los tres trimestres de 2010.

Imagen 2.6.  
Remesas



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

La contracción de las remesas en el tercer trimestre de 2010 con respecto al mismo período de 2009, tiene sentido por el bajo desempeño de la economía española, según el Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE), manifestando que la recuperación de la economía Ibérica se estancó en el tercer trimestre de 2010, debido a que el PIB no creció respecto al segundo trimestre del mismo año y se incrementó marginalmente en 0.2% con relación al tercer trimestre de 2009.

Bajo este escenario y con base al flujo de remesas receptado en el tercer trimestre de 2010, España se constituye como el principal país originador de remesas al remitir el 43.6% del monto total, en tanto que los Estados Unidos representó el 42.5%, Italia el 7.8% y el resto del mundo lo hizo en el 6.1%.

### **Remesas y el sistema financiero**

La atención prestada en el pago de remesas durante el tercer trimestre de 2010 por parte de las empresas Courier ascendió a USD 330.0 millones que representó el 53.9%, el sector bancario privado realizó acreditación a cuentas corrientes y/o de ahorros por USD 268.6 millones que equivale al 43.9% y las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas acreditaron a cuentas de ahorro USD 13.5 millones que representó el 2.2% del total de giros enviados.

Cabe señalar, que el sistema financiero nacional se encuentra prestando el servicio de pago de remesas, ya sea en forma directa o por la celebración de convenios que en varios casos lo hacen como una actividad de intermediación financiera.

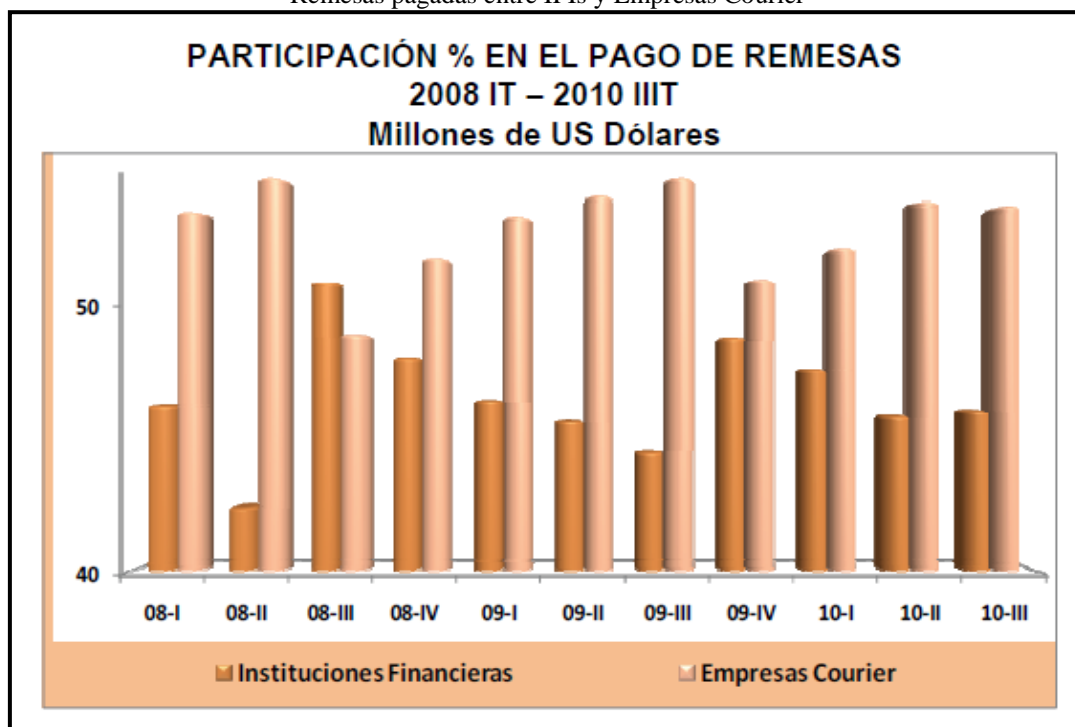
### **Connotación Gerencial**

#### **Amenazas**

- Reducción de las remesas, obliga a una reducción de los servicios de entrega de dinero desde el exterior a los socios/clientes.

- El sector de la banca privada ha captado un mayor porcentaje de remesas al instaurar agencias en países de donde provienen las mismas, como por ejemplo la acción emprendida por banco Pichincha.

Imagen 2.7.  
Remesas pagadas entre IFIs y Empresas Courier



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

#### 4. Factores tecnológicos

La gestión operativa de las COACs sobrevive con soluciones tecnológicas sencillas para satisfacer los servicios que presta a sus clientes, sin embargo al mediano plazo el sistema computarizado será limitado más aun cuando éste no es integrado en muchos de los casos.

Escasas cooperativas han invertido en sistemas de información computarizados y atados a una red que permitan una mayor eficiencia en el flujo de información y ahorro de tiempo.

Las COACs, por estar orientadas a una participación social, han manejado una concepción errónea y poco eficiente de la tecnología, esto debido a factores como la falta de confianza en plataformas tecnológicas y sobre todo por sus costos que, para sus directivos, no justifican la



inversión más aun cuando además, sus clientes valoran muy poco los activos intangibles, por desconocimiento del proceso a través del que las COACs pueden ofertarles sus servicios.

### Connotación Gerencial

#### Amenazas

- Operaciones deficientes por prescindir de las bondades de la tecnología, reflejado en mala atención a los socios/clientes.
- Elevado riesgo operativo por falta de automatización de procesos críticos.

#### Análisis Externo.- Micro-ambiente

Tabla 2.13.  
Análisis del Microambiente

<b>MICRO-AMBIENTE</b>	<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	Entrantes potenciales	Barreras de entrada, economías de escala, fidelidad de los clientes, cobertura.
		Rivalidad entre competidores	Identificación de las cooperativas que operan, clasificación por su tamaño e influencia.
		Desarrollo de productos sustitutos	Productos o servicios ofertados y generalmente demandados.
		Poder de negociación de los proveedores	Instituciones que apoyan a las COACs, clientes vistos como proveedores del recurso monetario
		Poder de negociación de los clientes	Perfil del cliente

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

## 1. Entrantes Potenciales

- **Barreras de ingreso:**

Para ingresar al negocio de las cooperativas de ahorro y crédito, se puede apreciar como barreras de ingreso las siguientes:

- **Economías de escala**

Las COACs pueden reducir sus costos de operación para la obtención de un nuevo producto o servicio en cuanto aumente el volumen de las ventas de sus servicios o aumente la captación de clientes y créditos.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad:**

- Volver más eficiente la capacidad instalada.

#### **Amenaza**

- Para llegar a una economía a escala se requiere de una trayectoria en el mercado que el sistema cooperativo aun no ha alcanzado. (falta de experiencias en el manejo de los créditos)

- **Requerimientos de capital.-**

El monto mínimo de capital pagado para constituir una institución financiera sujeta a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero es:

Para los bancos: \$2.628.940 dólares; para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo: \$1.314.470 dólares; y, para las cooperativas de ahorro y crédito: \$200.000 dólares de capital social o más de \$1.000.000 dólares de activos, para quedar bajo el control de la Superintendencia de Bancos. La SBS fijará el monto de capital mínimo con el que deban iniciar sus actividades las instituciones de servicios financieros y las demás entidades sujetas a su control, incluyendo a las sociedades controladoras.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Art. 37.

En el caso de las Cooperativas a formarse bajo el esquema de reguladas por el MIES deben reunir 200.000 dólares de patrimonio en un plazo libre, y constituirse con el mínimo establecido por la Ley de Cooperativas, con 50 socios cotizantes.

– **Acceso a canales de distribución.-**

Los accesos a canales de distribución se ven reflejados por el número de agencias que posee cada institución financiero o cooperativa, para lo cual si se encuentra regida por la Superintendencia de Bancos es sumamente complicado por la cantidad de requisitos solicitados por esta Institución.

**Connotación Gerencial**

**Amenazas:**

- El control que ejerce la Superintendencia de Bancos a las Cooperativas resulta muy costoso y además demanda muchas exigencias que limitan la creación de nuevos canales de distribución en el ámbito de cooperativas.

**Oportunidades:**

- Realizar alianzas estratégicas es una forma de poder aumentar el capital y expandir los servicios de la cooperativa, además es una modalidad nueva que puede ser explotada.

– **Ubicación favorable.-**

Dependiendo del tamaño de la institución y del segmento de la población a cual se dirige, la ubicación de los locales donde operan logra una captación mayoritaria de clientes y de utilización de sus servicios, a más de la fuerte inversión en infraestructura.

**Connotación Gerencial**

**Oportunidades:**

- Apertura de nuevos puntos de servicio a través de un adecuado análisis de la ubicación.

**Amenazas:**

- La proliferación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito.

– **Curva de aprendizaje o experiencia.-**

En cuanto las COACs adquieren más experiencia acumulada en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, los costos unitarios declinan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos de operación y se vuelven más eficientes.

**Connotación Gerencial**

**Oportunidades**

- Analizar la estandarización de algunos procesos.
- Profesionalización de los empleados.

**Amenazas**

- Falta de acoplamiento de los empleados a sus funciones.

– **Política Gubernamental.-**

El gobierno puede limitar o impedir el ingreso de nuevas instituciones con controles tales como reajustes de las tasas de interés activa y pasiva, aprobación de leyes en beneficio del cliente y reformas tributarias como por ejemplo el Impuesto a la Renta.

– **El negocio de las COACs**

El giro de negocio de las COACs radica en su aspecto solidario y estructura sólida, por este motivo los márgenes de rentabilidad conseguidos son inferiores en comparación con sectores como la banca privada, pero por otro lado la cantidad de personas que cada día acceden al sector va en aumento:

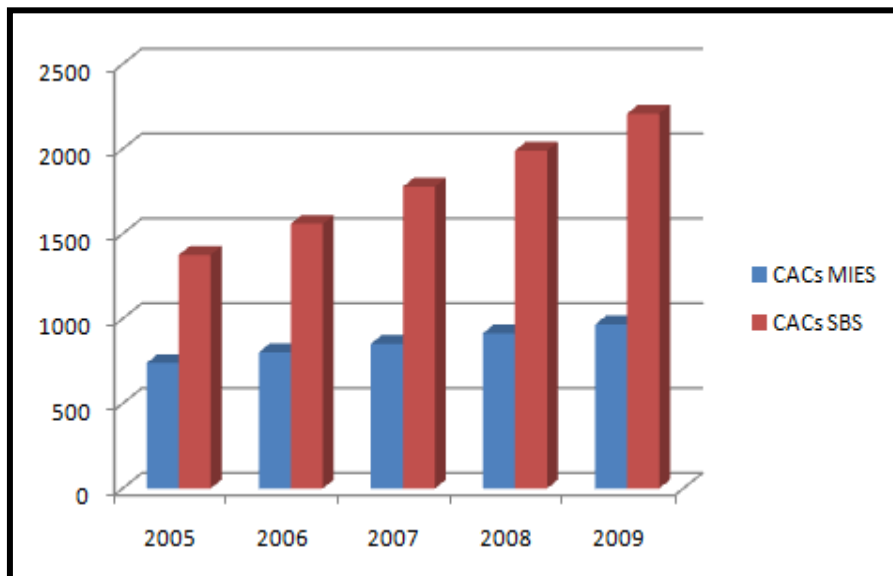
Tabla 2.14.  
Evolución de Socios Activos

<b>EVOLUCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	738,8	801,9	852,3	915	966,3
COACs SBS	1376,1	1559,2	1777,9	1990,7	2208,7
TOTAL COACs	2114,9	2361,1	2630,2	2905,7	3175

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

Elaborado por: Autor

Gráfico 2.7.  
Evolución de Socios Activos



Fuente: Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

Elaborado por: Autor

El número de socios activos permite resaltar aspectos como la fidelidad de los clientes en los últimos años, y si se evalúa en relación a los datos mostrados en el análisis del macroambiente externo en las variables demo-geográficas, en los puntos como la distribución geográfica de las COACs, o el pago del BDH por provincia, podemos notar significativos avances en temas de cobertura, sin que estos sean los ideales, pero si importantes a la hora de apreciar la creciente penetración de las COACs en la economía nacional. Además si el número de socios crece más que la población adulta del país, se puede afirmar que cada vez un mayor porcentaje de este segmento de la población se ha convertido en usuario de los productos y servicios de las COACs. En este sentido las COACs, durante los últimos cinco años, crecieron en su número de socios activos, en un promedio aproximado de 10,7% anual, ritmo cinco veces mayor que el de la población.

Por otro lado, esa tasa evidencia que el crecimiento del número de socios ha sido inferior al crecimiento de variables como crédito y depósitos, evidencia de que el valor promedio de depósitos y de operaciones de crédito por socio han aumentado, por lo que las economías de escala tienen una importancia relativa mejor posicionada (incremento del número de socios/clientes e incremento de montos transados por socio/cliente).

El incremento de montos transados por socio/cliente es positivo también desde el punto de vista de “promoción del socio/cliente”, que es un objetivo principal de las COACs, pues los socios, han aumentado sus montos promedios de recursos y por otro lado han merecido créditos por montos mayores. Esto es más relevante, si por otro lado, la calidad de la Cartera ha mejorado, como ya se dijo, cuando se vio que el monto de provisiones de cartera ha disminuido.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Mayor volumen de transacciones realizadas por el sector.

#### **Amenazas**

- Crecimiento indiscriminado de cooperativas sin el nivel adecuado para el servicio desprestigia la imagen del sector.

## **2. Rivalidad entre competidores**

La principal competencia del sector cooperativo está constituida por un lado dentro del mismo entre las COACs reguladas por la SBS y las COACs reguladas por el MIES; y por otra parte fuera con bancos como: Solidario, Pro Credit y Credifé.

### **2.1. Dentro del mismo sector**

Para una mejor comprensión de ambos grupos de COACs a continuación se realiza una breve comparación en relación a aspectos relevantes como:

En esta parte del análisis se realizará una comparación directa entre el segmento de COACs reguladas por la SBS y el segmento regulado por el MIES, para ello hay dos aspectos principales a considerar:

1. Rubros Financieros
2. Aspectos Generales

### 2.1.1. Depósitos a la vista

En los depósitos a la vista no ha habido realmente un mejoramiento de la participación de ese grupo de COACs frente al otro, pues ese coeficiente se mantuvo en aproximadamente el 72% durante los cinco años de investigación. Eso fue así pese que a la tasa de crecimiento del segmento fue algo mayor (12,7 versus 10,3%).

Tabla 2.15.  
Evolución de Socios Activos

<b>DEPÓSITOS A LA VISTA</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	177,7	187,5	235,7	284,2	253,6
COACs SBS	475,6	483,2	562,5	693,1	759,1
TOTAL COACs	653,3	670,7	798,2	977,3	1012,7

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.2. Depósitos a plazo

En este tipo de captaciones, la evolución ha sido muy distinta que lo que sucedió con el rubro anterior. Los depósitos a Plazo han crecido, en las COACsSBS a una tasa equivalente a dos veces y media que la tuvo el mismo rubro en el otro grupo (27,9 frente a 11,0%). Eso determino que esta modalidad de captaciones sea uno de los factores que permitió al de segundo segmento ampliar su participación en la magnitud de activos bajo su control.

Efectivamente, del 69,9% del total de esta modalidad de depósitos en las COACs reguladas por la SBS pasó a disponer del 76,1%. Cabe recordar que en el cuatrienio anterior ya subió este porcentaje del 49 a más del 70%.

En general, los ritmos de expansión de este rubro han sido bastante irregulares en los dos segmentos, aunque mucho más en las COACs reguladas por el MIES.

Tabla 2.16.  
Evolución Depósitos a Plazo

<b>DEPÓSITOS A PLAZO</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	177,7	187,5	235,7	284,2	253,6
COACs SBS	475,6	483,2	562,5	693,1	759,1
TOTAL COACs	653,3	670,7	798,2	977,3	1012,7

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.3. Depósitos restringidos

Este es un rubro “nuevo” en los registros contables de las COACs, aunque el concepto se lo maneaba desde años atrás. Estos depósitos son valores que por concepto de “Encaje”, los prestatarios de las entidades, previo un pacto en ese sentido con quien les otorga el crédito, deben mantenerlos en ella, durante la vigencia de cada operación de crédito. Más que una garantía (aunque tiene algo de eso), es el proceso de “Calce de plazos” de su fondeo, pues le convierte en recursos de mediano o largo plazo, y de plazos definidos. En 2006 la SBS dispuso que esos valores se contabilicen en forma independiente, por lo que aparecen en la contabilidad de las COACsSBS en ese año. Si bien, la disposición no obliga al otro segmento, parecen que algunas han visto conveniente ese procedimiento contable, por lo que se encuentran algunos valores en este rubro, aunque no por valores importantes.



Por lo anotado, es obvio el predominio casi total de esta forma de captaciones en el grupo de COACsSBS.

El aparente crecimiento observado en 2007 no es tal; el cambio es producto del proceso de regularización contable, que demora algunos meses. La verdadera tendencia de esta cuenta solo corresponde a los siguientes periodos.

Tabla 2.17.  
Evolución Depósitos Restringidos

<b>DEPÓSITOS RESTRINGIDOS</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	0	1,8	0,7	3,4	6,2
COACs SBS	0	5,2	92,5	88,8	100,9
TOTAL COACs	0	7	93,2	92,2	107,1

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

#### 2.1.4. Total de captaciones

En el total de Captaciones, las COACsSBS muestran una relativa estabilidad. No así el otro grupo, cuya tasa tiene un comportamiento muy irregular, sobretodo porque en 2009 se aprecia un decrecimiento. En todo caso, el ritmo de crecimiento del primer segmento aquí nombrado fue casi el doble que el que experimentó el otro grupo (13,4 versus 22,2%).

Por lo anotado, la participación de las COACsSBS en el total de captaciones subió en 3 puntos porcentuales en el periodo (de 71,9 a 75,2%).

Tabla 2.18.  
Evolución Depósitos Restringidos

<b>TOTAL DE CAPTACIONES</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	264,6	272,8	341,5	409,2	369,2
COACs SBS	677,1	765,6	978,5	1206,1	1394,4
TOTAL COACs	941,7	1038,4	1320	1615,3	1763,6

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.5. Obligaciones financieras

Este es una fuente de fondeo que no se puede analizar a la Memoria anterior; por falta de información de las COACsMIES. Los datos presentados muestran el amplio predominio que en esta modalidad de financiamiento tienen las COACsSBS, cuya participación ha sido del 85% a la fecha más reciente de la investigación realizada. Ese porcentaje se ha ampliado en 4 puntos porcentuales en el periodo, debido a que la tasa de crecimiento de ellas fue tres veces más alta que las del otro segmento (40,3 frente a 13,0%). La evolución encontrada y los niveles de los dos grupos es otro indicador de la mayor sofisticación y acercamiento de los mercados financieros del primero de los segmentos. Este rubro ha sido, por tanto, otro importante determinante de la mayor expansión de los activos y la cartera de las COACsSBS.

Tabla 2.19.  
Evolución Obligaciones Financieras

<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	11,7	14,7	10,7	17,8	17,7
COACs SBS	52,8	64,3	59,4	125,9	146,7
<b>TOTAL COACs</b>	<b>64,5</b>	<b>79</b>	<b>70,1</b>	<b>143,7</b>	<b>164,4</b>

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.6. Resultados netos

El efecto combinado de la evolución que han tenido los distintos rubros de ingresos como de egresos, resulta relativamente favorable para las COACs reguladas por la SBS ya que su participación en el Resultado Neto es superior a otros rubros, correspondiéndoles el 76% del total. En el tiempo no se producen cambios, debido que a los resultados de ambas han crecido a la misma tasa. Lo expresado se puede apreciar en el siguiente cuadro:

La evolución del Resultado Neto puede apreciarse en el gráfico inserto a continuación. En adición a lo expresado respecto del cuadro, su graficación indica que las medidas restrictivas respecto de tasas de interés y servicios respecto de las comisiones habrían afectado mayor proporción a las COACsSBS.

Tabla 2.20.  
Evolución de los Resultados Netos

<b>RESULTADOS NETOS</b>					
<b>VALORES EN MILLONES DE DÓLARES</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	4,8	5,2	5,2	5,9	6,6
COACs SBS	12,7	17,5	20	22,4	17,4
TOTAL COACs	17,5	22,7	25,2	28,3	24

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

### 2.1.7. Evolución del número de empleados

En términos relativos aparecen las COACs del MIES como las que realizan una contribución relativamente mayor, pues su participación es más grande de lo que se aprecia en rubros como Activo Total o Captaciones. (35,8% en promedio). Adicionalmente su tasa de crecimiento es el doble que la del otro grupo (7,8 versus 3,6%), por lo que ese porcentaje tiende a aumentar, ha subido 2 puntos porcentuales en el quinquenio.

En ambos grupos, el crecimiento del personal ha sido apreciablemente inferior a como crecieron los recursos administrados, lo que es buena indicación del esfuerzo que han realizado para mejorar la eficiencia administrativa y reducir costos promedios.

Tabla 2.21.  
Evolución del Número de Empleados

<b>EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>					
	2005	2006	2007	2008	2009
COACs MIES	1550	1660	1873	2020	2088
COACs SBS	3045	3152	3292	3406	3507
TOTAL COACs	4595	4812	5165	5426	5595

**Fuente:** Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y crédito

**Elaborado por:** Autor

## **2.2. Otras Instituciones Financieras**

El grupo de cooperativas de ahorro y crédito tiene como competencia directa a varios bancos que por su giro de negocio, están dedicados al mismo segmento, sobre todo en temas de microcrédito.

- Banco Pichincha

Gran capacidad de reacción por sus ventajas tecnológicas y gran trayectoria

- Banco Solidario

Liderando el segmento de microcrédito, con la propuesta de combatir la pobreza, aspecto que le da mayor credibilidad frente a los clientes.

- Banco Procredit

Liderando el crédito agropecuario

- Credifé

### **Connotación Gerencial**

#### **Amenazas**

- Banca privada con mayor proyección por su mejor manejo en temas estratégicos.
- Incurción de la banca privada en segmentos antes solo cubiertos por las COACs.
- Instituciones financieras del estado cada vez más fortalecidas y con gran apoyo del gobierno.

### **3. Productos Sustitutos**

La utilización de productos o servicios financieros se ven afectadas por los costos generados en la utilización de los mismos, la imagen desfavorable de las entidades bancarias, tasas e impuestos que en todas estas entidades tienen gran similitud.

Sin embargo, en cuanto a las cooperativas, estas aprovechan brindando los mismos servicios en mayor o menor proporción satisfaciendo las necesidades de los clientes que ven de manera similar su utilidad y funcionamiento; siendo que un producto sustituto es aquel que

cubre con el mismo grado de satisfacción una misma necesidad, se pueden considerar dos aspectos puntuales:

### 3.1. Captación de depósitos

La evolución en los distintos sectores y del SNF, se muestra a continuación:

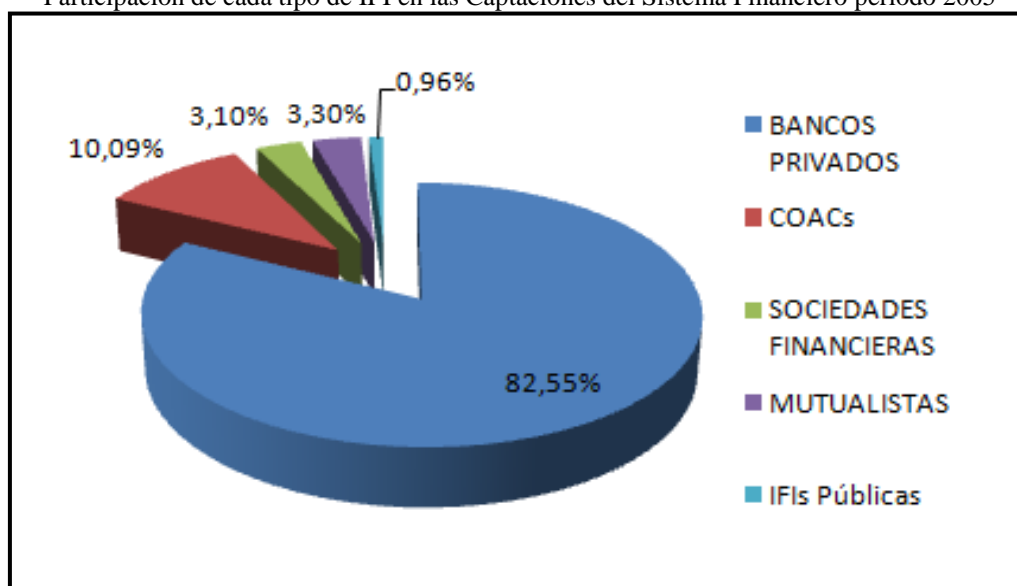
Tabla 2.22.  
Captaciones por tipo de IFI

PER.	BANCOS PRIVADOS	COACs	SOCIEDADES FINANCIERAS	MUTUALISTAS	IFIs Públicas	TOTAL SECTOR
2005	\$ 7.704,00	\$ 941,70	\$ 289,20	\$ 308,30	\$ 89,20	\$ 9.332,40
2006	\$ 9.037,40	\$ 1.038,40	\$ 312,70	\$ 377,60	\$ 54,50	\$ 10.820,60
2007	\$ 10.453,60	\$ 1.320,00	\$ 348,10	\$ 433,00	\$ 57,90	\$ 12.612,60
2008	\$ 12.969,30	\$ 1.615,30	\$ 525,10	\$ 316,60	\$ 61,40	\$ 15.487,70
2009	\$ 12.611,10	\$ 1.783,60	\$ 507,70	\$ 299,60	\$ 845,60	\$ 16.047,60

**Fuente:** Memorias estadísticas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

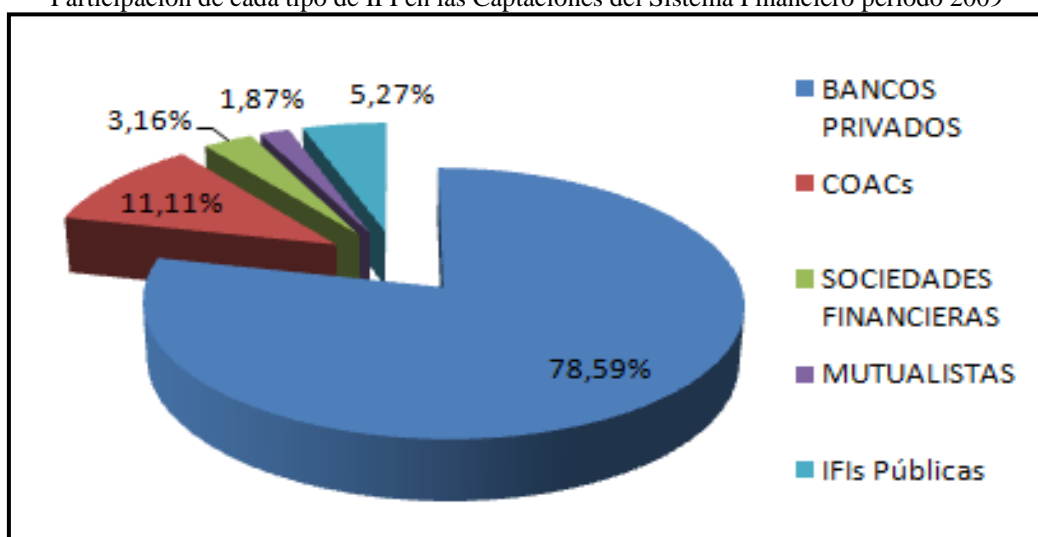
**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2.8.  
Participación de cada tipo de IFI en las Captaciones del Sistema Financiero periodo 2005



**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2.9.  
Participación de cada tipo de IFI en las Captaciones del Sistema Financiero periodo 2009



Elaborado por: Autor

La participación de la banca privada disminuyó en 5%, puntos que casi en su totalidad fueron trasladados al sector de las COACs, y otra parte a las IFs Públicas las cuales también aumentaron su participación.

### 3.2. Colocaciones

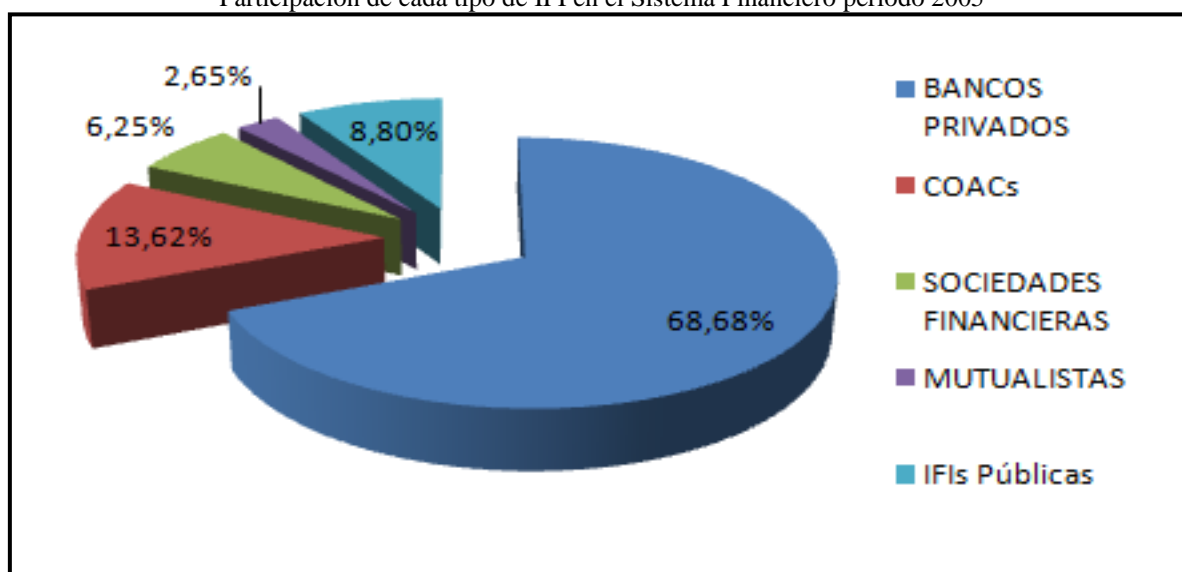
Una segunda variable útil para la comparación dentro del sistema financiero es la Cartera total, cuya evolución se muestra a continuación:

Tabla 2.23.  
Cartera del Sistema Financiero, por tipo de IFI

PERIODO	BANCOS PRIVADOS	COACs	SOCIEDADES FINANCIERAS	MUTUALISTAS	IFIS PÚBLICAS	TOTAL SISTEMA
2005	\$ 5.053,20	\$ 1.002,10	\$ 459,80	\$ 195,10	\$ 647,30	\$ 7.357,50
2006	\$ 6.379,80	\$ 1.169,00	\$ 583,00	\$ 214,00	\$ 709,00	\$ 9.054,80
2007	\$ 7.139,00	\$ 1.380,40	\$ 621,30	\$ 250,40	\$ 917,20	\$ 10.308,30
2008	\$ 9.114,00	\$ 1.700,00	\$ 729,10	\$ 223,70	\$ 1.427,20	\$ 13.194,00
2009	\$ 8.318,80	\$ 1.862,00	\$ 629,30	\$ 168,70	\$ 1.792,80	\$ 12.771,60

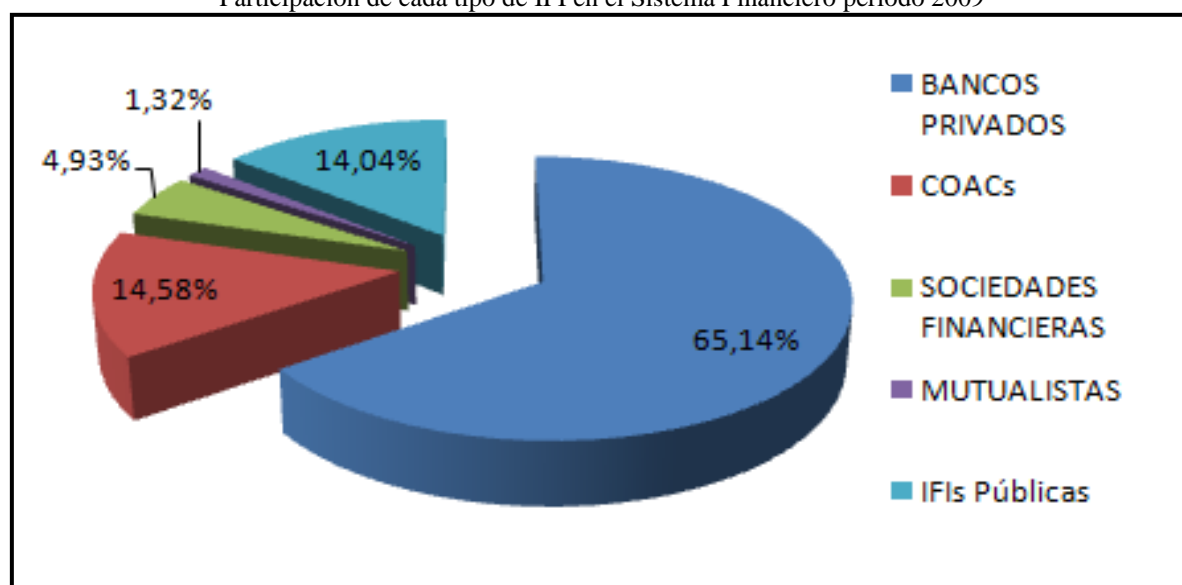
Elaborado por: Autor

Gráfico 2.10.  
Participación de cada tipo de IFI en el Sistema Financiero periodo 2005



Elaborado por: Autor

Gráfico 2.11.  
Participación de cada tipo de IFI en el Sistema Financiero periodo 2009



Elaborado por: Autor

Las instituciones bancarias en ambos años de comparación abarcan el mayor porcentaje de cartera del SFN, pero es importante resaltar que seguido al sector de la banca privada, se encuentran las COACs e incluso son estas las instituciones junto a las IFIs públicas que han mostrado un incremento en esta variable mientras las otras instituciones han disminuido su

participación, el grupo de las COACs ha mantenido una tasa de crecimiento de 17% en promedio.

La pérdida de participación de la banca tiene explicación por la mayor dinámica de las COACs, lo que les permitió aumentar considerablemente su posicionamiento; y la mayor participación de las IFIs Públicas en los últimos años, gracias al apoyo que han recibido del actual gobierno.

Se puede señalar además productos de gran impacto en el mercado crediticio, como Olla de Oro que promueve el Banco Solidario, o Crédito agropecuario y Crédito con garantía DPF del Banco Procredit, variaciones de créditos ofrecidos por toda IFI.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad:**

- Brindar productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que los ofrecidos por bancos y a un menor costo.

#### **Amenazas**

- Mayor capacidad de desarrollo de productos en otro tipo de IFIs, sobre todo por parte de la banca privada.
- La banca promueve mejor sus productos.
- El sector cooperativo tiene escasa inversión en investigación y desarrollo.

## **4. Poder de Negociación de los Proveedores**

Proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de entregar a las cooperativas asesoría, crédito, control, pues existen federaciones y empresas que proveen a las cooperativas servicios de asesoría, auditoría y otros, además en algunos casos de cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que toman su administración por un tiempo limitado y les proveen de dinero.



Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa.

Los proveedores para el sector cooperativo son:

- **Socios/clientes:** Cumplen el doble rol tanto de proveedores del recurso financiero (captaciones) como de clientes (colocaciones). En este sentido su impacto es directo en el poder de negociación por lo que si bien no es posible efectuar variaciones en tasas e incluso montos, las COACs si están en posibilidades de ser flexibles en requisitos y otros aspectos a la hora de recibir o entregar dinero a sus socios/clientes.
- **Entidades gubernamentales:** Frente a instituciones como la CFN, BNF, MIES, entre otras, no existe flexibilidad solo el cumplimiento de los requisitos técnicos y formalidades burocráticas permite el acceso a sus planes.
- **Entidades de cooperación internacional:** Organizaciones como Swisscontact, DGRV Confederación alemana de Cooperativas, el Proyecto SALTO (Strengthened Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID, BID, CAF, son las promotoras de las microfinanzas.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- Acceso a planes de apoyo en temas de fondeo
- Entidades gubernamentales de apoyo a las microfinanzas comprometidas en contribuir al desarrollo del sistema financiero popular y solidario.
- Permanente apertura de organismos internacionales.

### **5. Poder de Negociación de los Clientes**

En este caso el poder negociador de los compradores con respecto al sector financiero se puede dividir en dos grupos:

**Adquisiciones o gastos indirectos:**

No existe poder de negociación, pues se realizan como gastos indirectos que sirven para las operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

**Captaciones como capital de trabajo:**

En este caso estos organismos trabajan para conseguirlo mediante publicidad, nuevos servicios, entre otros, lo que no garantiza la captación de dichos fondos, puesto que la decisión de depositar o invertir en éstos, queda bajo consideración del socio/cliente.

**Perfil del socio/cliente de las COACs**

- Personas naturales, de estrato medio, medio-bajo y bajo, con trabajos relacionados a las microempresas, generalmente de sectores urbano-marginales que no tienen acceso a la banca privada o que la misma los ha tratado de forma discriminatoria. En su mayoría demandan créditos en diversas modalidades, de consumo, de vivienda, entre otras.
- Personas jurídicas, que buscan acceso a créditos a tasas preferenciales, generalmente apuntan a las COACs de mayor influencia, las más grandes y de mayor estabilidad.

Como bien se mencionaba, los Socios/clientes cumplen un doble rol en las COACs, tanto de proveedores del recurso financiero (captaciones) como de clientes (colocaciones). Frente a esta característica particular del sistema financiero, el poder de negociación sobre todo como clientes lo deberían tener ellos, mas se deja de lado el factor cultural, el cual prima muchas veces pues frente al desconocimiento de las personas que acceden a los productos y servicios de las COACs, todo queda en manos de la COAC y el socio/cliente se convierte en un espectador.

## **Connotación Gerencial**

### **Oportunidades:**

- Clientes cada vez más exigentes contribuyen a una mejor gestión
- Mejorar el nivel de servicio

### **Amenaza:**

- Las instituciones que captan cuentas, mantienen un poder de compra débil porque el cliente es quien decide.

## Capítulo 3. Diseño de la metodología de Gestión Estratégica

### 3.1. Proceso de Gestión Estratégica

La propuesta, está basada en la esencia tradicional de la planificación estratégica pero busca un concepto integral, que no deje espacio a dudas entre la planificación, como una etapa previa o de anticipación y la acción, por eso se le asigna el nombre de Gestión Estratégica y se estructura un esquema sistémico, donde el trabajar como un todo significa más y mayores beneficios que trabajar como una suma de partes. De esta manera se puede visualizar el proceso de Gestión Estratégica compuesto de cuatro macroprocesos (Imagen 3.1.), que contribuyen, cada uno, de forma particular e importante a su desarrollo.

Imagen 3.1.  
Proceso del Modelo de Gestión Estratégica Propuesto para una COAC



Elaborado por: Autor

- **Planificación Estratégica:** Esta primera fase con la que inicia el proceso de gestión estratégica es la base del mismo y debe estructurar el proceso completo, brindando las herramientas suficientes para el desarrollo de las demás etapas.

- **Alcance:** Comprende por una parte la preparación para el proceso de gestión estratégica, donde se definirán aspectos como la necesidad de implementación del modelo de gestión estratégica y su urgencia, se establecerá un marco de potenciales participantes por cada etapa, y se definirá la problemática de la cooperativa, determinando el campo de acción al que se debe enfocar la cooperativa para mejorar su gestión. Por otra parte también comprende el diagnóstico estratégico, donde se desarrollará el análisis situacional basado en las principales variables a nivel interno como externo de la COAC y el análisis matricial, sustentado en los resultados del análisis situacional, y estructurado para entregar información suficiente que permita en la fase de accionar estratégico, determinar las estrategias necesarias.
- **Accionar Estratégico o Direccionamiento Estratégico:** Es el eje del proceso de gestión estratégica; esta es la fase que agrega mayor valor a la cooperativa porque en ella se proponen y diseñan las estrategias que darán solución a los problemas identificados tanto en la definición de la problemática como en el diagnóstico estratégico.
  - **Alcance:** Aquí se definirá o redefinirá el negocio de la cooperativa en análisis, de acuerdo sea el caso, considerando los cambios en el mercado y las aspiraciones de la COAC dentro del mismo de acuerdo a las características de los clientes, de la misma forma se continuará con el análisis o definición de la filosofía corporativa es decir valores y principios a practicarse, visión, misión y objetivos de la misma. A partir de estas definiciones podrán elaborarse los proyectos y planes tácticos.
- **Alineamiento Estratégico:** Es la fase de generación de sinergia en la COAC, descentralizando las estrategias, sin fragmentarlas, sino eslabonándolas en unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia una estrategia en particular. Así como un Director Financiero coordina el proceso de

presupuestación y su entregable, un alto directivo debe ser responsable de coordinar el proceso de alineamiento estratégico.

- **Alcance:** Comprende la traducción de los grandes objetivos y sus estrategias a tácticas y planes, que se desarrollen desde el nivel operativo y de unidades de negocio, consiguiendo que lo definido en el Nivel Directivo y Ejecutivo de la COAC, se concrete en los niveles operativos y de apoyo.

El profesor Álvaro Reynoso, miembro del grupo Kaizen de mejoramiento empresarial, afirma que la filosofía central de alineamiento estratégico consiste en que las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es lo correcto.

- **Verificación y Retroalimentación Estratégicas:** Esta es la fase centro del mejoramiento, aquí se debe procurar aprender de lo sucedido a lo largo de todo el proceso de gestión estratégica, por medio de la verificación de cada una de las actividades que lo componen.
  - **Alcance:** Su campo de acción está inmerso en todo el proceso de gestión estratégica, identificando las oportunidades de mejora y proponiendo puntos de análisis para aterrizar el modelo de gestión estratégica en aspectos prácticos.

## 3.2. Planificación Estratégica

### 3.2.1. Preparación para el proceso de Gestión Estratégica

Escasos son los autores que dedican espacio a una fase preparatoria del proceso de gestión estratégica, pero es importante que se comprenda la necesidad de estar preparado para el mismo.

En esta etapa se deberán definir aspectos claves para llevar a cabo de una manera adecuada el proceso de gestión estratégica. Para ello la Cooperativa debe:

A. Determinar la necesidad de un Proceso de Gestión Estratégica.

- ¿Es necesario realizarla?
- ¿Qué tan urgente es?

B. Establecer los participantes.

- ¿Quiénes deben participar y en que parte del proceso deberían hacerlo?

C. Definir la problemática de la COAC.

- ¿Por qué debemos realizarla?
- ¿Qué problemas hay que enfrentar? O ¿Qué se busca al implementarla (metas)?

Los resultados obtenidos en esta etapa serán de gran utilidad a lo largo del proceso porque estructuran el mismo, pero de sobremanera contribuyen a la fase de diagnóstico estratégico ya que permiten mostrar un panorama más claro de lo que se debe investigar en esta fase y su enfoque.

Para ello se han tomado herramientas de un documento presentado por CIVICUS (Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) y han sido adaptadas al sector cooperativo

considerando los principales aspectos de las COACs de tal manera que permitan responder las interrogantes de las fases antes determinadas, aplicadas a la Cooperativa en análisis.

#### **A. Determinar la necesidad de un proceso de gestión estratégica**

Es importante que la Cooperativa reconozca no solo la importancia de llevar a cabo un proceso de gestión estratégica sino también la urgencia que tiene el mismo dentro de su organización.

- **¿Es necesario realizarla y qué tan urgente es?**

Para determinar la premura de la implementación de un proceso de gestión estratégica para la COAC en análisis, se puede aplicar el siguiente cuestionario que recoge algunos aspectos claves que la gestión estratégica busca definir durante su desarrollo.



Imagen 3.2.  
Cuestionario para definir la necesidad de un proceso de gestión estratégica

<b>CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA NECESIDAD DE UN PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> "....."				
INFORME	DEFINITIVAMENTE	NO ES SEGURO	DEFINITIVAMENTE NO	RESULTADO
Los contextos externos e internos con los que funciona la Cooperativa son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.				
La COAC conoce explícitamente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas existentes.				
La estructura interna de la COAC es eficaz y efectiva.				
El trabajo realizado por la Cooperativa encaja de forma coherente en las diferentes áreas de trabajo respectivamente.				
La cooperativa tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.				
El informe de la misión actual de la cooperativa refleja claramente que hace la COAC, para quién y por qué es importante.				
La Cooperativa tiene unos objetivos claros, estas metas son SMART *				
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la COAC y hay acuerdo sobre la base de los valores de la cooperativa.				
A la Cooperativa le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.				
La Cooperativa tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.				

\* SMART: Específicos, Medibles, Asignable, Real y en un Tiempo (Specific, Mensurable, Assignable, Real, Time)

**RESULTADO FINAL**

Fuente: CIVICUS  
Elaborado por: Autor

– **Metodología de aplicación**

El cuestionario se lo debe aplicar en un taller de la Alta Dirección que la integran los principales miembros de la Asamblea General de Socios (presidente y secretario), Gerente General y Gerentes de línea.

El Gerente General presidirá el taller y dará lectura a los aspectos claves uno por uno y se definirá por cantidad de votos la calificación para cada aspecto; en caso de una misma cantidad de votos entre varias respuestas, el resultado final siempre se inclinará a la respuesta más débil en relación a lo que afirma el aspecto evaluado, es decir entre Definitivamente y No es seguro, más débil es “**No es Seguro**”, entre No es seguro y Definitivamente no, más débil es “**Definitivamente No**”. De igual modo se recomienda a los participantes la misma consideración en su decisión personal, de este modo si tienen duda entre escoger una u otra respuesta siempre deben inclinarse por la más débil en relación a lo antes explicado.

Solo existirá una única respuesta para cada aspecto y será registrada ingresando el número del valor de la respuesta en la columna correspondiente y en la fila del aspecto evaluado.

Las calificaciones para cada aspecto pueden ser:

**1 = Definitivamente.** Se asignará esta respuesta cuando se esté totalmente de acuerdo con lo que el aspecto a evaluar afirma y significa que se está convencido de lo que el mismo expresa.

**2 = No es seguro.** Se asignará esta respuesta cuando existan dudas sobre la total veracidad de lo que el aspecto evaluado afirma y significa que no se está convencido de lo que el mismo significa.

**3 = Definitivamente no.** Se asignará esta respuesta cuando se esté totalmente en desacuerdo con lo que el aspecto evaluado afirma.

– **Cálculo del total**

Ubicar el resultado al que se ha llegado por votación en cada aspecto, poniendo el valor que corresponde en la columna de la respuesta que se ha definido.

Una vez terminada la evaluación de todos los aspectos, pasar los valores a la columna **“Resultado”** y totalizar.

– **Los posibles resultados y rangos de decisión**

El resultado máximo podría ser 30, que significaría que ninguno de los aspectos es cierto y mostraría la mayor urgencia por realizar un proceso de gestión estratégica.

El resultado mínimo podría ser 10, que significaría que todos los aspectos evaluados son ciertos y mostraría la menor urgencia por realizar un proceso de gestión estratégica.

Los rangos de decisión del total evaluado:

Tabla 3.1. Rangos de decisión sobre la necesidad de un modelo de Gestión Estratégica	
<b>TOTAL</b>	<b>RECOMENDACIÓN PARA LA COAC</b>
Superior o igual a 20	Necesita un proceso de gestión estratégica
Entre 15 y 20	Sería beneficioso se debe considerar realizar un proceso de gestión estratégica en el corto plazo.
Por debajo de 15	No hay urgencia, pero debe realizarse un proceso de gestión estratégica a tres años después.

**Elaborado por:** Autor

Una vez ubicada la respuesta en base a los rangos de decisión, el Gerente General hará público a los asistentes del taller la urgencia del proceso de gestión estratégica y se definirá la fecha de inicio del mismo.

## **B. Participantes del proceso de Gestión Estratégica**

Una vez definida la necesidad de un proceso de gestión estratégica, es importante determinar el personal que participará en las diferentes actividades de este proceso.

El nivel ejecutivo, encabezado por la Gerencia General, es quien debe liderar el proceso, teniendo en cuenta que el compromiso de llevar a cabo una Gestión Estratégica de excelencia, está en relación al involucramiento del nivel directivo, ejecutivo y el personal en general. Debe estar claro que prevalece ante todo, el apoyo del nivel directivo que se ve reflejado entre varios aspectos, por la apertura, retroalimentación y aprobación que brinde.

- **¿Quiénes deben participar y en que parte del proceso deberían hacerlo?**

El proceso de gestión estratégica propuesto busca que las COACs que lo apliquen puedan aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico, que les permita definir dónde quieren llegar, tener claro su horizonte y la ruta a seguir para llegar a lo propuesto. Grandes autores en temas de estrategia como Robert Kaplan, y David Norton así como en América Latina José Betancourt T., entre otros, sugieren la importancia de que toda la organización participe al menos en parte del proceso, el afán es que el personal no solo se encuentre comprometido con la organización sino que llegue a estar involucrado con ella en temas claves como los estratégicos.

Tabla 3.2.

Matriz de Participantes por fase del proceso de gestión estratégica

(1/2)

<b>Macro-procesos de la Gestión Estratégica</b>	<b>Elementos dentro de la Gestión Estratégica</b>	<b>Perfil del Participante</b>
<b>Planificación</b>	Preparación	Alto Directivo (nivel directivo y nivel ejecutivo), líder (de preferencia profesional), con experiencia en el sistema financiero y en especial en el sector cooperativo, con gran conocimiento de la COAC y sus colaboradores.
	Diagnóstico Estratégico	Personal clave y de confianza de las principales áreas de la Cooperativa sin distinción de cargos, con gran conocimiento del sistema financiero, el sector cooperativo y sobre todo de la COAC, prioritariamente de los Niveles: ejecutivo, asesor, y de control.
	Definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Taller con personal de buen criterio, y capacidad de aportar al proceso; colaborador ético de todo rango, de todos los departamentos, y niveles. Socios y clientes fieles a la COAC.
	Revisión de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Alto Directivo (nivel directivo y nivel ejecutivo), líder (de preferencia profesional), con experiencia en el sistema financiero y en especial en el sector cooperativo, con gran conocimiento de la COAC y sus colaboradores.
	Análisis Matricial	Colaboradores profesionales del nivel ejecutivo, liderados por la Gerencia General, y si fuera el caso, el responsable de control interno, con conocimiento del sector cooperativo y de la COAC en análisis.
<b>Accionar Estratégico</b>	Definición del Negocio	Líderes de los niveles: ejecutivo, asesor, operativo y de apoyo. Además personal con trayectoria dentro de la COAC, que tenga un gran conocimiento de la misma, su historia y evolución.

	Filosofía Corporativa primera parte (Valores y Principios, Visión, Misión)	Colaboradores de mayor tiempo dentro de la COAC, sobresalientes por su aporte a la institución, liderados por el nivel ejecutivo en específico por la Gerencia General.
--	--	---

Tabla 3.2.

Matriz de Participantes por fase del proceso de gestión estratégica

(2/2)

Macro-procesos de la Gestión Estratégica	Elementos dentro de la Gestión Estratégica	Perfil del Participante
<b>Accionar Estratégico</b>	Filosofía Corporativa segunda parte (Ejes estratégicos, propuestas de valor, objetivos corporativos)	Líderes de los niveles: ejecutivo, asesor, operativo y de apoyo y sus colaboradores más cercanos y de confianza.
	Cuadro de Mando Integral	Gerencia General y líderes de cada área funcional, encabezados por los gerentes de línea (nivel ejecutivo).
	Mapas Estratégicos	Nivel Ejecutivo liderado por la Gerencia General.
	Discusión de opciones estratégicas, objetivos, definición y determinación de proyectos	Líderes de los Niveles: ejecutivo, control, operativo y de apoyo. Colaboradores profesionales con un gran nivel de influencia en el personal y del sistema financiero.
<b>Alineamiento Estratégico</b>	Alineamiento de las estrategias	Líderes de los Niveles: ejecutivo, operativo, de apoyo y de control
	Despliegue de estrategias	Nivel ejecutivo, y líderes de todas las áreas funcionales.
<b>Verificación y Retroalimentación Estratégicas</b>	Indicadores de gestión	Gerencia General, líderes
	Reportes	Líderes de todas las áreas funcionales, niveles ejecutivo, operativo y de apoyo.
	Mediciones de desempeño	Nivel Directivo (Asamblea General de Socios, de Control y Gerencia General.

Elaborado por: Autor

Esta propuesta de participantes es flexible a las diferentes estructuras que puede presentar una Cooperativa sin que sea mandatorio cumplir con todos los participantes pero siempre debe procurarse un equilibrio, entre el tipo de participantes, que evite el sesgo que pueden ocasionar opiniones o análisis solo desde un punto de vista.

### **C. Definir la problemática de la COAC.**

Una vez identificados los participantes, se debe definir la problemática de la Cooperativa, por lo que es importante que el personal involucrado en esta fase esté preparado para contribuir al proceso de gestión estratégica.

- **¿Por qué debemos realizarla? ¿Qué problemas hay que enfrentar? O ¿Qué se busca al implementarla (metas)?**

En esta fase se justificará el desarrollo de la gestión estratégica, dando respuesta a las interrogantes mencionadas, para lo que se ha diseñado el siguiente cuestionario, (basado en una metodología propuesta por CIVICUS) adaptándolo a las necesidades de una COAC, y pueda servir de apoyo en el afán de preparar a los colaboradores que participarán de esta etapa del proceso, sobre todo en relación a varios aspectos que influyen en el entorno externo e interno de la Cooperativa.

El cuestionario propuesto, denominado “Cuestionario Individual Preliminar”, está dividido en dos secciones, la primera es sobre el Entorno Externo que hace referencia a los niveles macro y micro donde existe la COAC y la información que se espera obtener del participante con sus aportes; y la segunda es sobre la Cooperativa y sus aspectos internos, que se refiere a la información que el participante puede aportar de los puntos relevantes originados dentro de la COAC.

Imagen 3.3.  
Cuestionario Individual Preliminar

	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "....."</b></p> <p align="center"><b>Cuestionario Individual Preliminar</b></p>
<p><b>Sobre el Entorno Externo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo como Cooperativa de Ahorro y Crédito?</li> <li>2. ¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como Cooperativa en nuestro entorno externo?</li> <li>3. ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hacernos más sostenibles.</li> <li>b. Ayudarnos a conseguir nuestra meta.</li> </ol> </li> <li>4. ¿Qué información significativa posee para compartir con los demás?</li> </ol> <p><b>Sobre la Cooperativa y sus aspectos internos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la Cooperativa?</li> <li>6. ¿Qué puntos débiles hacen que la Cooperativa no logre sus objetivos?</li> <li>7. ¿Piensa que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión? Anota lo que piensas que queremos, nuestros valores y misión.</li> <li>8. ¿Qué objetivos no se han logrado en los últimos dos o tres años y por qué?</li> <li>9. ¿Qué objetivos sí se han logrado en los últimos dos o tres años y qué nos ha ayudado a conseguirlos?</li> <li>10. ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de gestión estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?</li> </ol>	

**Fuente:** CIVICUS

**Elaborado por:** Autor



### – Metodología de aplicación

Este cuestionario será enviado por un medio de comunicación interna, sea electrónico-virtual (correo electrónico, intranet, entre otros) o escrito (documento impreso y copias), a cada uno de los participantes, quienes deberán dar respuesta al mismo en base a su experiencia, conocimiento, datos estadísticos, reportes de organismos de control, de organismos gubernamentales y no gubernamentales, teniendo en cuenta que su criterio es considerado de gran importancia para el desarrollo del proceso de gestión estratégica motivo por el que fue seleccionado como participante.

Las respuestas deben ser puntuales, evidenciando su profesionalismo, seriedad y compromiso con la Cooperativa, y deberá ser entregado a la Gerencia General por el mismo medio que lo recibió 48 horas después de su recepción.

Una vez que el personal se ha preparado en base a estas preguntas y tenga respuesta a las mismas, podrá ser más participativo, aportar en el proceso tener una base sólida de la problemática de la Cooperativa.

La Gerencia General en coordinación con sus gerentes de línea, determinarán, por medio de los resultados obtenidos de los participantes del cuestionario, la problemática de la COAC, valiéndose de dos herramientas:

- **Representación gráfica de la Problemática**

Entre algunas de las herramientas por medio de las que se puede representar un problema se encuentran el diagrama Causa – Efecto que muestra al problema central como efecto de varias causas agrupadas en las denominadas 6m (método, maquinaria, mano de obra, mediciones, medio ambiente y materiales) o el Árbol de Problemas donde se ubica al

problema principal en el centro, hacia abajo del mismo se ubican las causas que originan el problema y por encima de él los efectos derivados de las causas y el problema central.

En este caso se recomienda para una Cooperativa el análisis Causa – Efecto que puede ser aplicado a todo nivel de problemas y cuantas veces sea necesario para aclarar el mismo, por tener como insumo la información que obtenida del cuestionario individual preliminar.

## – Metodología de Aplicación

### **1. Definir el problema principal de la cooperativa**

Seleccionar en base a lo registrado en el cuestionario los principales problemas de la situación analizada, unificar los conceptos y agruparlos, dejando una lista objetiva de los problemas más relevantes.

En discusión con los participantes la Gerencia General definirá el problema que será eje del análisis, considerando que el problema es algo que la Cooperativa quiere mejorar o controlar. Es recomendable que sea específico y concreto, evitando ambigüedades como: “baja productividad de la Cooperativa”, esta frase puede originar que el número de elementos en el diagrama sea muy alto.

### **2. Identificar las causas a las que se les atribuye el problema**

Los participantes deben complementar el problema antes identificado, aportando en base a su experiencia y conocimiento de la COAC, con todas las causas que consideren, puedan estar asociadas a él.

### **3. Establecer las causas de primer orden**

En relación a todas las causas mencionadas y las implicaciones del problema, se definirán las causas de primer orden en las que se ubicarán las demás causas de acuerdo a su relación

directa. La técnica sugiere las genéricas 6m, aunque es flexible y pueden incorporarse otras variables entre las que se sugiere para una Cooperativa:

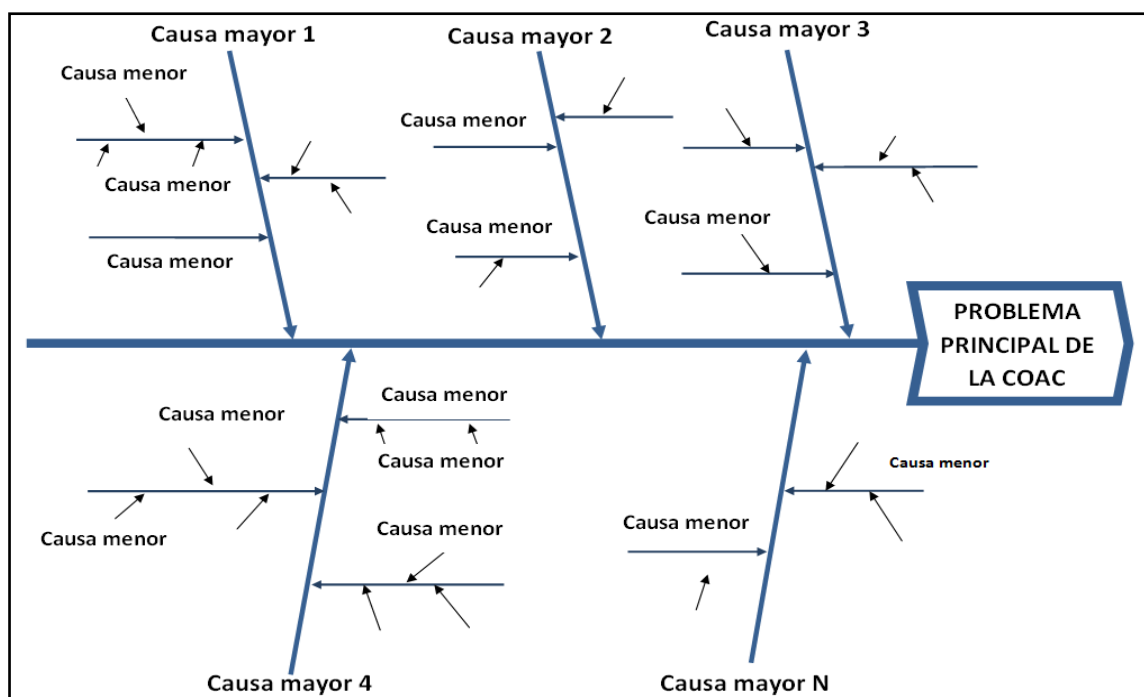
Variables en la COAC	Tabla 3.3. Potenciales Causas de Primer Orden Detalle
Procesos	Los procesos internos y formas estandarizadas de trabajar.
Operaciones	Todas las gestiones realizadas para obtener rendimiento de los recursos monetarios.
Talento Humano	Características del personal
Tecnología	Recursos tecnológicos disponibles y bien utilizados
Captaciones	Recursos monetarios que ingresan a la COAC, y su forma de captarlos.
Colocaciones	Recursos monetarios que la COAC entrega en sus diversas formas.

**Elaborado por:** Autor

#### **4. Construir el diagrama Causa-Efecto**

En esta herramienta gráfica los responsables de la preparación para el proceso de gestión estratégica deberán ubicar en la cabeza de la figura el problema central de la COAC y a lo largo de la espina se irán ubicando las principales causas a las que se les atribuye el problema.

Imagen 3.4.  
Modelo de Diagrama Causa-Efecto



Elaborado por: Autor

- **Estructuración contextual del problema**

El problema debe ser estructurado de una manera precisa y objetiva, cuidando que en su contexto se consideren: Diagnóstico, pronóstico y control del pronóstico.

- **Diagnóstico:** Hacer un análisis de qué ocurre en la Cooperativa, definiendo síntomas y signos. Debe indicar la situación actual de la Cooperativa en relación al problema.
- **Pronóstico:** ¿Qué ocurriría si el problema continúa? Indica lo que va a suceder, lo que provocaría en la Cooperativa el problema si no se lo resuelve.
- **Control del Pronóstico:** ¿De qué manera actuar para que no se cumpla el pronóstico? ¿Qué se debe hacer? ¿Qué pasos seguir?

De este modo juntando las respuestas de estos tres aspectos, en relación al diagrama causa – efecto, la Cooperativa obtiene un párrafo en el que se sintetiza la problemática a tratarse.

### 3.2.2. Diagnóstico Estratégico o Análisis Situacional

El análisis situacional o diagnóstico estratégico es básico para determinar los factores de más alto impacto del entorno y la posición de la Cooperativa con relación a sus expectativas sobre

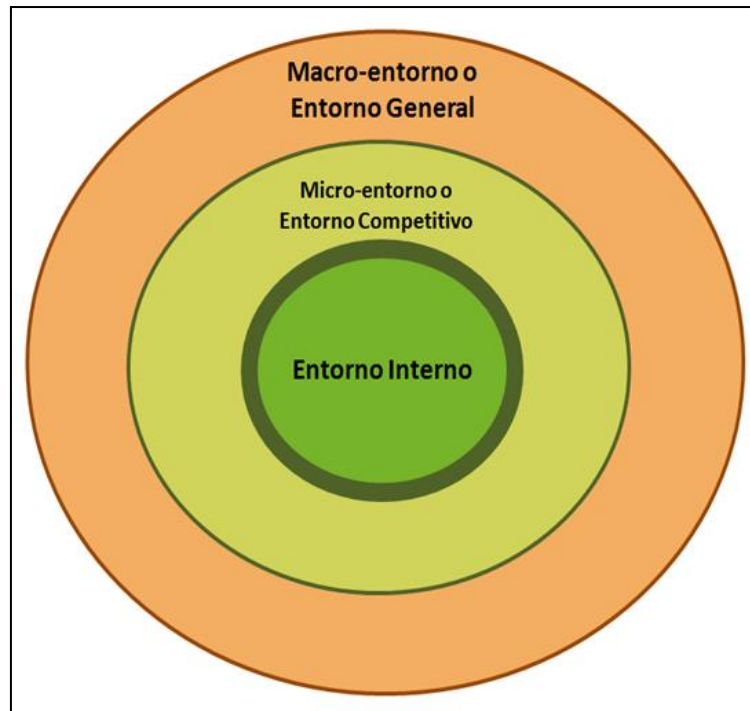
las potenciales estrategias, utilizándose para su desarrollo, herramientas administrativas probadas a nivel mundial a lo largo de los años, las cuales permiten en base a las conclusiones obtenidas a partir de estos instrumentos, generar los elementos de las estrategias, correlacionadas con el conocimiento acumulado del negocio en el entorno en que se desenvuelve la COAC.

Algunas de las herramientas para el análisis situacional son:

- Análisis P.E.S.T.
- Ciclo de Vida
- Matriz de crecimiento del mercado/participación de la empresa, de la Boston Consulting Group
- Análisis FODA
- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.
- La Matriz GE de McKinsey
- El modelo de las 4P y 4C de Kotler
- Modelo de las 7S de Mc Kinsey
- Cadena de Valor

Herramientas diversas, pero de características similares que fueron analizadas en el capítulo uno de este trabajo.

A continuación se definirán las herramientas a ser utilizadas en una Cooperativa que van en relación a los niveles de análisis, totalmente compatibles para una COAC de acuerdo a la cercanía e influencia que tienen a la misma.



**Elaborado por:** Autor

Para esta propuesta de Gestión Estratégica se han escogido varias herramientas de acuerdo al nivel en el que se realiza el análisis. De este modo la herramienta principal de trabajo es el análisis FODA, por medio de la que se agrupará la información que será obtenida a través de: el análisis P.L.E.S.T.A. para el entorno general, el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el entorno competitivo (definiendo Oportunidades y Amenazas), la cadena de valor, para el componente organizativo, Matriz BCG y las 4c de Kotler (antes las 4p) para el componente de comercialización, análisis de índices financieros para el componente financiero y un cuestionario específico para el componente del personal (determinando las Fortalezas y Debilidades).

En cada uno de estos tres niveles existen factores/componentes y variables que deben ser analizados e interpretados para determinar cómo influyen en la COAC, definiéndolos como oportunidades y/o amenazas para el análisis externo, y como fortalezas y/o debilidades para el análisis interno, a través de las denominadas “Connotaciones Gerenciales” que constituyen las conclusiones preliminares de la forma en que las variables analizadas, influyen en la

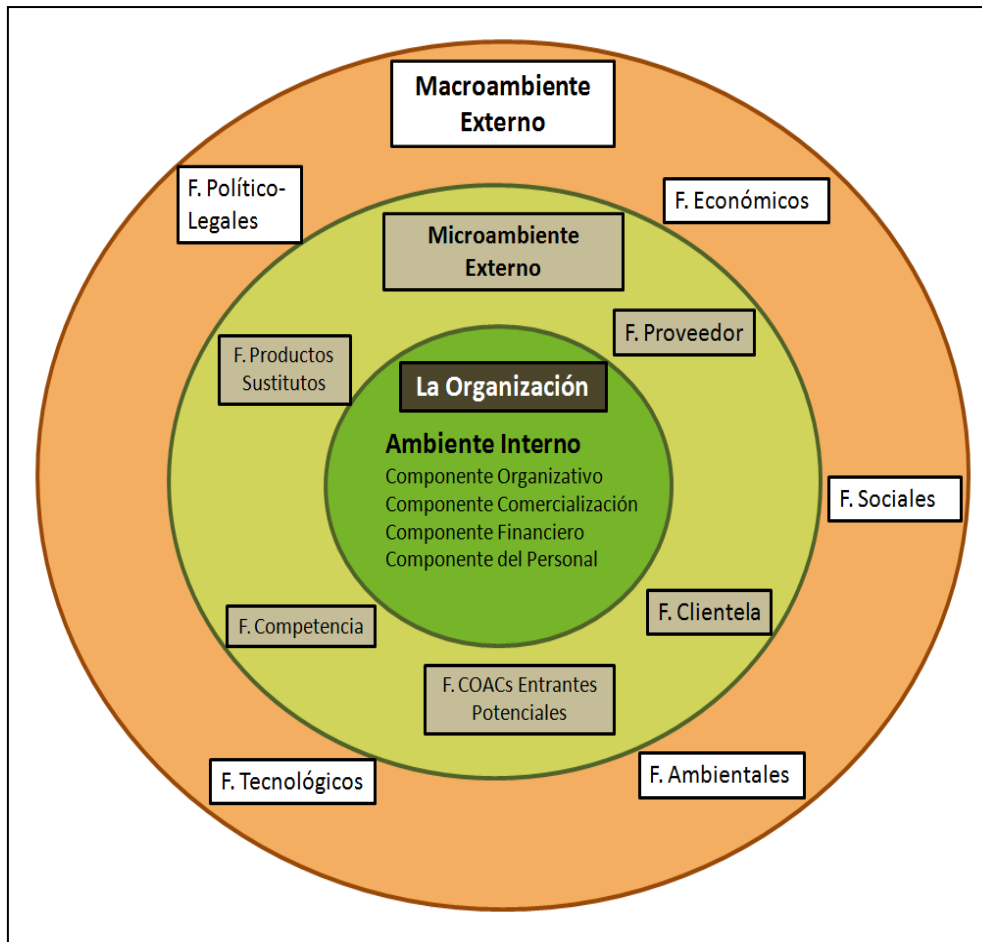
Cooperativa, para ello es importante definir las variables a monitorear en el análisis situacional para una Cooperativa de Ahorro y Crédito en términos generales.

Las connotaciones gerenciales deben establecerse, para el análisis externo a nivel de Factores, y para el análisis interno a nivel de componentes.

El análisis de cada variable dentro de su respectivo factor (externo) o componente (interno), debe contener: una primera parte en la que se define de forma general la variable, una segunda donde se analiza la misma en relación a datos históricos de entre 3 a 5 años atrás, una tercera parte donde se involucra a la variable con la Cooperativa y finalmente una cuarta conformada por la Connotación Gerencial, donde se agrupa a la influencia de la variable en la COAC, en oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad.

El diagnóstico estratégico debe ser liderado por el nivel ejecutivo (equipo Gerencial) en un comité (Comité Gerencial) donde se puedan analizar los puntos antes detallados y que son representados en la imagen 3.6.

Imagen 3.6.  
Niveles dentro del Análisis Situacional



Elaborado por: Autor

### 3.2.2.1. Macroambiente Externo

Es el ambiente externo más alejado a la COAC del que no se tiene control, sus componentes son de largo alcance y tienen consecuencia de largo plazo. Su análisis permite determinar una parte de las **oportunidades y amenazas**.

Los factores del macroambiente externo son:

Tabla 3.4.  
Resumen de Análisis para el Macro-ambiente Externo

ENTORNO	SUB-ENTORNO	TIPO DE ANÁLISIS	FACTORES	CONCEPTO
---------	-------------	------------------	----------	----------



<b>EXTERNO</b>	<b>MACRO-AMBIENTE</b>	<b>P.I.E.S.T.A.</b>	Político	Aspectos involucrados con el gobierno, sus iniciativas para el sector, estabilidad entre otros
			Legales	Se refiere la parte legal que va de la mano de las decisiones políticas y organismos de control
			Económicas	Todos los aspectos macroeconómicos que puedan influir en las operaciones de las COACs
			Socio-Culturales	Se debe considerar aquellos aspectos de la sociedad en la que se desenvuelve la COAC
			Tecnológicas	Grado de obsolescencia, inversión del sector en tecnología, velocidad de transmisión de la tecnología.
			Ambientales	Normativa ambiental (Leyes, ordenanzas municipales) y proyectos del gobierno central y gobiernos seccionales

Elaborado por: Autor

- **Factor Político**

Toda nación tiene su destino basado en decisiones de carácter político, que tienen que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de los grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos. Normalmente una decisión política tiene como resultado una creación o modificación a una ley, es por ello que este factor va de la mano con el legal.

Tabla 3.5.  
Variables Políticas

Análisis de variables Políticas	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Político
VARIABLES CONSIDERADAS	VARIABLES PROPUESTAS
Tipo de Gobierno Aceptación del gobierno Partidos políticos Estabilidad política Riesgo País	Tipo de gobierno Estabilidad política Riesgo País Relación con el sector Cooperativo Estatización/Privatización de Sectores Estratégicos Socios Estratégicos Comerciales Centralización/Descentralización del poder

**Elaborado por:** Autor

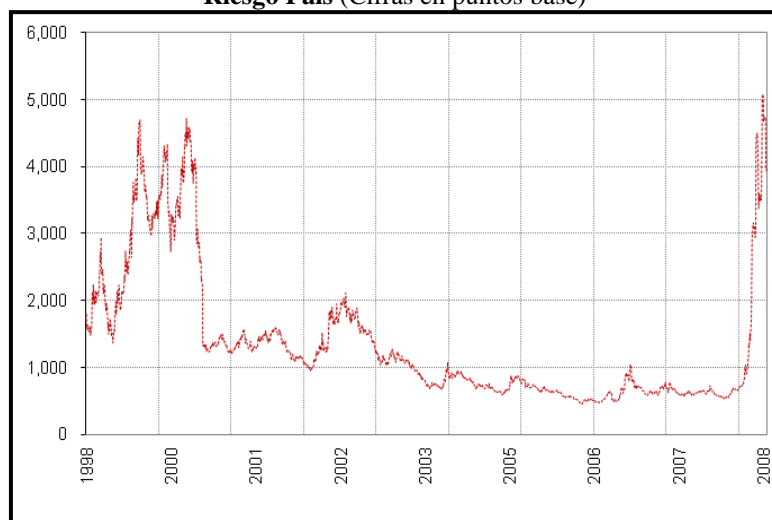
- **Tipo de gobierno:** El análisis de esta variable debe permitir a la Cooperativa tener clara la tendencia del gobierno y sus líneas de acción.
- **Estabilidad política:** Para toda organización es importante que esta variable sea analizada, porque significa que las reglas de juego que un gobierno ha definido se mantienen en relación a su estabilidad, de lo contrario la Cooperativa no podría de cierto modo diseñar estrategias en relación al aspecto político y legal, pues en cualquier momento podría salir el gobierno de turno y de la mano modificarse leyes, decretos y demás.
- **Riesgo país:** Conocido como el riesgo de no pago de las obligaciones que un país tiene con otros; esta variable influye en las actividades de una Cooperativa porque en base a ella, organismos internacionales entregan créditos a las COACs para su financiamiento, por lo que un riesgo país elevado encarece el crédito que estos organismos ofrecen a las cooperativas por pagos de primas de riesgos, o simplemente el corte definitivo de esta forma de financiamiento.

Ejemplo:

## Riesgo País

En lo que se refiere al indicador (EMBI), se debe tomar en cuenta que este indicador es un referente para que las empresas del sector real consigan financiamiento en el exterior. Nuevamente las consideraciones del Gobierno sobre la Deuda del Estado han afectado a este indicador llevándolo inclusive a niveles más altos que los del 1999. Actualmente bordea los 3200 Pbs.

Imagen 3.7.  
Riesgo País (Cifras en puntos base)



Elaborado por: Banco Solidario

- **Relación con el sector Cooperativo:** Se propone que adicionalmente a las variables antes mencionadas, se considere específicamente como variable la relación que el gobierno mantiene con el sector cooperativo, porque es de vital importancia que la Cooperativa conozca si tiene en el gobierno un aliado que le brinde oportunidades o si debe mantenerse alerta por considerar al gobierno como una potencial amenaza. Sobre todo en esta variable deben incluirse las muchas o nulas iniciativas de parte del gobierno para estimular o apoyar al sector cooperativo.
- **Estatización/Privatización de Sectores Estratégicos:** Al analizar el dominio de los sectores estratégicos, la Cooperativa puede identificar además de las líneas del gobierno, la

prioridad que tiene el mismo en estos temas, por lo que se puede evaluar su gestión en otros sectores y prever lo que puede suceder.

- **Socios Estratégicos Comerciales:** Las relaciones comerciales que el Ecuador mantiene con sus socios estratégicos, tienen gran significado en el contexto político, pues implica, indirectamente, mostrarle al mundo de qué lado estamos como país y de la mano, asumir las consecuencias que estar de un lado u otro conlleve como reducción del apoyo de organismos internacionales, limitado acceso a planes de financiamiento para la COAC por tener como carta de presentación un país con relaciones comerciales con naciones a las que el organismo prestante, identifica como potenciales amenazas en su gestión, entre otras repercusiones aparentemente lejanas, y muy relacionadas al popular “Dime con quién andas y te diré quién eres”.
- **Centralización/Descentralización del poder:** La estructura política tradicional de la República del Ecuador ha mantenido un esquema de poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) independientes pero participativos dentro de su gestión. Al analizar esta variable la COAC debe identificar como se encuentran separados los poderes, si el gobierno tienen la última palabra en las decisiones de uno u otro, pues constituiría una amenaza que todo se encuentre bajo la voluntad de una persona.

- **Factor Legal**

En este aspecto se analizarán, variables que impacten a la Cooperativa, a nivel de legislación en el sector.

Tabla 3.6.  
Variables Legales

<b>Análisis de variables Legales</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Legal
<b>Variables consideradas</b>	<b>Variables Propuestas</b>
Constitución del Ecuador	Organismos de Control
Ley General de Instituciones Financieras	Constitución del Ecuador
Reglamento a la LGIF	Ley General de Instituciones Financieras
Ley de Cooperativas	Reglamento a la LGIF
Decretos Ejecutivos	Ley de Cooperativas
	Leyes a la medida

Elaborado por: Autor

- **Organismos de Control:** En esta variable se analizarán los organismos responsables de regular las actividades de una cooperativa en este caso particular:
  - **Superintendencia de Bancos y Seguros.-** Aunque no es el ente directo de regulación de las Cooperativas del MIES en las que se centra este trabajo, es importante considerar sus innovaciones en el marco regulatorio pues sirve de feed back para las cooperativas reguladas por el MIES, sobre todo para aquellas que por sus características tienen entre sus planes formar parte de las cooperativas más grandes.
  - **Dirección Nacional de Cooperativas.-** Esta institución pertenece como tal al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y está específicamente creada para regular a todo tipo de cooperativas, y en el caso de las de ahorro y crédito solo a aquellas pequeñas que por su capital y número de socios no son reguladas por la SBS.

De esta manera sus decisiones que vienen directamente coordinadas a nivel ministerial deben ser analizadas para identificar oportunidades o amenazas.

- **Consejo Cooperativo Nacional.-** Es el órgano rector de la regulación de las cooperativas, por ello es importante que se analicen sus resoluciones en materia de las cooperativas de ahorro y crédito.
- **Constitución del Ecuador:** Como carta magna y primera instancia dentro de la normativa nacional, la Cooperativa debe analizar los artículos que influyan en sus actividades y entorno, para de este modo tener un marco general de influencia de las leyes.
- **Ley General de Instituciones Financieras y su reglamento:** Esta es una de las principales variables dentro del factor Legal, pues considera aspectos generales y específicos del SFN, en relación a los que debe operar una cooperativa.
- **Ley de Cooperativas:** Esta es la ley de mayor influencia en las operaciones de las cooperativas, en base a ella se estructuran, organizan y funcionan las COACs, aunque no ha sido modificada sustancialmente en varios años, su consideración dentro del análisis permite el cumplimiento de disposiciones legales que no pueden ser dejadas de lado.
- **Leyes a la Medida:** En esta variable se detallarán y analizarán las diversas, leyes, proyectos de leyes, decretos, resoluciones, entre otras normativas.

Ejemplo:

- **Proyecto de Ley del Sector Financiero Popular y Solidario.-** Esta es una ley de impacto directo en las cooperativas de ahorro y crédito, en resumen promueve la creación y correcta estructuración del denominado Sector Financiero Popular y Solidario, con una superintendencia a la cabeza. Leyes como esta deben ser analizadas

aunque esté en debate dentro de la Asamblea Nacional, con el objetivo de identificar que oportunidades y amenazas brinda su aprobación y puesta en vigencia.

- **Decretos y Resoluciones.-** Como el Decreto 194, que modificó ciertos aspectos de operaciones de las COACs a inicios del 2010.

- **Factor económico**

Uno de los componentes más importantes dentro del análisis de este nivel, lo constituye el factor económico, su análisis dentro de la Cooperativa se basa en las variables macroeconómicas de mayor importancia para las COACS. A continuación se muestran las principales variables que a nivel nacional:

Tabla 3.7.  
Variables Macro-Económicas (1/2)

<b>VARIABLES MACROECONÓMICAS</b>
Producto Interno Bruto
Tasa de crecimiento anual (PIB)
Inflación
IPC
Tasa de Inflación Mensual
Tasa de Inflación Anual
Tasa de Inflación Acumulada
IPP Nacional
Tasa de Variación Mensual
Tasa de Variación Anual
Tasas de Interés
Tasa Activa Referencial
Tasa Pasiva Referencial
Margen Financiero
Desempleo
Salarios

**Elaborado por:** Autor

Tabla 3.7.  
Variables Macro-Económicas (2/2)

<b>VARIABLES MACROECONÓMICAS</b>
Reservas Internacionales líquidas
Monedas (nueva emisión)
Depósito del Sector Público en el BCE
Títulos del Tesoro
<i>Títulos del BCE - Bancos Privados</i>
<i>Depósitos Totales</i>
<i>Crédito Interno</i>
<i>Depósitos/PIB</i>
<i>Crédito/PIB</i>
<i>Exportaciones</i>
Petroleras
No Petroleras
Tradicionales
No Tradicionales
<i>Importaciones</i>
Bienes de Consumo
Combustibles y Lubricantes
Materias Primas
Bienes de Capital
Balanza Comercial
Canasta Básica Familiar

**Elaborado por:** Autor

Para la selección de las variables a monitorear dentro de este factor, se ha considerado información de algunas instituciones de gran importancia en el sector de las micro-finanzas entre ellas: Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, Banco Solidario, entre otras, que al complementarse con la iniciativa propia, han definido la siguiente propuesta de variables a monitorear:



Tabla 3.8.  
Variables Económicas a Monitorear

<b>Análisis de variables Económicas</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Económico
<b>Variables del Sistema Financiero</b>	<b>Variables a Monitorear Propuestas</b>
PIB	PIB
Precio del Barril de Petróleo	PIB Per Cápita
Inflación	Desempleo y subempleo
Tasas de Interés	Ingresos
Desempleo	Inflación
Ingresos	Canasta básica familiar
Canasta básica familiar	Capacidad de ahorro
Capacidad de ahorro	Precio del Barril de Petróleo
Depósitos Totales del SFN (Captaciones)	Inversión Extranjera Directa y Remesas
Créditos Entregados Totales del SFN (Colocaciones)	Resultado Fiscal del Gobierno
Balanza comercial	Tasas de Interés
Desempleo	Balanza comercial
Microcrédito	Sistema Financiero Nacional
Reservas Internacionales Líquidas	Grado de Bancarización
Depósitos del Sector Público en el BCE	Depósitos Totales del SFN (Captaciones)
	Cartera Total del SFN (Colocaciones)
	Microcrédito
	Tasa de crecimiento del SFN por tipo de IFI
	Participación de las COACs en el SFN

**Elaborado por:** Autor

### – Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Banco Central del Ecuador

Esta variable macroeconómica como tal parece no proporcionar información suficiente, pero si es analizada por sectores y cada vez más cerca a la Cooperativa se puede identificar que la correlación entre el PIB nacional y el PIB del Sistema Financiero Nacional es directa y permite de este modo relacionar el crecimiento o decrecimiento del país con el de un sector e incluso con el de una institución específica. De este modo, esta variable constituye una primera opinión muy cercana a la realidad de una Cooperativa en relación al crecimiento o decrecimiento de la misma; por ejemplo un PIB que muestra históricamente un promedio de crecimiento sostenido de un 3,5% anual, permite considerar que el siguiente año tendrá una evolución aproximadamente similar si las condiciones del entorno nacional no varían sustancialmente, por lo que en una primera instancia, existe una gran probabilidad de que la COAC tenga un crecimiento similar de acuerdo a su nivel de participación dentro del sector y dentro del SFN.

### **Ejemplos de análisis**

- **Cooperativa**

“El PIB Ecuatoriano ha tenido una evolución positiva en los últimos 27 años pues ha cuadruplicado su valor, lastimosamente, el sector productivo nacional no ha podido experimentar un crecimiento similar a las cifras de este indicador pues existen subsistemas industriales que aún se encuentran estancados.

A pesar que el gobierno actual pretende privilegiar la inversión social, a través de varias políticas de desarrollo, el crecimiento económico del Producto Interno Bruto nacional durante el primer trimestre de 2007 fue de apenas 0,08% en relación al último semestre de 2006, siendo esta la tasa más baja desde los inicio de la dolarización en el año 2000. Sin embargo, el Banco Central del Ecuador (BCE) predijo que el PIB nacional para el 2007 sería de 4,4%, cifra algo superior a la del año

2006 donde el Ecuador creció al 4,1%, no obstante, esta cifra se encuentra por debajo del promedio de América Latina (5%) y peor aun si la comparamos con el crecimiento del Perú que fue del 7,3% y Colombia 6,8%. Y más aun si se matiza con la realidad nuestro crecimiento oscila entre el 2,3 y el 3 % en términos reales.

El gran problema de este escenario proteccionista planteado por el estado es que puede atentar contra la libertad individual, requiere de mercados internos más grandes y fundamentalmente necesita una burocracia mucho más eficiente.

Desafortunadamente esta política no ha generado los resultados esperados pues al estudiar el PIB Per cápita se puede apreciar un lento incremento con respecto al año anterior de análisis mas de potenciales consecuencias para empresas de tipo Industrial de gran mercado e Inversión.”

**Connotaciones Gerenciales:**

**Oportunidades:**

Crecimiento proporcional y moderado de los servicios de intermediación financiera en directa relación con el PIB.”

○ **Banco Solidario**

“La economía ecuatoriana termina el año 2008 con una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) según cifras extraoficiales del 5.32% en términos reales. Este crecimiento al igual que el 2007 se fundamenta básicamente por el alto precio del petróleo.”

### – PIB Per Cápita

Esta variable define la generación de riqueza por persona en promedio, es decir el PIB nacional dividido para la cantidad total de personas que viven en el país. Para analizar esta variable se debe considerar adicionalmente la distribución de la riqueza en el país, de este modo la COAC podrá definir de una manera real si la riqueza generada que muestra el PIB Per Cápita, está sesgada a un sector de la sociedad elevando el promedio y distorsionando la realidad de quienes menos recursos tienen, o si es homogénea y acorde al estilo de vida que se muestra en el país.

Ejemplo:

Se observa que en términos reales el PIB Per Cápita ha alcanzado la cifra más alta en la historia de la economía llegando a los US\$ 3.800 dólares. Se espera que para el año 2009 el crecimiento de la economía sea del 3.15% según las proyecciones del Banco Central así como una importante contracción de la economía en el 2009.

### – Desempleo y Subempleo

En el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar (población activa), carece de un puesto de trabajo.

Esta variable influye en la Cooperativa de manera importante por sus implicaciones y consecuencias en relación a ingresos y capacidad de ahorro. Un socio/cliente que ha perdido su trabajo y pasa a formar parte del desafortunado grupo de desempleados, deja de percibir ingresos, por lo que el riesgo de recuperar cartera entregada a este tipo de socios se apuntala en lo más alto, de igual modo la tendencia de solicitar créditos puede incrementar, pero sin duda el tipo de crédito solicitado será muy poco saludable y riesgoso, por lo que se deberán tomar medidas como: un mejor análisis crediticio, mayor asesoramiento y sobre todo ético

para los socios, a la hora de entregar un crédito. Si bajo la misma consideración analizamos el impacto en las captaciones, la Cooperativa puede verse afectada por un estancamiento en las nuevas captaciones, es decir poco o nulo crecimiento, potencial retiro del recurso monetario en sus modalidades a la vista (cierres de cuentas de ahorro) y a plazo fijo (cancelación de certificados de depósito a plazo).

#### – **Ingresos**

Variable con la que la COAC puede identificar una mayor o menor probabilidad de nuevos socios/clientes o mejores captaciones en volumen; además una evolución positiva de los ingresos permite tener mejores niveles de liquidez en los socios/clientes que con una adecuada gestión de cobranzas significa una reducción del riesgo en la recuperación de cartera (recurso monetario colocado a través de la figura de crédito).

Actualmente una Cooperativa debe considerar aspectos como el implementado por el gobierno denominado, “Salario Digno” que consiste en El Código define al salario digno como aquel que cubre las necesidades básicas del trabajador y las de su familia. Se calcula dividiendo el costo de la canasta básica familiar para el número de perceptores de cada hogar.

#### – **Inflación**

“La inflación es el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, Se la mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.”<sup>23</sup>

Esta variable debe ser analizada siempre en complemento con otras variables como el nivel de ingresos de la población y los déficits o superávits fiscales de un gobierno, puesto que estas dos últimas se constituyen como las principales causas que generan altos o bajos niveles

---

<sup>23</sup> Banco central del Ecuador. 2010

de inflación. La experiencia de las economías, señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero (niveles de ingresos altos y superávits fiscales ociosos), aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia).

De este modo niveles altos y sobre todo constantes, de inflación impactan en las operaciones de una Cooperativa porque reducen su capacidad de ahorro, impiden el otorgamiento de créditos, perjudica a la cartera vigente y su cobranza, y adicionalmente tiene impacto en las tasas de interés, factor principal por medio del que una COAC percibe sus ingresos por ser vistas como el precio del dinero.

#### – **Canasta Básica Familiar**

Es importante el análisis de esta variable en primer lugar porque la mayor parte de socios/clientes que acceden a los servicios financieros de una cooperativa regulada por el MIES son de un estatus medio, medio-bajo y bajo; y en segundo lugar porque esta variable se convierte en el complemento del análisis de otras como los ingresos, inflación y desempleo, y está definida por medio de un conjunto de productos considerados básicos para una familia.

Su influencia radica en la relación que tiene con la capacidad de ahorro y las variables a las que complementa mencionadas en el párrafo anterior. Por ejemplo, incrementos en los niveles de inflación impactan en la subida del costo de la canasta básica familiar, por lo que se estrecha la brecha entre niveles de ingresos y su uso en la cobertura de necesidades básicas de un hogar.

– **Capacidad de Ahorro**

Variable resultante del análisis del desempleo, niveles de ingresos, inflación y canasta básica familiar, permite a la COAC una mejor perspectiva de las nuevas captaciones y del potencial riesgo de recuperación de cartera.

– **Precio del Barril de Petróleo**

El Ecuador es un país con una alta dependencia del petróleo, recurso que por ser no-renovable, es gran cotizado, por la importancia de sus derivados. Esta variable afecta a una Cooperativa y en general a una institución financiera porque el presupuesto general del estado ecuatoriano está en gran medida calculado en base al precio del barril del petróleo, por lo que una baja en esta variable, desfinancia al gobierno, limita su liquidez y obliga a tomar medidas sobre tasas de interés, impuestos y otros medios para obtener recursos.

– **Inversión Extranjera Directa y Remesas**

Al analizar la inversión extranjera directa la COAC puede identificar en su entorno la llegada de recursos monetarios, que incrementan el flujo de dólares dentro de la economía por otro lado, la IED, puede contribuir a mejorar los niveles de desempleo, y brindar otras opciones de ingresos para la ciudadanía.

– **Resultado Fiscal del Gobierno**

El resultado fiscal del gobierno muestra a una cooperativa la gestión del mismo y le permite identificar cuáles serán las posibles medidas que se tomarán en el siguiente periodo como incrementos o reducciones en presupuestos para temas no prioritarios.

– **Tasas de Interés**

Las tasas de interés constituyen el precio que tiene el dinero, por un lado para la tasa activa, como el precio que debe pagar el socio por el dinero que la COAC le prestó, y por otro lado

la tasa pasiva como el precio que la COAC paga al socio/cliente por el dinero que este entrega en sus diversas modalidades tanto a la vista como a plazo fijo.

La COAC recibe total influencia de esta variable porque a través de la diferencia entre tasa activa menos pasiva se determina el spread financiero o la utilidad marginal que percibirá la COAC. Debe adicionalmente considerarse la influencia gubernamental, puesto que el gobierno puede entrar a regular las tasas de interés como lo ha hecho el actual gobierno. Adicionalmente, como al inicio del párrafo anterior se planteaba, la perspectiva de esta variable es el precio del dinero, por lo que si se ubica dentro de la COAC, la tasa pasiva debe ser vista como el principal costo que la Cooperativa tiene en el giro de su negocio, y a la tasa activa como el precio de venta al público del dinero por lo que esta similitud debe llevar a la COAC a buscar su eficiencia operativa, mejora en sus procesos, reducción de tiempos de espera, entre otras estrategias que permitan estar preparados por si el gobierno o el mercado mismo deciden una reducción de las tasas de interés, o simplemente para mejorar su rentabilidad marginal.

#### – **Balanza Comercial**

“La balanza comercial mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado. No incluye la prestación ni la contratación de servicios al y con el exterior, como por ejemplo, transporte, seguros o intereses.”<sup>24</sup>. Esta variable influye en una cooperativa porque al permitir que se definan si las importaciones son mayores o menores en relación a las exportaciones, conocemos la salida de dólares dentro de nuestra economía, si el análisis es más profundo se puede definir el tipo de importaciones, identificando si pueden contribuir a la producción o si son netamente de consumo.

---

<sup>24</sup> Banco Central del Ecuador. 2011



– **Sistema Financiero Nacional**

○ **Grado de Bancarización**

Los niveles de acceso de las personas al SFN, permiten a la COAC identificar el mercado potencial, determinando quienes aun se encuentran sin acceso a servicios financieros y de este modo potenciar su cobertura.

○ **Depósitos Totales del SFN (Captaciones)**

El análisis de aspectos como este permiten que la COAC se compare frente al Sistema Financiero Nacional de forma general, definiendo su grado de participación en el mismo, así como relacionando su gestión con la del sistema. Si una COAC muestra crecimiento de las captaciones, mientras el sistema muestra una caída, refleja la buena gestión de la institución a pesar de que el promedio de las IFIS es descendente. Una baja de las captaciones totales del SFN, alerta a la COAC de un riesgo por la tendencia que muestra el sistema, de este modo se pueden tomar las medidas para mitigarlo.

○ **Cartera Total del SFN (Colocaciones)**

La COAC definirá su grado de participación en el SFN, y comparará su gestión con la del sistema. Una baja en las colocaciones totales del SFN, alerta a la COAC del cuidado que debe tener en relación a la tendencia del sistema.

○ **Microcrédito**

Las cooperativas brindan una mayor atención al microcrédito porque, en general, representa la mayor parte de su cartera colocada, por ello se propone que el microcrédito sea considerado como una variable, incluyendo en su análisis aspectos como su evolución, su importancia en el crecimiento productivo de la nación y la manera en la que

las IFIs lo otorgan. En relación a este último punto, es importante resaltar el valor de asesorar a los socios para no provocarles un sobre-endeudamiento, de este modo se contribuye en primer lugar con el socio para ser partícipes de su crecimiento económico y en segundo lugar a la COAC para evitar procesos engorrosos de cobranzas e incluso no pagos.

Además en el análisis se debe tener en cuenta que en lo concerniente a apoyo financiero rural, el servicio es limitado por ser considerado por la banca privada como un segmento de alto riesgo y poco rentable; sin embargo existen instituciones como Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fundaciones y ONGs que prestan asistencia financiera a los sectores rurales del país.

- **Tasa de crecimiento del SFN por tipo de IFI**

El crecimiento del SFN en esta variable, debe ser analizado por la COAC en relación a la cantidad de IFIS, es decir el número de bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito.

Mientras más IFIS se muestre en los periodos que se compare, la COAC podrá identificar cuanta competencia ha incrementado.

- **Participación de las COACs en el SFN**

En relación a la variable anterior, se identificará la participación del sector cooperativo en el SFN, de este modo se podrá definir la importancia del mismo, su influencia y la aceptación que va teniendo este tipo de IFI, en las personas que acceden a servicios financieros.

- **Factor socio-cultural**

Tabla 3.9.  
Variables Socio-Culturales

<b>Análisis de variables Socio-Culturales</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Socio-Cultural
<b>Variables consideradas</b>	<b>Variables Propuestas</b>
Idiosincrasia de las personas	Analfabetismo
Tradición	Tasa de crecimiento poblacional
Hábitos	Bono de desarrollo humano
Actitudes	Migración
Costumbres	Edad promedio de bancarización
Demografía	Costumbres
Clima	Demografía
Ecología	Densidad de socios/clientes por sectores
Regiones	
Fenómenos	

**Elaborado por:** Autor

- **Analfabetismo**

La COAC debe tener en cuenta que socios/clientes con mayor educación significan mejor acceso a plazas de trabajo, mejores ingresos, mayor capacidad de ahorro, por ende mejores probabilidades de acceder a los productos y servicios de la Cooperativa.

- **Bono de desarrollo humano**

Se propone sea considerado como una variable independiente por la actual entrega de recursos a este rubro que ha realizado el gobierno y la cobertura que este ha procurado. Un incremento o decremento en la entrega de valores por motivos del bono de desarrollo humano implica en la Cooperativa estrategias de atención y pago, apertura de agencias y sucursales para mejorar cobertura, entre otros aspectos, siendo consientes de las probabilidades de mantener como clientes a quienes acceden al bono y las iniciativas en este sentido que el gobierno impulse, como es hoy por hoy el Sistema Nacional de Pagos.

### – **Migración**

Es importante que una COAC analice el aspecto migratorio de su entorno, sobre todo de sus actuales clientes, personas que forman parte de su base de socios/clientes con miembros de su familia en otros países requieren del servicio de pago de remesas.

### – **Edad promedio de bancarización**

Se propone esta variable, con el fin de que la Cooperativa que la analice, identifique en su entorno los potenciales socios/clientes cercanos a acceder por su edad a los servicios financieros, de este modo puede darse origen a nuevos productos y servicios como cuentas de ahorro infantil y en general planes de ahorro programado.

### – **Costumbres**

El análisis de las costumbres tiene varias aristas, por un lado, la sociedad que recibe a la COAC tiene sus tradiciones, festejos, fechas importantes y otros elementos de su cultura que no solo deben ser respetados, sino también apoyados, esto significa que una cooperativa debe estar preparada para contribuir a su sociedad en estos aspectos, así como prever las posibles ausencias, vacaciones, cierre de vías de acceso a oficinas, recursos de proveedores, nuevos horarios de atención, entre otros. Otro de sus frentes se refiere a la idiosincrasia, hábitos y actitudes de las personas; una cooperativa debe conocer bien a las personas que se encuentran en su entorno porque son los potenciales socios/clientes de la misma y en este proceso se debe identificar si son personas de buenos hábitos, de actitud positiva y trabajadora, si demuestran valores, si son responsables (el análisis cualitativo puede llegar a imponerse al cuantitativo).

### – **Demografía**

Una cooperativa debe analizar su ubicación en temas de cercanía a la población que piensa atender, por lo que aspectos como vialidad, medios de transporte, acceso a las oficinas,

sectores residenciales, comerciales, entrada y salida de personas en la zona, es importante que se consideren de manera un tanto general.

- **Densidad de socios/clientes por sectores**

Adicionalmente se propone que la Cooperativa identifique la cantidad de personas que hay por cierta cantidad de espacio físico. Este aspecto pretende identificar a la cantidad de personas que están cerca de la COAC, y clasificarlos sin son potenciales socios/clientes.

- **Factor tecnológico**

Tabla 3.10.  
Variables Tecnológicas

<b>Análisis de variables Tecnológicas</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Tecnológico
<b>Variables consideradas</b>	<b>Variables Propuestas</b>
Cambio tecnológico	Grado de obsolescencia
Tecnología computacional	Inversión del sector en tecnología
Tecnología aplicada a la organización	Velocidad de transmisión de la tecnología
	Tecnología aplicada al sector cooperativo

**Elaborado por:** Autor

Esta variable se refiere a las nuevas maneras de gestionar los bienes y servicios de la COAC, para ello es necesario que se considere los avances tecnológicos, nuevos equipos y por ende, nuevos procedimientos, conceptos y técnicas de administración de la calidad y del mejoramiento continuo, formas de automatización de procesos, procedimientos, actividades y tareas que además de repetitivas, son manuales y podrían ser automatizadas.

Este factor y las variables que contiene, influyen en la Cooperativa de manera importante sobre todo considerando que la tecnología tiene en su funcionalidad la capacidad de simplificar los procesos, reducir tiempos de espera, mejorar la atención a los socios/clientes, reducir el riesgo operativo, mejorar niveles comerciales y de cobertura.

– **Grado de obsolescencia**

La gestión operativa del sector, en términos generales, se basa en soluciones tecnológicas simples pero lo suficientemente capaces de satisfacer los servicios que prestan a sus socios/clientes, sin embargo una Cooperativa debe analizar que en el largo plazo, debido a la evolución tecnológica acelerada y la pronta obsolescencia de los equipos, las deficiencias serán representativas.

– **Inversión del sector cooperativo en tecnología**

Mediante endeudamiento o aportaciones de los socios, debe invertir en la construcción de sistemas computarizados en red que permita dar una mayor eficiencia en sus flujos de información y ahorro de tiempo.

– **Velocidad de transmisión de la tecnología**

La velocidad de transmisión de la tecnología debe ser analizada por la cooperativa para identificar cuanto podría demorar en llegar los avances a su entorno cercano, es decir si una organización especializada en desarrollo ha diseñado un sistema ejemplar de fábrica de crédito, para la banca, ¿cuánto tiempo implicaría que se diseñe un sistema similar para el sector cooperativo?. De igual modo si sucede en otros países, ¿cuánto demorará en llegar al país?

– **Tecnología aplicada al sector cooperativo**

En el campo financiero y de las operaciones de las cooperativas existen softwares ya desarrollados como SIDIF, COBIS, entre otros denominados generalmente Core Bancario. Mientras en comunicación el uso del internet, intranet, teléfono y fax, son esenciales.

Frente a esta variable es importante considerar siempre el costo/beneficio que una tecnología aplicada al sector cooperativo puede tener, si implica una mejor gestión, una mejor atención

al cliente, aporte al giro del negocio en materia de ingresos y frente a su costo, resulta positivo, puede ser considerado como un proyecto de mejora dentro de la COAC a considerar

- **Factor ambiental**

Tabla 3.11.  
Variables Ambientales

<b>Análisis de variables Ambientales</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Ambientales
<b>Variables consideradas</b>	<b>Variables Propuestas</b>
Clima Ecología Fenómenos	Clima Ecología Fenómenos Normativa ambiental Proyectos de gobiernos, central y seccionales

Elaborado por: Autor

- **Clima**

Conocer el clima más común dentro del sector de la COAC, para tomar las precauciones en temporadas ya identificadas como peligrosas, e incluso analizar la manera de cómo contribuir para mejorarlo.

- **Ecología**

Una cooperativa debe tener presente que su razón de existencia es netamente social, por lo que debe procurar interactuar en temas de ecología identificando oportunidades de promover en los socios/clientes iniciativas de reciclaje y otros aportes a la parte ambiental.

Conocer cómo ven sus socios/clientes y personas que habitan las cercanías de las oficinas, la gestión de la cooperativa en temas ecológicos, definiendo si grupos ecologistas representan una amenaza en la crítica a la manera de operar la COAC, por el uso de papel, ahorro de energía, limpieza, entre otros aspectos.

– **Normativa ambiental**

Una cooperativa en la actualidad debe estar al tanto de la normativa ambiental que tanto el gobierno central como gobiernos seccionales imponen en pro del cuidado y del ambiente, por ejemplo leyes que obliguen a una organización a participar con iniciativas y recursos para mejorar el ambiente de un sector o una zona específica; o ciertos requisitos para su funcionamiento como un control de proveedores, manejo de desperdicios, reciclaje obligatorio.

– **Proyectos del gobierno central y los gobiernos seccionales**

De igual manera y de la mano de la variable del punto anterior, existen proyectos del gobierno central y de los gobiernos seccionales para concienciar a la ciudadanía de la importancia del cuidado ambiental por ejemplo la Estrategia Quiteña al cambio climático propuesta por el Distrito Metropolitano de Quito. El análisis de este tipo de proyectos debe permitir a la COAC definir si puede verse perjudicada, o si puede representar una oportunidad al colaborar de manera activa con este tipo de proyectos.

### **3.2.2.2. Microambiente Externo, Ambiente Operativo o Competitivo**

Es externo para la Cooperativa pero cercano a sus operaciones, trae consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de una Cooperativa.

Porter utiliza varios elementos como: grupos estratégicos, las estrategias genéricas de liderazgo en costes, diferenciación, orientación y las estrategias genéricas de posicionamiento de marketing de posiciones de mercado basadas en el valor, las necesidades y la accesibilidad.

Para analizar este factor se recomienda a la Cooperativa utilizar como herramienta el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permitirá obtener información suficiente.



Tabla 3.12.  
Resumen de Análisis para el Micro-ambiente Externo

ENTORNO	SUB-ENTORNO	TIPO DE ANÁLISIS	FACTORES	VARIABLES	CONCEPTO
<b>EXTERNO</b>	<b>MICRO-AMBIENTE</b>	<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	Clientes	Demanda	Tamaño del mercado, y crecimiento del mismo
				Perfil o caracterización del cliente	Conjunto de características de los socios/clientes
				Exigencias	¿Qué exigen los socios/clientes?
				Poder de Negociación de los clientes	
			Proveedores	Poder de Negociación de los proveedores	Quienes brindan asesoría, asistencia, financiamiento, adquisiciones
			Entrantes potenciales	Economías de escala, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, ubicación favorable, curva de aprendizaje o experiencia, política gubernamental	Barreras de entrada que influyen en la aparición de nuevas cooperativas
			Rivalidad entre competidores	Oferta	Identificación de las cooperativas que operan, clasificación por su tamaño e influencia.
Productos sustitutos			Productos o servicios ofertados y generalmente demandados.		

Elaborado por: Autor

### 3.2.2.2.1. Clientes

Este factor refleja directamente las características y conductas de quienes demandan los productos y servicios que la Cooperativa oferta, por lo que permite definir el perfil del cliente a partir del cual los directivos pueden generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción para él, pues el objetivo es focalizar los esfuerzos en aquellos, con una alta probabilidad de convertirse en socios/clientes rentables para la COAC.

Tabla 3.13.  
Variables Propuestas para analizar al Cliente

<b>Análisis de Variables de Cliente</b>	
<b>Entorno:</b>	Externo
<b>Sub-entorno:</b>	Macro
<b>Factor:</b>	Cliente
<b>Variables Consideradas</b>	<b>Variables Propuestas</b>
Perfil del cliente	Demanda
Tipo de clientes	Perfil del Socio/cliente
	Exigencias de los socios/clientes
	Poder de Negociación de los clientes

Elaborado por: Autor

- **Demanda**

La Cooperativa debe analizar información de la cantidad de potenciales clientes que puedan acceder a los productos y servicios que ofrece. Esta variable está constituida por quienes ya pertenecen a una institución financiera pero no están conformes con los servicios y atención recibidos; y además por quienes aun no acceden al sistema financiero. Es decir se debe considerar la totalidad de personas naturales o jurídicas que podrían acceder a los servicios de la COAC.

- **Demanda insatisfecha.-** En esta variable la COAC definirá sobre todo segmentos del mercado que no han sido bancarizados, es decir identificar la mayor cantidad de personas naturales y jurídicas que aun no han accedido a una institución financiera.

### **Criterio de evaluación:**

En la medida en que crece la demanda insatisfecha, mayor será la oportunidad para la COAC de captar mercado. Y mientras más se contraiga la demanda insatisfecha, será menor la opción de captar nuevo mercado.

- **Definición del perfil del Socio/Cliente**

Una cooperativa debe tener claro el perfil de socio/cliente al que espera llegar para así enfocar sus esfuerzos en conseguir a atraer a ese tipo de personas. El no contar con una definición clara del perfil convierte a los potenciales socios/clientes en una amenaza para la COAC, sobre todo en aspectos crediticios porque se entregaría recursos a quienes posiblemente por su perfil no sean los más recomendables para este producto.

Para definir el perfil de los socios/clientes de una cooperativa, se recomienda seguir las consideraciones que se muestran en emprendedoresnews.com un sitio web dedicado a recolectar información a nivel mundial de emprendedores, a nivel de artículos noticiosos, los pasos a seguir son simples y han sido adaptados a una Cooperativa.

- **Metodología de aplicación**<sup>25</sup>

- En una sesión que reúna a los participantes establecidos según la tabla 3.2, realizar una tormenta de ideas como, método para que fluyan todas las posibilidades para construir un perfil ideal.
- Describir qué se tiene en cuenta para ser el socio/cliente ideal.
- Realizar dos listas, una con los mejores socios/clientes de la Cooperativa, y otra con los peores.
- Determinar ¿Qué es lo que tienen en común con la lista ideal?

---

<sup>25</sup> Berenstein Marcelo. Cómo definir el perfil del cliente ideal. Disponible en: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/erp/como-definir-el-perfil-del-cliente-ideal.html>

- Ordenar a los clientes de acuerdo a los más rentables, en relación a inversiones, depósitos o créditos.
- Determinar por qué los primeros cinco socios/clientes, están en cada una de las listas evaluando las características de cada uno.
- Identificar las características claves que comparten los mejores y peores socios/clientes.
- Agregar información particular si estuviese disponible como:
  - Cantidad de depósitos y/o créditos dentro del año
  - Ocupación
  - Ingresos
  - Estabilidad económica

Otra herramienta a utilizarse es el “Modelo de las Cinco interrogantes ampliado para el análisis de los clientes (Mercado Meta)”

**1. ¿Cuáles son nuestros socios/clientes actuales y potenciales?**

- a. ¿Cuáles son las características demográficas, geográficas y psicográficas de nuestros socios/clientes?
- b. ¿Quién adquiere realmente nuestros productos y servicios?

**2. ¿Qué hacen los socios/clientes con nuestros productos y servicios?**

- a. ¿En qué cantidades y combinaciones se adquieren nuestros productos y servicios?
- b. ¿En qué difieren los usuarios asiduos de nuestros productos y servicios de los ocasionales?
- c. ¿Se emplean productos o servicios complementarios durante el consumo de nuestros productos y servicios?

**3. ¿Dónde adquieren los clientes nuestros productos?**

- a. ¿Es suficiente la cobertura de las actuales sucursales y agencias?

**4. ¿Cuándo adquieren los clientes nuestros productos y servicios?**

- a. ¿Es estacional la adquisición de nuestros productos y servicios?
- b. ¿Hasta qué punto afectan las actividades promocionales en la adquisición y el consumo de nuestros productos y servicios?
- c. ¿Cambia la compra y el consumo de nuestros productos según se modifican los entornos sociales y físicos, la percepción del tiempo o el trabajo que cuesta comprarlos?

**5. ¿Por qué y cómo es que nuestros socios/clientes seleccionan nuestros productos y servicios?**

- a. ¿Cuáles son las características básicas que ofrecen nuestros productos y servicios; y las que ofrece la competencia?
- b. ¿Qué necesidades de los socios/clientes se satisfacen con los beneficios que ofrecen nuestros productos y servicios; y los de la competencia?
- c. ¿Cuán bien satisfacen nuestros productos y servicios o los de la competencia el conjunto completo de necesidades del socio/cliente?
- d. ¿En qué se espera que cambien las necesidades de los socios/clientes en el futuro?
- e. ¿Los socios/clientes tienden a desarrollar relaciones estrechas, a largo plazo con nosotros y nuestros competidores?

**6. ¿Por qué los socios/clientes potenciales no adquieren nuestros productos y servicios?**

- a. ¿Cuáles son las necesidades básicas de quienes no son nuestros socios/clientes que nuestros productos y servicios no han satisfecho?
- b. ¿Cuáles son las características, beneficios o ventajas de los productos y servicios competidores que hacen que quienes no son nuestros clientes los elijan?

- c. ¿Cuáles son las posibilidades que hay de convertirlos en consumidores de nuestros productos y servicios?

**Criterio de evaluación:**

Mientras mayor información tenga una COAC, sobre los socios/clientes que participan del grupo de cooperativas de ahorro y crédito, más oportunidad tiene de ganar socios/clientes por saber lo que buscan.

- **Exigencias de los Socios/Clientes**

Una cooperativa debe conocer las exigencias de sus socios/clientes en base a dos puntos de vista: la opinión de sus colaboradores en relación al cliente y las opiniones de los clientes en referencia a la COAC. Para ello se han diseñado dos tipos de cuestionarios a cargo del responsable de la mercadotecnia de la COAC:

El primero será aplicado a todo el personal del front office (personal de plataforma, cajas, asesores comerciales de los productos y servicios, entre otros colaboradores que tienen contacto directo con el socio/cliente externo), sus líneas de supervisión (jefes operativos, supervisores de cajas, gerentes de productos) y los responsables de las oficinas o gerentes de agencias.

Este cuestionario está dividido en cinco partes:

**1. Datos de información**

Donde se registrará la información del colaborador, nombres, departamento, tiempo en la COAC.

**2. Motivaciones del cliente externo**

Con esta sección se busca conocer por medio de la opinión de los colaboradores lo que los socios/clientes manifiestan en el día a día, si se encuentran satisfechos por su atención, por las instalaciones, por los productos que se ofrece, o por la ubicación o cobertura.

### **3. Conocimiento de la Cooperativa**

En esta sección se plantean preguntas que permitan recibir una retroalimentación de quienes están permanentemente en contacto con el cliente primordialmente en temas de productos, la aceptación de los mismos y la satisfacción que los clientes muestran con ellos, los aspectos a mejorar entre otros.

### **4. Competencia**

Las preguntas contenidas en esta sección deben brindar la información suficiente para conocer a los principales competidores, sus productos y servicios, recursos informáticos y administrativos, manejo de medios (publicidad en radios locales, televisión u otros), incluso el tema de filas en cajas como tema puntual.

### **5. Motivaciones del cliente interno**

Esta sección no será procesada para el análisis del cliente en el micro-ambiente externo, sino será insumo para el componente del personal en el análisis interno.

La tabulación de esta encuesta para el personal debe ser realizada por el responsable de la mercadotecnia y sus colaboradores directos.

Imagen 3.8.

Cuestionario interno, para identificar necesidades del socio/cliente

(1/2)

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "XYZ"</b>						
<b>ENCUESTA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "XYZ".</b>						
<i>OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción del servicio, que brinda la cooperativa a sus socios/clientes</i>						
<b>INSTRUCCIONES:</b>						
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN						
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA						
3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA						
FECHA:			CÓDIGO:			
1. DATOS DE INFORMACIÓN						
1. DEPARTAMENTO: _____			2. CARGO/FUNCIÓN: _____			
3. GÉNERO:      FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/>						
4. Tiempo que trabaja en la Cooperativa _____						
2. MOTIVACIONES Y DESMOTIVACIONES DEL CLIENTE EXTERNO						
5. ¿Cuáles son las principales motivaciones que el cliente tiene para preferir los servicios de la Cooperativa? Califique del 1 al 5 según su criterio (siendo 5 el criterio más alto de motivación)						
	1	2	3	4	5	RAZONES
INFRAESTRUCTURA						
CALIDAD DE ATENCIÓN						
PRODUCTOS QUE OFRECE						
UBICACIÓN						
3. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA						
6. ¿Los socios/clientes conocen el portafolio de productos y servicios que ofrece la Cooperativa? Si su respuesta es NO pase a la pregunta 11						
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
7. ¿Cree que el portafolio de productos y servicios satisface a los clientes?						
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
8. ¿Cuáles productos y servicios son los de mayor demanda?						
_____						
_____						
_____						
8. ¿Cree que La Cooperativa cuenta con la aceptación del mercado?						
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
10. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del cliente por los productos y servicios que brinda la cooperativa?						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
11. ¿De cuál o cuáles (máximo 2) de los siguientes aspectos se reciben mayor cantidad de reclamos?						
Rapidez en el servicio				<input type="checkbox"/>		
Mayor información sobre productos y servicios				<input type="checkbox"/>		
Atención personalizada				<input type="checkbox"/>		
Incremento del portafolio de productos y servicios				<input type="checkbox"/>		
Otros				<input type="checkbox"/>		
¿Cuáles? _____						
4. COMPETENCIA						
12. ¿Detalle en orden de importancia a cinco de las principales Cooperativas que el socio/cliente considera como competencia?						
1 _____						
2 _____						
3 _____						
4 _____						
5 _____						
13. ¿Qué productos y servicios ofrecen otras cooperativas que nuestra cooperativa no brinda?						
_____						
_____						



Imagen 3.9.

Cuestionario interno, para identificar necesidades del socio/cliente

(2/2)

<p>14. ¿Los recursos Informáticos de la competencia son mejores que los utilizados en nuestra cooperativa? (considerar modernidad y utilidad)</p> <p style="text-align: center;">sí <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos administrativos considera que son manejados de mejor manera por la competencia y hacen la diferencia en el servicio? Señale los 3 más importantes.</p> <p>Cantidad de personal en contacto con el cliente <input type="checkbox"/></p> <p>Personal más capacitado <input type="checkbox"/></p> <p>Políticas y normas claras <input type="checkbox"/></p> <p>Procedimientos bien definidos <input type="checkbox"/></p> <p>Herramientas tecnológicas <input type="checkbox"/></p> <p>Controles operativos <input type="checkbox"/></p> <p>Otros: _____</p>	
<p>16. ¿El manejo de medios de la competencia es mejor que el de nuestra COAC?</p> <p style="text-align: center;">sí <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>17. ¿Cómo manejan otras entidades financieras el tema de filas en las cajas para no Incomodar al cliente?</p> <p>Cajas preferenciales para personas en condiciones especiales <input type="checkbox"/></p> <p>Cajas distintas para una o varias transacciones <input type="checkbox"/></p> <p>Herramientas audiovisuales en la fila de espera <input type="checkbox"/></p> <p>Otros: _____</p>	
<b>5. MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>	
<p>18. ¿Qué le motiva a usted a continuar dentro de la cooperativa?</p> <p>Plan de carrera <input type="checkbox"/></p> <p>Salario <input type="checkbox"/></p> <p>Capacitaciones <input type="checkbox"/></p> <p>Ambiente de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Otros: _____</p>	
<p>21. ¿Su trabajo depende de las tareas que realizan otras personas dentro de la cooperativa?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p>	
<p>22. ¿El trabajo que realizan sus colaboradores más cercanos, contribuye a que su labor sea de mayor beneficio para la Cooperativa?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p>	
<p>23. ¿Siente que su trabajo es valorado por las personas con las que trabaja?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p>	
<p>24. Recomendaría a otras personas ser socios/clientes de nuestra cooperativa?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p>	
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>	

Elaborado por: Autor

**Criterios de evaluación:**

- **Conocimiento de la Cooperativa.-** Es una amenaza en la medida en que existan gran cantidad de respuestas que se refieran a:
  - No conocer el portafolio de productos y servicios
  - Los productos y servicios no satisfacen a los socios/clientes
  - La Cooperativa no cuenta con la aceptación del mercado.
  - Calificaciones de regular y malo en la satisfacción de los socios/clientes con los productos de la COAC

Porque significa que el socio/cliente puede ser atraído por la competencia.

- **Competencia.- Se considera como amenaza una gran cantidad de resultados que expresen:**
  - Que los recursos informáticos de la competencia son mejores que los de la COAC, porque se refiere a una posible mejor gestión de operaciones de otras instituciones.
  - Que el manejo de medios de la competencia es mejor que el de la COAC, porque significa que la competencia llega mejor al socio/cliente y puede atraerlo a su organización.

El segundo cuestionario será aplicado a los socios/clientes para conocer su opinión, y validar las respuestas dadas por el personal por lo que se han tomado ciertas preguntas de la encuesta anterior, y se han reformulado para ser aplicadas en los clientes mediante talleres, o entrevistas directas en oficinas, ambos liderados por un colaborador que este aportando a la mercadotecnia de la COAC, es necesario considerar que la aplicación de este proceso no debe causar incomodidad en los entrevistados. Las preguntas a considerarse son:

Imagen 3.10.

Cuestionario al socio/cliente para identificar sus percepción y necesidades

(1/2)

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "XYZ"</b>						
<b>ENCUESTA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "XYZ".</b>						
<i>OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción del servicio, que brinda la cooperativa a sus socios/clientes</i>						
<b>INSTRUCCIONES:</b>						
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN						
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA						
FECHA:			CÓDIGO:			
<b>1. MOTIVACIONES Y DESMOTIVACIONES DEL CLIENTE EXTERNO</b>						
1. ¿Cuáles son las principales motivaciones que usted como socio/cliente tiene para preferir los servicios de la Cooperativa? Califique del 1 al 5 según su criterio (siendo 5 el criterio más alto de motivación)						
	1	2	3	4	5	RAZONES
INFRAESTRUCTURA						
CALIDAD DE ATENCIÓN						
PRODUCTOS QUE OFRECE						
UBICACIÓN						
OTRAS						
<b>2. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA</b>						
2. ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la Cooperativa?						
Si su respuesta es NO pase a la pregunta 5						
SI <input type="checkbox"/>			NO <input type="checkbox"/>			
3. ¿El portafolio de productos y servicios satisface sus necesidades?						
SI <input type="checkbox"/>			NO <input type="checkbox"/>			
4. ¿Cuáles productos y servicios son los que más le agradan y podrían ser de elección?						
_____						
_____						
_____						
5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con la cooperativa?						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que la cooperativa debe mejorar?						
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>					
Mayor información sobre productos y servicios	<input type="checkbox"/>					
Atención personalizada	<input type="checkbox"/>					
Incremento del portafolio de productos y servicios	<input type="checkbox"/>					
Otros	<input type="checkbox"/>					
¿Cuáles? _____						

Imagen 3.11.

Cuestionario al socio/cliente para identificar sus percepción y necesidades

(2/2)

3. COMPETENCIA	
<p>7. ¿Si tuviera que cambiar de institución financiera, cuáles podrían ser sus opciones? detalle en orden de importancia a cinco de las principales Cooperativas o IFIS que usted considera como sus opciones</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>4 _____</p> <p>5 _____</p>	
<p>8. ¿Qué productos y servicios ofrecen otras cooperativas que nuestra cooperativa no brinda?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
4. ATENCIÓN Y SERVICIO	
<p>9. ¿Se siente a gusto con el manejo que nuestra cooperativa tiene de filas en las cajas y servicio al cliente?</p> <p style="text-align: center;">sí <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>10. ¿Cómo considera la atención de personal de cajas y servicio al cliente?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>  Malo      Regular      Bueno      Muy Bueno      Excelente </p>	
<p>11. Cuando tiene dudas sobre algún tema en particular el personal busca darle solución a sus inquietudes:</p> <p>Siempre                      <input type="checkbox"/></p> <p>A veces                      <input type="checkbox"/></p> <p>Nunca                      <input type="checkbox"/></p>	
<p>12. Ordene los siguientes aspectos siendo 1 el más importante para usted y 4 el menos importante</p> <p>Ahorrar tiempo                      <input type="checkbox"/></p> <p>Obtener toda la información que busca                      <input type="checkbox"/></p> <p>Trato amable                      <input type="checkbox"/></p> <p>Instalaciones limpias                      <input type="checkbox"/></p> <p>Otro: _____ <input type="checkbox"/></p>	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Elaborado por: Autor

**Criterio de evaluación:**

- **Conocimiento de la Cooperativa.-** Es una amenaza en la medida en que existan gran cantidad de respuestas que se refieran a:
  - No conocer el portafolio de productos y servicios
  - Los productos y servicios no satisfacen a los socios/clientes
  - La Cooperativa no cuenta con la aceptación del mercado.

- Calificaciones de regular y malo en la satisfacción de los socios/clientes con los productos de la COAC

Porque significa que el socio/cliente puede ser atraído por la competencia.

- **Sección atención y servicio.-** Se considera como amenaza a la atención y servicio cuando:

- Los socios clientes no están a gusto con el manejo de filas en cajas y servicio al cliente
- Las calificaciones para el personal de cajas y servicio al cliente son regulares o malas.
- Las dudas de los socios/clientes son resueltas a veces o nunca.

- **Poder de negociación**

Con el análisis de las variables antes explicadas (perfil y exigencias de los socios/clientes) se puede definir si la COAC tiene o no un equilibrio en el poder de negociación con sus socios/clientes considerando:

Tabla 3.14.

Variables	Escenarios para el criterio de evaluación del Poder de Negociación			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Perfil o Caracterización del socio/cliente	COAC no conoce el perfil de socio/cliente que busca	COAC conoce el perfil de su socio/cliente y lo induce.	COAC no conoce el perfil de socio/cliente que busca	COAC conoce el perfil de su socio/cliente y lo induce.
Exigencias de los socios/clientes	Exigencias fuera del alcance de la COAC	Exigencias son satisfechas en gran medida por la COAC	Exigencias son satisfechas en gran medida por la COAC	Exigencias fuera del alcance de la COAC
Poder de negociación	En manos de los clientes	Equilibrado	Temporalmente equilibrado	En manos de los clientes

**Elaborado:** Autor

Estos escenarios muestran los posibles resultados del poder de negociación de la COAC con sus socios/clientes, y no necesariamente se cumplirán de esta manera, aunque el conocer al tipo de clientes que se persigue, y saber a cabalidad las exigencias que estos tienen, sin duda permitirá a la COAC tener una mejor posición.

#### **3.2.2.2.2. Proveedores**

El termino proveedores para una cooperativa de ahorro y crédito, representa a aquellas instituciones que entregan asesoría, crédito y control, como federaciones, organismo y empresas que proveen a las cooperativas servicios de auditoría, consultoría, entre otros, además en algunos casos de cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que la administran temporalmente y proveen de dinero fresco.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, a nivel de adquisiciones, como gastos indirectos que sirven para el funcionamiento y operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

Ante esta gama de posibles tipos de proveedores, es importante aclarar que el aspecto de adquisiciones, en una COAC, es mínimo por lo que no primará en el análisis; por otro lado los organismos que proveen financiamiento y asesoría a las COACs requieren una mayor consideración y deben ser el centro del análisis en cuanto a proveedores.

Para un mejor análisis, se han incluido ciertos aspectos importantes en cuanto a proveedores, en el siguiente formulario:

Imagen 3.12.  
Formulario de Proveedores

PROVEEDORES				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Tiene proveedores de asesoría?				
¿Tiene proveedores de recursos financieros (fondeo)?				
¿Tiene una base de proveedores clasificada por el giro de su negocio?				
¿Conoce los requisitos de cada posible proveedor?				
¿Ha evaluado a sus proveedores en relación costo/beneficio cada año?				
¿Confía en la calidad de sus proveedores?				
¿Cuenta con un proveedor alternativo de contingencia?				

Elaborado por: Autor

### Metodología:

**SÍ:** Sí se cumple el aspecto evaluado, lo que representa una oportunidad.

**EP:** Significa “En Proceso”, es decir que a pesar de no cumplirse el aspecto evaluado, se está desarrollando actualmente lo que significa una amenaza menor.

**NO:** La COAC no cumple con el aspecto evaluado, lo que representa una amenaza.

### Criterios de evaluación:

- **Tipo de relación.- ¿De qué proveen a la COAC?**

Mientras más categorizados estén los proveedores, en cuanto a lo que le proveen a la COAC mejor poder de negociación tendrá la Cooperativa constituyéndose como una

oportunidad porque existe un mejor conocimiento de los organismos de apoyo a las microfinanzas en temas de:

- Recursos financieros (créditos y fondeo).
- Estructuración de proyectos y asesoría.

Entre los principales organismos que se propone deben ser considerados, y analizados en su gestión, se encuentran:

- **Swisscontact.**- Es una fundación política y confesionalmente independiente, fundada en el año 1959 por personalidades de la empresa privada y universidades suizas. Se dedica a fomentar el desarrollo sostenible (sustentable en lo económico, social, político y ambiental) a contrapartes locales públicas y privadas, en determinados países a través de programas y proyectos según el principio de la Ayuda para la Autoayuda.<sup>26</sup>

Es la institución ejecutora del proyecto COPFIN/CREAR - Crédito y Ahorro Rural

- **COSUDE. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.**- Algunas tareas de esta institución en temas de cooperación al desarrollo<sup>27</sup>:
  - Promoción de la microempresa: Creación de ingresos y de empleo mediante el acceso al mercado, el aumento de la productividad y las mejoras en la competitividad.
  - Gestión sostenible de los recursos naturales: Promoción de una utilización de los recursos naturales sostenibles, socialmente equitativa y rentable.

<sup>26</sup> Swisscontact. 2008. Disponible en:

<http://www.swisscontact.org.ec/site/swiss/index.php?navid=2&secc=1&seccionp=9&ar=23&system=13&sessid>

<sup>27</sup> COSUDE. . Disponible en:

[http://www.sdc.admin.ch/es/Pagina\\_principal/Paises/America\\_Latina\\_y\\_Caribe/Ecuador](http://www.sdc.admin.ch/es/Pagina_principal/Paises/America_Latina_y_Caribe/Ecuador)



- Descentralización y desarrollo local: Apoyo a las iniciativas locales que buscan una participación democrática y un desarrollo económico y social equilibrado.
- **DGRV.-** Confederación Alemana de Cooperativas
- **BID.-** Banco Interamericano de Desarrollo
- **CAF.-** Corporación Andina de Fomento
- **Proyecto S.A.L.T.O.-** (Strengted Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID
- **COLAC.-** Corporación Latinoamericana de Ahorro y Crédito
- **COORSCOOP.-** Corporación Rural de Cooperativas
- Red latinoamericana De Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Otros programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales.
- **¿La COAC cuenta con varios proveedores (pool de proveedores)?**

Mientras menos sean los proveedores de una COAC, menor será su poder de negociación (amenaza) porque cuenta con limitadas opciones de elección, y el proveedor impondrá sus condiciones.

- **¿La calidad de los proveedores representa confianza para la COAC?**

Proveedores de baja calidad en sus productos y servicios, constituyen una amenaza para la COAC porque perjudican las operaciones.

### **3.2.2.2.3. Barreras de Ingreso o Entrantes Potenciales**

Las barreras de ingreso giran en torno a aspectos del Sistema Financiero Nacional y del sector cooperativo. Se puede apreciar las siguientes:

- **Economías de Escala.**

Una cooperativa puede reducir sus costos de operación en la medida en que consiga aumentar el volumen de venta de sus servicios, es decir aumentando las captaciones y las colocaciones, pues de este modo incrementan el número de operaciones por empleado.

**Criterio de evaluación:**

Es una oportunidad para las COAC que ya operan en el sector cooperativo algún tiempo el contar con un volumen definido de socios/clientes en captaciones y colocaciones e incluso gestionar su incremento, porque les permite reducir sus costos operativos y mantener un mayor margen de rentabilidad por transacción.

- **Requerimientos de Capital.**

El capital también constituye una barrera de ingreso y en el Sistema Financiero Nacional está regulado por tipo de IFI (Institución Financiera) en el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito son necesario \$ 200.000 de capital social o más de \$ 1.000.000 de activos, para quedar bajo el control de la SBS.

En el caso de las COACs a crearse para estar reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas deben reunir \$ 200.000 de patrimonio en un plazo libre, y además constituirse con el mínimo establecido por la Ley de Cooperativas es decir 50 socios cotizantes.

**Criterio de evaluación:**

Representa una oportunidad para las COACs que se encuentran ya operando, que el requerimiento de capital, para que una nueva cooperativa entre en funcionamiento, sea lo más elevado posible, de este modo se evita el ingreso de más competidores al sector.

- **Acceso a Canales de Distribución.**

Para una COAC los accesos a canales de distribución están constituidos por la cantidad de agencias que posee.

**Criterio de evaluación:**

Para que se pueda considerar como una oportunidad es necesario que existan la mayor cantidad de restricciones en temas legales y requisitos exigidos por órganos de control.

- **Curva de Aprendizaje o Experiencia.**

En cuanto una cooperativa acumula más experiencia en los procesos de prestación de un servicio/producto, los costos unitarios bajan pues los colaboradores mejoran su operatividad y eficiencia.

**Criterio de evaluación:**

Mientras mayor sea el tiempo de permanencia que una COAC tiene brindando servicios en el sector cooperativo, contará con mayor experiencia, mejor operatividad y eficiencia, constituyendo una fuerte barrera para el ingreso de nuevas COACs (oportunidad).

#### **3.2.2.2.4. Rivalidad entre Competidores**

- **Oferta.-** La oferta está constituida por la cantidad de COACs y otras IFIs que brindan productos y servicios similares. El objetivo final del análisis debe procurar un conocimiento de este tipo de IFIs y sus productos, para que se pueda diseñar estrategias en relación a su presencia.

Para evaluar este aspecto se debe definir los factores comunes a evaluar entre Cooperativas competidoras, para esto nos basaremos en definiciones de la Dirección Nacional de Cooperativas en sus memorias estadísticas del Sector Cooperativo y que se sintetizan en:

- **Diversificación de Servicios.-** Aspecto que hace relación a la variedad de productos y servicios en el portafolio de la Cooperativa.
- **Cantidad de Socios/Clientes.-** Número de socios/clientes en una cooperativa que prefieren a esta, aun cuando existan varias, con productos similares.
- **Calidad del servicio.-** La adecuada forma de atender a los socios/clientes, es decir eficiencia, cordialidad, preocupación, empatía, soluciones, entre otros.
- **Participación en el mercado.-** Acceso al mercado en el que operan las COACs.
- **Cobertura.-** Ubicación de las agencias y sucursales de una cooperativa.

Una vez definidos los factores comunes entre COACs se procede a diseñar la Matriz del Perfil Competitivo.

- **Matriz del Perfil Competitivo**

Por medio de esta matriz se podrá realizar una comparación entre la COAC en análisis y sus principales competidores.

Imagen 3.13.  
Matriz del Perfil Competitivo

Factores	Cooperativa en Análisis			COAC 1			COAC 2			COAC n		
	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.	Valor
Diversificación de servicios												
Cantidad de Socios/Clientes												
Calidad del servicio												
Participación en el mercado												
Cobertura												
<b>TOTAL</b>												

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Dirección Estratégica, José Contreras

– **Metodología de implementación**

○ **Quienes deben desarrollarla**

El personal definido en la fase de preparación.

○ **Sobre la ponderación**

Se debe asignar, en consenso, una ponderación a cada factor entre 0.01 (menor importancia para la COAC) y 1 (Mayor importancia para la COAC), considerando siempre que la sumatoria debe ser igual a uno 1.

○ **Sobre la Calificación**

Tomando el listado de los factores comunes entre las cooperativas, asignar una calificación entre 1 y 4 siendo:

1 = Mayor debilidad. El aspecto evaluado constituye la mayor debilidad de la institución.

2 = Menor debilidad. El aspecto es la menor debilidad de la institución.

4 = Mayor fuerza. Este aspecto constituye la mayor fortaleza de la COAC.

3 = Menor fuerza. El aspecto evaluado es la menor fortaleza de la COAC.

Los resultados se obtienen multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.

○ **Sobre los resultados**

Los resultados extremos pueden ser 1 que significaría una posición competitiva deficiente y de extremo peligro para la sostenibilidad de la COAC; y 4 que significaría que la COAC se encuentra en una excelente posición competitiva y posiblemente se encuentre este entre las cooperativas que lideran el mercado.

El promedio es 2.5. y será el que defina los rangos de decisión.

**Rango 1:** Si el valor alcanzado es mayor a 2.5 significa que la Cooperativa tiene una posición competitiva que le permitirá desenvolverse con normalidad en el negocio.

**Rango 2:** Si el valor es menor que 2.5 significa que la posición competitiva es peligrosa y se debería trabajar intensamente para mejorar.

**Criterio de evaluación:**

Representa una oportunidad para la COAC que el valor del total conseguido en la matriz del perfil competitivo, sea mayor al de las demás cooperativas analizadas, representando una mejor posición competitiva.

○ **Herramientas**

Algunas herramientas para conocer a la competencia, complementar la información necesaria para la matriz del perfil competitivo y elaborar planes de mejora continua son el benchmarking y el cliente fantasma.

- **Benchmarking.-** Con esta herramienta la COAC debe medirse y compararse con las cooperativas líderes, sean competencia o no, a fin de obtener información que le ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño.
  
- **Cliente fantasma o Mystery Shopper.-** Esta herramienta permitirá a la COAC conocer y evaluar a su competencia e incluso a sí mismo, realizando auditorías en puntos de venta y atención al público, presencialmente, telefónicamente y eventualmente vía Internet. Para ello se debe considerar la utilización de Formatos de Evaluación y la opcional utilización de cámaras, micrófonos ocultos, y otros medios para brindar información precisa y objetiva sobre lo que ocurre con los clientes en todos los puntos de contacto, para que posterior al análisis de la información, los niveles directivo y ejecutivo, tomen las decisiones estratégicas necesarias.

### **3.2.2.2.5. Productos o Servicios Sustitutos.**

Los productos/servicios ofertados por las COACs son muy similares a los de otras Instituciones Financieras debido al giro del negocio, de esta manera pueden ser considerados como sustitutos aquellas diversas modalidades de captaciones y colocaciones que cubren las mismas necesidades de los socios/clientes y les brindan el mismo grado de satisfacción. En particular se puede mencionar que la utilización de productos o servicios financieros, se ven afectados por los costos generados en la utilización de los mismos (tasas, comisiones e impuestos) que en todas estas entidades tienen gran similitud.

De ahí que para las COACs representa una oportunidad el brindar productos o servicios que desempeñan la misma función que aquellos ofertados por bancos e instituciones gubernamentales, aun igual o menor costo o por otro lado la amenaza de que otros tipos de IFIS consigan una mejor gestión en productos/servicios.

#### **Principales productos:**

- **Captaciones**

- A la vista: Cuentas de Ahorro y ahorro programado
- A plazo: Certificados de Depósito a Plazo Fijo
- Certificados de Aportación

- **Colocaciones**

- Microcrédito
- Crédito de Consumo
- Crédito de Vivienda

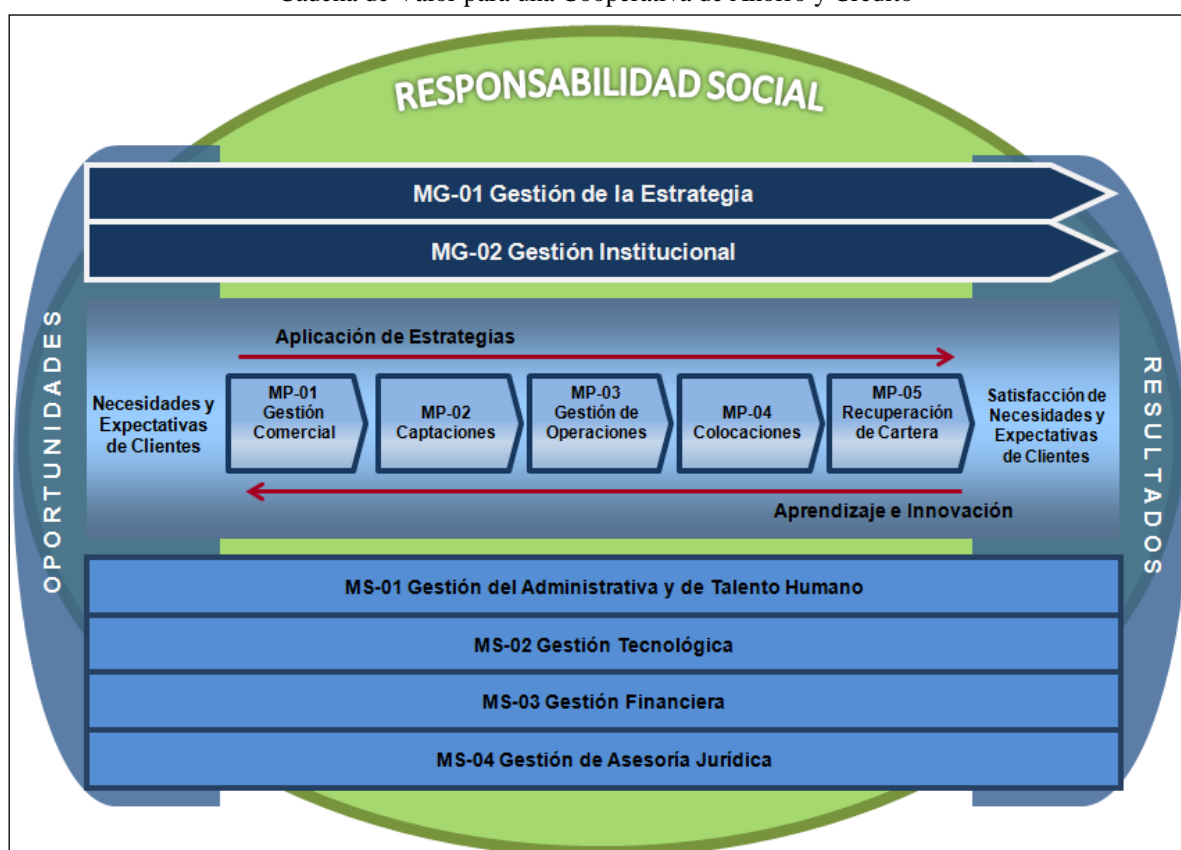
### 3.2.2.3. Ambiente Interno

“El mayor error que cometen los administradores cuando evalúan sus recursos es no hacerlo en relación con los de sus competidores”<sup>28</sup>

Para realizar el análisis interno, la Cooperativa debe identificar y considerar todas las fuerzas que actúan en su desempeño. Como se afirma en el texto Administración Estratégica un Enfoque Integrado, de Hill y Jones, el análisis interno “posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización”<sup>29</sup>

La metodología propuesta para el análisis interno es la Cadena de Valor de Michael Porter, cuyo esquema adaptado a las actividades de una cooperativa de ahorro y crédito se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 3.14.  
Cadena de Valor para una Cooperativa de Ahorro y Crédito



Elaborado por: Autor

<sup>28</sup> David J. Collis y Cynthia A. Montgomery. Máxima

<sup>29</sup> Hill Charles, J. G. (1996). *Administración Estratégica un Enfoque Intengrado* (Tercera edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.



Los componentes del ambiente interno propuestos para ser analizados dentro de una Cooperativa son:

Tabla 3.15.  
Resumen de Análisis Interno

ENTORNO	METODOLOGÍA	PROCESOS	MACRO-PROCESOS/ COMPONENTES
<b>INTERNO</b>	<b>CADENA DE VALOR</b>	Estratégicos	Gestión Estratégica
			Gestión Institucional
		Productivos	Gestión Comercial
			Captaciones
Operaciones			
Colocaciones			
De Apoyo	Cobranza		
	Gestión del Talento Humano		
	Gestión Financiera		
			Gestión Tecnológica

Elaborado por: Autor

En la evaluación de los Componentes Interno se propone la utilización de formularios en los que las posibles respuestas son:

**SÍ:** Sí se cumple el aspecto evaluado, lo que representa una fortaleza.

**EP:** Significa “En Proceso”, es decir que a pesar de no cumplirse el aspecto evaluado, se está desarrollando actualmente lo que significa una debilidad menor.

**NO:** La COAC no cumple con el aspecto evaluado, lo que representa una debilidad.

### 3.2.2.3.1. Gestión Estratégica de la COAC

Para ejecutar un mejor análisis se han considerado varios aspectos recopilados en el siguiente formulario:

Imagen 3.15.  
Formulario para la Gestión Estratégica

GESTIÓN ESTRATÉGICA				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Tiene documentado un proceso de gestión estratégica?				
¿Se ha implementado un proceso de gestión estratégica?				
¿Se conoce los cambios en el entorno que pueden afectar la gestión?				
¿Se ha analizado la competencia?				
¿Se cuenta con objetivos definidos?				
¿Se han definido visión y misión?				
¿Se han establecido y se cumplen valores y principios?				
¿Existen proyectos definidos que aporten positivamente?				
¿Sabe cada colaborador como puede contribuir al crecimiento de la COAC?				

Elaborado por: Autor

- **¿La cooperativa tiene documentado e implementado un proceso formal de gestión estratégica?**
  - La existencia de una guía formal de gestión estratégica dentro de una cooperativa, representa una fortaleza para la COAC, porque define los parámetros a seguir para alcanzar una gran meta planteada, evitando caer en la subjetividad de operar sin un fin específico.

- La implementación de una gestión estratégica debe mostrar claros cambios dentro de una cooperativa, rediseñando actividades, encaminando esfuerzos para cumplir objetivos, mayor organización en las actividades, proyectos e iniciativas bien formulados.
- **¿La gestión estratégica vigente considera los aspectos necesarios para guiar a la cooperativa?**

Si la COAC tiene una gestión estratégica vigente, se debe evaluar si esta considera los aspectos suficientes en cada una de sus fases, si los objetivos se cumplieron o no, e incluso si estos fueron bien diseñados, ajustados a la realidad de la COAC, de igual manera se debe analizar qué proyectos se realizaron para cumplir esos objetivos, si fueron útiles para este fin o si al desarrollarse no aportaron nada y pueden ser considerados como un gasto.

#### **Criterios de evaluación:**

La Gestión Estratégica representa una fortaleza para una COAC en la medida en que este sea documentado totalmente considerando la importancia de cada una de sus fases y la implementación del mismo en el día a día de la cooperativa.

#### **3.2.2.3.2. Gestión Institucional de la COAC**

La Gestión Institucional de una Cooperativa comprende varias aristas que deben ser consideradas y analizadas para definir si la COAC es fuerte o débil como organización. Para facilitar el análisis se han recogido varios aspectos que son flexibles ante la realidad organizacional de una COAC, y que se plasman en el siguiente formulario:

Imagen 3.16.  
Formulario para la Gestión Institucional

GESTIÓN INSTITUCIONAL				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿La COAC tiene una estructura orgánica formal?				
¿Se ha dado prioridad al desarrollo transversal de las funciones?				
¿La estructura contribuye a mejorar el nivel de comunicación dentro de la COAC?				
¿La toma de decisiones es participativa?				
¿Cuenta con estatutos claros de creación?				
¿Tiene reglamento interno de trabajo y se pone en práctica?				
¿Tiene levantados y documentados los procesos institucionales?				
¿Cuenta con Manuales Administrativos?				
¿Tiene en su nivel directivo y ejecutivo a profesionales con experiencia en COACs?				

Elaborado por: Autor

De esta manera se recopilará información de debilidades y fortalezas, en base a los aspectos del formulario anterior, considerando adicionalmente los criterios de evaluación de cada una de las partes que en esta propuesta componen la Gestión Institucional.

### 3.2.2.3.2.1. Organización de la COAC

- **Estructura Organizacional**

**Criterios de evaluación:**

Una cooperativa es fuerte en el aspecto de estructura organizativa, cuando:

- **Está basada en una gestión por procesos.-** Será más fuerte en la medida en que cuente con documentación clave como mapa e inventario de procesos.

- **Presenta un organigrama estructural.-** El contar con un organigrama que identifique claramente los niveles jerárquicos y conjuga la administración por procesos, representa una fortaleza para la COAC. (Anexo 9)
- **Las funciones de cada colaborador están claramente definidas.-** Mientras más explícitas sean las funciones que desempeñe un colaborador, se espera un mejor desempeño del mismo lo que fortalece la estructura organizativa.
- **Permite un flujo adecuado de comunicación.-** Mientras más ágil, dinámico e inmediato sea el flujo de comunicación, información, revisiones, aprobaciones y otras formalidades, la COAC será más fuerte organizativamente hablando porque permite que el trabajo que depende del flujo de esa información se optimice sobre todo en calidad y tiempo.
- **La toma de decisiones es participativa.-** Mientras mayor participación exista del personal es una fortaleza porque los colaboradores se involucran con la COAC.

- **Políticas, normas y procedimientos**

La Cooperativa debe reconocer si cuenta con los lineamientos suficientes para su funcionamiento e identificar todos aquellos documentos que representan la normativa interna, además se definirá si estos lineamientos se han cumplido o no dentro de la institución.

**Criterio de evaluación:**

- Una cooperativa será fuerte en este aspecto en la medida en que haya documentado, (constancia escrita) y puesto en vigencia políticas, normas y procedimientos que sean las guías para realizar sus actividades.

En este aspecto se deben contemplar todas las políticas y normas imperativas de acción generadas por el nivel directivo y ejecutivo de la COAC de modo que regulen y orienten la operación de los procedimientos, de tal manera que se disponga de criterios y lineamientos generales y específicos para operar.

### **Políticas**

“Lineamientos generales que orientan las actividades que habrán de realizar los colaboradores involucrados en sus áreas de trabajo. Precisando de antemano la mayor parte de las situaciones que pudieran presentarse o que propicien la toma de decisiones de las autoridades superiores.”<sup>30</sup>

Expone las principales restricciones, límites de actuación, guías y márgenes de libertad para operar. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

### **Normas**

“Lineamientos imperativos y específicos de acción que persiguen un fin determinado con mayor obligatoriedad en sus interpretaciones y aplicación.

Redactar explícitamente para evitar la continua consulta con los niveles jerárquicos superiores y prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales, sus consecuencias o responsabilidades, ya sea que no se den las condiciones previstas o que se violen o alteren deliberadamente.”<sup>31</sup>

**Procedimientos.-** El procedimiento es la forma detallada y específica del cómo se debe realizar un proceso.

### **Criterios de evaluación:**

- Es una fortaleza, en primer lugar, el contar con la documentación de políticas, normas, procesos y procedimientos.

---

<sup>30</sup> Mail x Mail. Curso de Elaboración de manuales de Métodos y Procedimientos. Noviembre 2008

<sup>31</sup> Mail x Mail. Curso de Elaboración de manuales de Métodos y Procedimientos. Noviembre 2008

- La documentación de políticas puede ser considerada como una fortaleza en la medida en que permite:
  - Agilizar el proceso de toma de decisiones.
  - Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
  - Servir de base para una constante y efectiva revisión.
- La documentación de normas aporta como fortaleza para la COAC, mientras más clara y concisa sea, permitiendo que incluso quienes no estén familiarizados con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo al que hacen referencia.
- Mientras más a detalle llegue un procedimiento (al nivel de tarea) más aportará al entendimiento del mismo, lo que significa una mayor claridad para quien lo ejecuta y se constituye como fortaleza.

#### **3.2.2.3.2.2. Capacidad del equipo Ejecutivo y de Dirección**

Al analizar esta variable interna, la COAC debe tener claro el concepto de un ejecutivo en los tiempos donde el intangible prevalece, de este modo, actualmente un ejecutivo debe ser considerado como un activo. El motivo es sencillo, un verdadero activo no solo es un bien de propiedad de la Cooperativa, sino quien genera ingresos para la misma. Un ejecutivo debe ser un colaborador ubicado en un cargo estratégico dentro de la COAC lo suficientemente preparado como para generar ingresos a la cooperativa con su conocimiento, experiencia y competencias.

#### **Criterios de evaluación:**

- Mientras mayor sea su educación formal, en carreras afines a la administración, economía o finanzas, y cuente con conocimientos de cooperativismo, representa una mejor capacidad de aporte a la COAC y por ende una fortaleza.

- En cuanto a experiencia, más fuerte será la capacidad del equipo ejecutivo y de dirección, mientras más tiempo hayan ocupado en cargos en los que prima la toma de decisiones para instituciones financieras.
- Para complementar un perfil adecuado, los miembros del equipo ejecutivo y de dirección contribuyen a la COAC como una fortaleza en la medida en que cuenten con competencias como: orientación al cliente y orientación al logro; y adicionalmente mantengan valores como: ética, honorabilidad, honradez, liderazgo, iniciativa.
- Por lo tanto una cooperativa se fortalece internamente cuando su nivel Ejecutivo y Directivo está conformado por las personas que cumplen el perfil idóneo para estos cargos.

#### **3.2.2.3.2.3. Gestión integral de riesgos**

Una cooperativa debe contemplar a la gestión integral del riesgo como un pilar fundamental, por medio del que se identifique y sobre todo cuantifique las potenciales pérdidas. Con esta consideración se han recogido varios aspectos en un formulario, por medio del que se propone el análisis y evaluación de la gestión de riesgos, definiendo fortalezas y debilidades.



Imagen 3.17.  
Formulario de Gestión de Riesgos

GESTIÓN DE RIESGOS				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Tiene un área de riesgos?				
¿Tiene un responsable de controlar los diversos tipos de riesgos?				
¿Se conocen los parámetros de organismos de control en cuanto a riesgos?				
¿Tiene políticas y procedimientos definidos para mitigar el riesgo?				
¿El personal cuenta con una guía de cómo realizar su trabajo (procedimientos)?				
¿Se cuenta con controles manuales y en sistema sobre las operaciones?				
¿Se cuenta con políticas crediticias?				
¿Se ha definido un esquema de análisis de crédito?				
¿Se han definido los límites de liquidez requeridos por organismos de control?				
¿Se controla la evolución de las tasas de interés?				
¿La COAC controla que sus operaciones siempre tengan fines lícitos?				
¿Se ha mejorado la calificación de riesgo de la COAC?				
¿La COAC cuenta con planes de contingencia?				

Elaborado por: Autor

### Criterio de evaluación:

Se puede afirmar que una cooperativa será más o menos fuerte, en la medida en la que vigile los diversos tipos de riesgos que pueden presentarse.

- **Riesgo Operativo**

Posibles pérdidas que puede asumir la COAC por concepto de eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, o en la presencia de eventos externos imprevistos.

**Criterio de evaluación:**

- Para fortalecer la mitigación del riesgo operativo una cooperativa debe contar con políticas, normas y procedimientos claros a los que todo el personal deba regirse.
- Este aspecto es una fortaleza cuando se cuenta con planes de contingencia documentados.

**• Riesgo Crediticio**

Posibles pérdidas que la COAC está dispuesta a asumir por concepto de incumplimiento de las obligaciones que sus clientes tienen con la COAC.

**Criterio de evaluación:**

- En la medida en que una cooperativa mantenga una metodología que cumpla el contexto normativo vigente de los organismos de control, políticas, modelos de cuantificación, procedimientos, límites, estructuras y responsables asignados, será más fuerte en mitigar el riesgo crediticio.
- Mientras más prevenga el incumplimiento de obligaciones de los socios con la COAC, con el fin de preservar la calidad de activo y solvencia de la institución, más fuerte será.

**• Riesgo de Liquidez**

Posible insuficiencia de fondos para cubrir las obligaciones con socios/clientes.

**Criterio de evaluación:**

- Una cooperativa debe conocer los niveles que puede alcanzar la posición de liquidez porque tiene efectos directos en la gestión de tesorería de la COAC, es decir es una fortaleza en la medida en que conoce los límites de liquidez requeridos y las fechas de

vencimientos en activos y pasivos, permitiendo una mayor o menor disponibilidad de recursos para ser invertidos.

- Si una cooperativa busca que su fortaleza sea un bajo riesgo de liquidez, debe mantener mayores saldos en activos de corto plazo, por lo que los excedentes de recursos incrementarán los activos improductivos, ya que mantener altos saldos en fondos disponibles e inversiones de corto plazo no contribuyen a generar intereses y comisiones en la magnitud de la cartera de crédito.

- **Riesgo de Mercado**

Una cooperativa puede incurrir en pérdidas que disminuyan el valor de su patrimonio técnico como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los que la entidad mantenga posiciones dentro o fuera de balance.

**Criterios de evaluación:**

- El no considerar este tipo de riesgo es una amenaza directa para una COAC, ya que afecta directamente su capital (depositantes y accionistas).
- Para considerar a la gestión de riesgos como una fortaleza dentro de una COAC, se deben vigilar las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los commodities.
- Representa una fortaleza para la COAC la medición de efectos de los cambios en las tasas de interés tanto en el margen financiero como en el valor económico del patrimonio; por ser las tasas de interés un riesgo de mercado inherente a las instituciones financieras.

- **Riesgo Reputacional**

Potenciales pérdidas de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales, que podría sufrir la COAC por desprestigio, mala imagen y prácticas de negocios.

**Criterio de evaluación:**

- En la medida en que una cooperativa consiga mejores resultados con las calificaciones de riesgo, se preocupe de que sus operaciones y prácticas de negocios tengan fines lícitos, estará generando una fortaleza para la mitigación del riesgo reputacional, porque mantendrá un su prestigio e imagen en niveles que brinden confianza a sus socios.

**3.2.2.3.3. Gestión Comercial de la COAC**

En este punto se deberá considerar el análisis de los siguientes aspectos que constituyen la gestión de los productos/servicios de la COAC:

Imagen 3.18.  
Formulario para la Gestión Comercial

<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>				
<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Respuestas</b>			<b>Observaciones</b>
	<b>SÍ</b>	<b>EP</b>	<b>NO</b>	
¿Existe un área o responsable de la gestión comercial de la COAC?				
¿Realiza investigación de mercados?				
¿Conoce sobre los cambios en el entorno del sector cooperativo?				
¿La COAC ha definido su mercado meta?				
¿Ha desarrollado nuevos productos?				
¿Diversifica su portafolio de productos?				
¿Ha invertido en gestión de canales para llegar de mejor forma a los socios?				
¿Cuenta con canales virtuales?				
¿Ha creado nuevas oficinas?				

**Elaborado por:** Autor

- **Investigación y Análisis de mercados**

Una COAC debe investigar su mercado, para identificar los cambios que se han producido dentro del mismo.

**Criterios de evaluación:**

- Será una fortaleza en la medida en que la COAC conozca los cambios del sector cooperativo y sus posibles explicaciones. Si no conoce sobre estos cambios, pierde continuidad en el sector y se convierte en una debilidad.
- Es fortaleza para una COAC tener claros los diferentes tipos de mercados dentro de su negocio, sus características más representativas en relación a ciertos aspectos relevantes como ubicación e ingresos.
- **¿La cooperativa sabe a qué mercado se dirige, es decir conoce su mercado meta?**  
Una cooperativa que sabe cómo enfocar sus esfuerzos en relación al conocimiento de a quiénes van dirigidos, es una institución fuerte porque estos; por otro lado una que instintivamente espera que cualquier persona llegue a sus instalaciones a ser socio/cliente desperdicia o subutiliza su esfuerzo operativo, administrativo y tecnológico.

- **Portafolio de Productos y Servicios**

Frente a esta variable, la COAC debe ser consciente que día a día, la competencia, exige un mayor desarrollo para estar un paso adelante, como nuevas alternativas de crédito, mejores iniciativas para captar fondos, y es el motivo por el que se debe estudiar la estructuración de nuevos productos financieros considerando que antes una cooperativa diseñaba los productos o servicios y los trataba de vender promocionándolos, hoy en día la COAC debe analizar lo que sus potenciales socios/clientes quieren y diseñar sus productos o servicios tanto financieros como no financieros.

Por ejemplo, los productos y servicios que generalmente demandan los socios/clientes a una COAC son:

Tabla 3.16.  
Productos Financieros Generalmente Demandados

Captaciones	Colocaciones (crédito)
Ahorro Programado	Quirografarios
Ahorro a la Vista	Hipotecarios
Fondo Navideño	De Consumo
Fondo Vacacional	De Microempresa
Fondo Estudiantil	De Automóviles
Certificados de Aportación	Por convenios con casas comerciales

Elaborado por: Autor

Tabla 3.17.  
Productos No Financieros Generalmente Demandados

Servicios no financieros
Fondo de funeraria
Ayudas económicas por enfermedad y calamidad doméstica
Becas para hijos de los socios
Educación cooperativa

Elaborado por: Autor

### Criterios de evaluación:

- El mantener un permanente desarrollo de productos, constituye una fortaleza dentro de la COAC.
- Mientras mayor diversificación exista en el portafolio de productos de una COAC y más líneas de negocios sean desarrolladas, mayor será la fortaleza generada por la gestión comercial.

### • Gestión de Canales

El análisis tradicional llevaba a pensar en el lugar físico, infraestructura e instalaciones donde los socios/clientes pueden acceder a los productos/servicios de la COAC. Esta propuesta sugiere que adicionalmente que el análisis de este aspecto sea hacia la “conveniencia”, es decir que se analice cómo llegar al cliente, independientemente en dónde se encuentre,

considerando que la penetración no siempre consiste en estar en más lugares, sino en llegar mejor al socio/cliente.

### **Criterios de evaluación:**

#### ○ **¿Qué tipos de canales tiene la COAC?**

Una cooperativa puede considerarse fuerte en su gestión de canales en la medida que proporcione mayor acceso a sus socios/clientes, por ejemplo al contar con canales físicos y canales virtuales.

Los canales físicos se refieren a los puntos de atención directa al socio/cliente por parte de un colaborador de la COAC, y son una fortaleza para la COAC cuando están bien ubicación, tienen un buen nivel de llegada de socios/clientes.

Para analizar estos factores se propone un análisis de cada agencia en base al siguiente esquema.

Imagen 3.19.  
Formato de Análisis de Sucursales y Agencias

COD.	SECTOR/ UBICACIÓN	RESPONSABLE	# SOCIOS/ CLIENTES	CAPTACIONES	COLOCACIONES	NÚMERO DE EMPLEADOS
------	----------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------	------------------------

Elaborado por: Autor

- **Código (COD.):** Una combinación de números o letras y números (alfanumérico), por medio del que se identifica específicamente a una sucursal o a una agencia.
- **Sector/Ubicación:** Descripción específica y puntual de la ubicación geográfica más representativa de la sucursal o agencia. Puede ser en relación a la parroquia, barrio o sector.
- **Responsable:** Nombre completo del Gerente de Agencia o del Jefe Operativo, que se encuentren a cargo de la correcta operación de una sucursal o agencia de la COAC.

- **Número de Socios/Clientes:** Cantidad de socios/clientes que son atendidos en las instalaciones.
- **Captaciones:** Cantidad en dólares en dólares captados por medio de los productos de este tipo, como cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo fijo.
- **Colocaciones:** Cantidad en dólares de los recursos entregados por medio de productos de crédito.
- **Número de empleados:** Cantidad de personal que trabaja en la oficina.

Por otra parte los canales virtuales, son los medios de llegada automatizados.

**Criterio de evaluación:**

- Una fortaleza representa que la COAC cuente con:
  - **Sistemas en línea a través de internet.-** dando acceso a los socios/clientes a información de los saldos en sus cuentas.
  - **Cajeros automáticos (ATMs).-** proporcionando acceso a consultas de saldos y retiros de efectivo en más lugares, por medio de una tarjeta de débito y a través de redes asociadas de cajeros.
  - **Sistemas de Respuesta de Voz Interactiva.-** especialmente para consultas, por medio de llamadas a una línea programadas por la COAC.
  - **Mensajería celular.-** Envío de mensajes de notificaciones de depósitos, y consultas de saldos.
  
- **Planificación y Control de Ventas**

En este aspecto es importante recalcar la importancia de las decisiones que se tomen sobre las tasas de interés, porque un punto porcentual significa perder o ganar socios/clientes e ingresos para la COAC.



**Criterio de evaluación:**

- Una cooperativa es fuerte en su gestión comercial cuando planifica por producto las ventas necesarias para cumplir una meta económica dentro de su gestión. De la mano de una planificación de ventas debe estar presente el control de lo planificado, estableciendo periodos de evaluación y metas parciales de cumplimiento.
- Mientras más planifique y controle sus ventas, más fuerte será una COAC en su gestión comercial.

- **Comunicación con los socios/clientes**

Una cooperativa debe tener presente que la promoción como medio de llegada a los potenciales socios/clientes no es la mejor forma de conseguirlo, por ello se debe analizar no solamente el presupuesto que se destina a un plan de medios, sino la verdadera asignación de recursos para comunicación directa con los actuales socios/clientes y con los potenciales. De esta manera no necesariamente un mayor rubro del presupuesto destinado a promoción significa una fortaleza, pero sí puede serlo una atención amable, una correcta gestión de reclamos.

**3.2.2.3.4. Captaciones**

La obtención de recursos financiero por medio de captaciones en ahorro a la vista; la emisión de certificados de depósito o de otros productos similares, constituye la columna vertebral de las operaciones de una cooperativa. Por lo que es de gran importancia asegurar la confianza y fidelidad de los proveedores (socios/clientes), garantizando así estabilidad, seguridad y rentabilidad. Para ello es importante que la COAC cuente con políticas claras, coherentes y de fácil comprensión que al aplicarlas en los procesos, permitan conseguir y conservar los recursos financieros.

El análisis de una cooperativa en temas de captaciones debe considerar además, el costo de los diferentes medios para captar recursos es decir los tipos de productos que principalmente son tres:

**Certificados de Aportación:** Valores obligatorios para quienes quieren ser socios de la COAC. Son baratos y permanentes, únicamente salen de la COAC por medio de su liquidación al salir un socio de la COAC.

**Captaciones a la vista:** Medio de fondeo barato, pero volátil para la COAC. A este pueden acceder tanto socios como clientes.

**Captaciones a plazo fijo:** Fondeo caro, pero seguro para la COAC. Acceden socios y clientes.

Tomando en cuenta ciertos aspectos importantes se ha diseñado un formulario para captaciones donde se propone, sea efectuado el análisis, y sirva como información a la hora de definir si la COAC es fuerte o débil en este aspecto.

Imagen 3.20.  
Formulario para Captaciones

CAPTACIONES				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Considera el costo del recurso captado?				
¿Se analiza la volatilidad del recurso captado?				
¿Tiene datos estadísticos de los plazos que permanece el recurso financiero en la COAC?				
¿Se le dan las facilidades suficientes al socio para que acceda a productos de ahorro?				

**Elaborado por:** Autor

**Criterio de evaluación:**

- Las fortalezas de una cooperativa en temas de captaciones pueden considerar:
  - Estructura de las captaciones entre ahorros a la vista o a plazo fijo.
    - Mientras el equilibrio entre plazos, montos, tasas y volatilidad beneficie a la COAC, al brindarle estabilidad y rentabilidad de los recursos captados, este aspecto será una fortaleza
    - Por ejemplo, una fortaleza es contar con recursos financieros de fondeo barato, generalmente proveniente de captaciones a la vista.
  - Seguridad y confianza de los clientes para entregar sus recursos a la COAC.

**3.2.2.3.5. Operaciones**

El costo es un concepto que abarca más que el precio, y en este aspecto la COAC debe ser consciente de todo lo que al cliente le cuesta acceder a los productos y servicios, por ejemplo, tramites, papeleos, movilización, tiempo, dinero, e incluso el costo de oportunidad o el costo de dejar de hacer otra actividad por acceder a los productos y servicios que la Cooperativa ofrece.

A continuación se muestra un formulario que contiene algunos puntos a analizar y seguido se encuentran los criterios de evaluación, dos herramientas por medio de las que una COAC podrá definir si es fuerte o débil en sus operaciones.

Imagen 3.21.  
Formulario para Operaciones

OPERACIONES				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Existe un área o responsable de Operaciones?				
¿Se cuentan con políticas claras que normen las operaciones de la COAC?				
¿Existen procesos levantados y documentados para operaciones?				
¿Se lleva un control de los tiempos en los que se incurre para las diferentes operaciones de la COAC?				
¿El responsable de operaciones administra su recurso humano en front y back office?				
¿Se delega de manera eficiente el trabajo?				
¿Se han diseñado controles operativos manuales y/o en sistema?				
¿Existe un área o responsable de custodia de documentos y valores?				
¿Se han definido los cuidados apropiados para que los documentos y valores permanezcan integros?				
¿Se maneja una administración de consultas, quejas y reclamos?				

Elaborado por: Autor

### Criterios de evaluación:

- Es una fortaleza, que una COAC controle los tiempos de los procesos, sobre todo los operativos que involucran la espera del cliente.
- Si la COAC es consciente de estos aspectos podrá considerar estrategias para reducir sus costos operativos, agilizando el acceso a los productos/servicios y haciendo de este factor una fortaleza. Por otra parte si la COAC aun no considera todo lo que el socio/cliente debe hacer para acceder a sus productos/servicios este aspecto puede convertirse en una debilidad.

**¿La COAC administra de manera adecuada a su personal a cargo de operaciones?**

Una cooperativa debe tener en cuenta que los colaboradores en contacto con el cliente (front office) y los que no lo tienen (back office) están a cargo del área de operaciones y son los responsables de gestionar cada uno de los pedidos de los socios/clientes.

**Criterio de evaluación:**

- Si se delegan las responsabilidades de manera adecuada y se mantienen controles operativos (cuadros de caja, contabilización de operaciones), este aspecto puede ser considerado como una fortaleza.

**¿Cómo es la Gestión Operativa de Custodia?**

La gestión de custodia para una Cooperativa implica la total responsabilidad de los documentos de respaldo de cada una de las transacciones realizadas por la COAC.

**Criterio de evaluación:**

- La gestión de custodia de una COAC se constituye como fortaleza cuando considera una adecuada organización en la forma de archivar, existe una fácil accesibilidad a los documentos, se controla la entrega y recepción de documentos, y se mantienen adecuadas seguridades físicas y contingentes.

**¿La COAC maneja una administración de consultas, quejas y reclamos?**

Una COAC es una organización netamente de servicios, por lo que debe primar la atención al socio/cliente, y la administración de todos sus pronunciamiento en relación a la gestión de la Cooperativa, como consultas, quejas, reclamos, sugerencias y demás aspectos que permiten conocer las exigencias de los socios/clientes.

**Criterio de evaluación:**

- Mientras mayor apertura se le dé al socio/cliente y se administre mejor sus pronunciamientos, dándoles la importancia y gestión que merezcan, más fuerte será una cooperativa en su aspecto operativo.

**3.2.2.3.6. Colocaciones****¿La COAC maneja un adecuado análisis crediticio?**

Siendo las colocaciones el principal instrumento de generación de ingresos para una COAC, no se puede arriesgar la recuperación del dinero prestado a los socios por lo que el medio preventivo es el análisis crediticio a los socios, definir si son aptos para recibir créditos y los montos a otorgarles.

Para efectuar este análisis se ha considerado el siguiente formulario como una herramienta didáctica a ser utilizada:

Imagen 3.22.  
Formulario para Colocaciones (Crédito)

COLOCACIONES				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Existe un área o responsable de Crédito o Colocaciones?				
¿Hay políticas definidas para los productos de crédito?				
¿Existe una metodología de análisis crediticio que por lo menos considere las 5 "C" del crédito?				
¿El análisis crediticio es automatizado (por medio de sistemas)?				
¿Se han definido niveles de aprobación de acuerdo al monto y otras condiciones del crédito a otorgar?				
¿Existe un servicio que de seguimiento a los socios que han solicitado créditos de montos altos?				
¿Se cuenta con un control histórico de los montos colocados por periodo?				
¿Se controla los niveles de mora, de manera constante?				

**Elaborado por:** Autor

### **Criterio de evaluación:**

- El contar con un proceso de análisis crediticio representa una fortaleza para la COAC, y más aun si este es sistematizado y en base a las siguientes consideraciones:
  - **Carácter:** Solvencia moral basada en la honestidad e integridad de los socios, es decir su voluntad de pago.
  - **Capital:** Solvencia económica respaldada en las actividades que los socios desempeñan para generar ingresos.
  - **Capacidad de pago:** Consiste en la disponibilidad real que el socio tiene para pagar su crédito.
  - **Garantías:** Respaldos que cubren la posibilidad de que un socio incumpla el pago de un crédito.
  - **Condiciones:** Análisis del ambiente económico y de negocios actual, que pueda afectar alguna de las partes de la transacción de crédito.
- Es una fortaleza, que para el análisis crediticio, la COAC cuente con un comité de riesgos, que evalúe y apruebe los créditos solicitados en base a su conocimiento y experiencia.
- **¿Han incrementado/disminuido las colocaciones?**

El incremento en las colocaciones entre un periodo y otro, aunque representa una fortaleza implica la responsabilidad de gestionar el retorno de los recursos por lo que de la mano deben analizarse la mora y la gestión de cobranzas.

### **¿La mora por tipo de crédito se ha reducido/incrementado?**

Al otorgar un crédito, existe la probabilidad de que los socios incumplan con sus pagos o con los plazos. Por ello junto al análisis de un incremento/disminución de las colocaciones se debe considerar el incremento/disminución de la mora, que permitirá a la COAC tener una

perspectiva de su capacidad de análisis crediticio y la redefinición de las metas en presupuestos de ventas.

**Criterios de evaluación:**

- Mantener bajos niveles de mora es una fortaleza, aun cuando lo ideal continúe siendo llegar a 0.
- Incrementos en el índice de mora, significa una debilidad no solo en este aspecto sino también en el análisis crediticio.

**Por ejemplo:** Si al comparar el Periodo 1 versus el Periodo 2, las colocaciones han incrementado, y de igual manera, casi en la misma proporción incrementa la mora, se puede entender en una primera instancia que existe un equivocado análisis crediticio posiblemente “justificado” por la presión de las exigencias

**3.2.2.3.7. Cobranza**

El ciclo completo de caja para una cooperativa termina cuando los recursos financieros colocados regresan en forma de pagos mensuales que los socios deben cumplir por los créditos que se les otorga. Para garantizar este retorno, nace con gran importancia la gestión de cobranzas.

Imagen 3.23.  
Formulario para Cobranzas

COBRANZA				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Existe un área o responsable de cobranzas?				
¿Hay procesos definidos y documentados de cobranzas?				
¿Se lleva un control en sistema del dinero que retorna por cobranzas?				
¿La COAC ha implementado una cobranza preventiva?				

Elaborado por: Autor



**Criterios de evaluación:**

- Es una fortaleza contar con procesos definidos de cobranza dentro de la COAC.
- En una COAC en cuanto mayor sea el recurso financiero que retorna, menor será la mora, la cartera será más saludable y se constituirá este aspecto como una fortaleza.
- En una COAC, es una debilidad que existan muchos retrasos en pago de créditos, porque además que frena el retorno del recurso financiero colocado, significa una equivocado análisis crediticio.
- Si la cooperativa considera variados tipos de cobranzas en relación a la madurez de la cartera vencida como:
  - **Cobranza preventiva.-** Sobre aquel cliente que sufrió un retraso en una de sus cuotas en los últimos tres meses en un lapso mayor a cinco días, realizando llamadas para recordarle al socio/cliente.
  - **Cobranza Extrajudicial.-** Clientes que presentan retrasos en sus cuotas de manera recurrente.
  - **Cobranza Judicial.-** Préstamos, cuotas o dividendos vencidos desde los 91 días o cuando por algún motivo se declare a la obligación de plazo vencida.

La cooperativa estará asegurando una fortaleza en el retorno del dinero colocado.

**3.2.2.3.8. Gestión del Talento Humano**

Para analizar este componente la Cooperativa se puede valer de dos documentos, por un lado el Reglamento Interno de Trabajo o por otro, si se encuentra elaborado el Manual de Recursos Humanos. Adicionalmente esta propuesta incluye una encuesta dirigida al personal, a través de la que se determinarán aspectos claves. para evaluar de manera general, cómo se encuentra el personal de la COAC en temas como:

- Comunicación

- Participación y conocimiento de aspectos estratégicos
- Conocimiento de normativas internas
- Conocimiento de los logros conseguidos
- Perspectiva de la gestión del Nivel Directivo y Ejecutivo
- Capacitación
- Incentivos
- Satisfacción profesional en cada cargo

La aplicación del cuestionario debe ser realizada por el responsable de cada área, hacia sus colaboradores, con el apoyo de un delegado del área de Talento Humano, quien fungirá como monitor en temas de explicación de los motivos de la realización del cuestionario.

Imagen 3.24.  
Encuesta Interna para el Personal

<b>ENCUESTA DIRIJIDA A LA COOPERATIVA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Conocer el análisis interno de la cooperativa a través de sus respuestas	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Estimado empleado: su opinión es muy importante para el desempeño de la gestión estratégica, así que le pedimos su colaboración respondiendo de manera sincera y clara.	
<b>CUESTIONARIO</b>	
<b>1. Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la Cooperativa al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es</b>	
Buena	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>
No existe	<input type="checkbox"/>
<b>2. Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la cooperativa?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>3. Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la Cooperativa (políticas, procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>4. Considera que el historial de éxitos y metas por parte de la cooperativa son:</b>	
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Inaceptable	<input type="checkbox"/>
<b>5. Usted considera que el desempeño y gestión del Equipo de Dirección de la cooperativa es:</b>	
Eficiente	<input type="checkbox"/>
Ineficiente	<input type="checkbox"/>
<b>6. La Cooperativa cumple en su opinión con programas de capacitación</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>7. Considera que el sistema de valoración de Rendimiento es necesario para:</b>	
Desempeño Laboral óptimo	<input type="checkbox"/>
No comete errores	<input type="checkbox"/>
Asegurar mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
<b>8. Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:</b>	
Incentivo verbal	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>
<b>9. Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de reemplazarla (respetando los rangos laborales)</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>10. La tecnología que usted tiene a su alcance es:</b>	
Suficiente	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>
<b>11. Se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo:</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Autor

### **Criterios de evaluación:**

- **Comunicación.-** Mientras las respuestas a este cuestionario indiquen que los colaboradores perciben a la comunicación dentro de la COAC como buena, es una fortaleza.
- **Participación y conocimiento de aspectos estratégicos.-** En la medida en que las respuestas de los colaboradores señalen, que sí conocen o han participado de los aspectos estratégicos, significa una fortaleza el involucrar a todo el personal.
- **Conocimiento de normativas internas.-** Es una fortaleza recibir respuestas de, sí conocer políticas, normas, reglamento interno de trabajo, código de ética.
- **Perspectiva de la gestión del Nivel Directivo y Ejecutivo.-** Si la perspectiva que los colaboradores tienen es positiva, significa una fortaleza para la COAC porque el personal se identifica con sus líderes.

- **Relación Laboral**

Para una comprensión de la relación laboral que existe en la COAC se deben analizar algunos aspectos:

- **Composición del talento humano:** Cuánto personal en relación de dependencia, cuántos por servicios profesionales, cuántos en periodo de prueba, cuántos y cuáles son los de mayor tiempo de trabajo en la COAC.
- **Estabilidad laboral:** ¿Los colaboradores se sienten seguros en sus cargos, están buscando otras oportunidades mejores para abandonar la COAC?
- **Clima laboral:** ¿Los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo, con sus compañeros, con su jefe inmediato, con el ambiente de trabajo y con ellos mismos dentro de la COAC?

**Criterios de evaluación:**

- Mientras mayor sea la cantidad de personal en relación de dependencia y con varios años dentro de la COAC, significa baja rotación (entrada y salida) de personal, que se constituye como una fortaleza porque muestra que el personal está a gusto dentro de la COAC, además la curva de experiencia del personal más antiguo permite más eficiencia operativa.
- Si el clima laboral es considerado bueno por el personal, es una fortaleza, porque el trabajo se realiza con mayor tranquilidad y bien hecho, se mantienen buenas relaciones interpersonales.

- **Reclutamiento y Selección de Personal**<sup>32</sup>

La Cooperativa debe estar segura de contar con talento humano de excelencia.

**Criterios de evaluación:**

- **¿Realmente se necesita la contratación de un recurso humano?**
  - Es una debilidad que la Cooperativa realice contrataciones de nuevo personal sin analizar la verdadera necesidad del recurso humano a incorporarse, representando un gasto significativo para la COAC.
  - El planificar un incremento en la planilla del personal representa una fortaleza porque permite a la COAC presupuestar y controlar su inversión en personal, así como agilizar la aprobación por parte del Consejo de Administración.
- **¿Cómo se realiza la selección de personal?**
  - Es una fortaleza contar con políticas, normas y procedimientos que definan claramente cómo se debe llevar a cabo un proceso de selección de personal.

---

<sup>32</sup> PEREDA SANTIAGO (2004), Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.

- Será una fortaleza también que la COAC cuente con perfiles detallados para cada cargo para asegurarse de que los candidatos cumplan con los requisitos y competencias exigidos para el puesto vacante.
- **¿Es transparente el proceso de selección?**
  - Representa una debilidad, el contratar personal que no cumpla el perfil buscado para un cargo, basados en recomendaciones, órdenes directas de niveles superiores y otros motivos que quiten transparencia al proceso de selección.
- **¿Se contrata a familiares o amigos de los niveles de mayor rango sin que sean los más idóneos?**
  - El proceso de selección de personal se transforma en una debilidad cuando deje en segundo plano el correcto análisis del perfil de la vacante y prime la relación de parentesco con empleados, asambleístas, Consejo de Administración, y Gerente General de la Cooperativa, incluidos en el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, en concordancia con la codificación de la resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- **Gestión por Competencias**

El trabajar por competencias implica un análisis profundo del personal, dando prioridad a sus actitudes, comportamiento y carácter. Para analizar este aspecto del personal se requiere una combinación de la gestión por procesos y el trabajo intensivo del departamento de Talento Humano de la COAC para el levantamiento del perfil del cargo, y la evaluación de desempeño que defina las brechas entre el perfil de cada colaborador con el esperado para su cargo.

Imagen 3.25.  
Fórmula para un Servicio al Cliente Excelente y Crecimiento

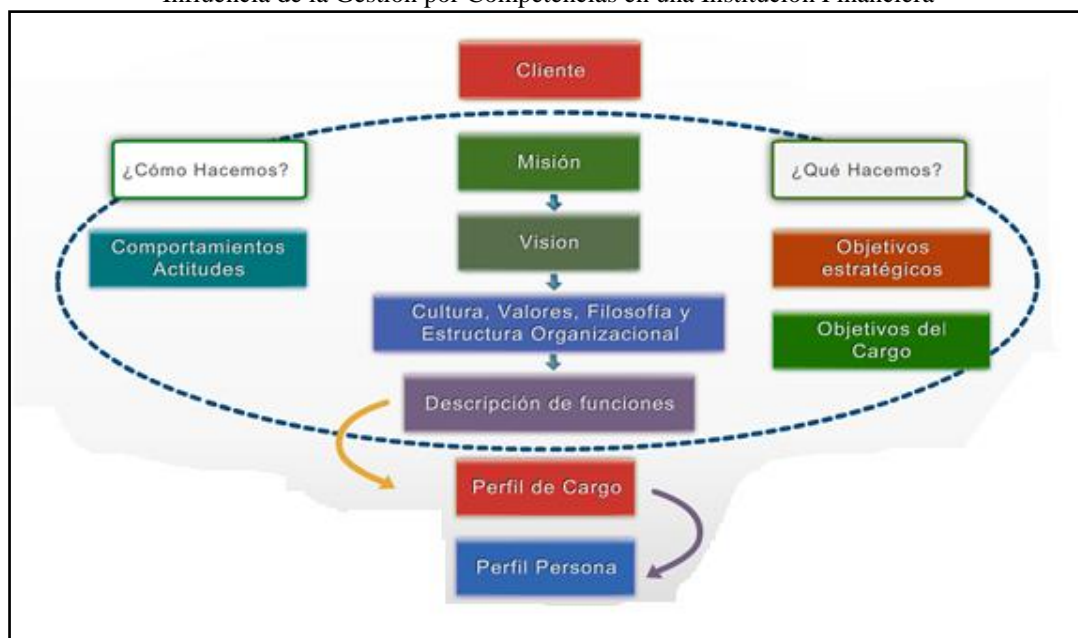


Fuente: Capacitación Banco Solidario

### Criterios de Evaluación:

- El correcto trato al talento humano dentro de una COAC, es una fortaleza, porque permite generar grandes resultados, al reconocen las implicaciones que el personal tiene dentro del cumplimiento de objetivos, misión y visión, como se muestra a continuación.

Imagen 3.26.  
Influencia de la Gestión por Competencias en una Institución Financiera



Fuente: Capacitación Banco Solidario

- El no contar con una Gestión basada en Competencias representa una debilidad para la Cooperativa porque puede estar dejando de lado aspectos importantes del desarrollo humano en el ámbito profesional.

- Para suplir la falta de una Gestión por Competencias, se propone que el representante de cada área de la COAC, evalúe a sus colaboradores haciendo primar la ética profesional de su posición y experiencia, en relación a los criterios mostrados en la siguiente imagen:

Imagen 3.27.  
Componentes Referenciales para Evaluación de Niveles de Supervisión



**Fuente:** Capacitación Banco Solidario

El representante del área evaluará en estos aspectos (conocimientos y habilidades y destrezas) lo que él espera de sus colaboradores en referencia a los cargos que ocupan, versus lo que realmente puede comprobarse de cada colaborador, definiendo la brecha que existe y categorizando confidencialmente si su personal es una fortaleza o una debilidad.

- **Programas de Capacitación**

La Cooperativa en base a su Reglamento Interno de Trabajo debe analizar cuánto ha contribuido a la superación de su personal, considerando que el talento humano actualmente representa uno de los pilares básicos del progreso de una organización.

Bajo estos conceptos el análisis además debe comprender la gestión del Departamento de Talento Humano el cual tiene la obligación de presentar anualmente un Plan de Capacitación



y Desarrollo de Competencias del Personal de la COAC con el respectivo presupuesto para ser aprobado por la Gerencia General, desarrollado en concordancia con un Plan Operativo de cada Unidad y bajo conocimiento del Consejo de Administración para su aprobación.

La Cooperativa debe, anualmente, apoyar de acuerdo a sus posibilidades de presupuesto a cierta cantidad de colaboradores que requieran capacitación o formación de tercer o cuarto nivel en atención a parámetros de evaluación que contemplen:

- **¿Se analizan las necesidades de capacitación?** El responsable de cada área debe analizar la necesidad de capacitación del personal a su cargo para presentarlo a Talento Humano.
- **¿Se gestionan auspicios, convenios y otros medios de financiamiento?** Talento Humanos debe gestionar la obtención de recursos y financiamiento externo disponibles para capacitación.
- **¿Se capacita a quienes han cumplido sus objetivos dentro de cada área?**
- **Rendimiento y Desempeño.-** ¿Se ha capacitado a personal que muestra interés, responsabilidad y empoderamiento en las tareas que desempeña a favor de la COAC?
- **Proyección de Plan de Carrera.-** ¿Se ha capacitado a personal que va a desarrollar una carrera dentro de la COAC?
- **¿Se analizan los contenidos de la capacitación?**

**Criterio de evaluación:**

- La capacitación puede convertirse en una debilidad para la COAC si no se realiza, o si se realiza en vano, sin un análisis previo representando un gasto, o si el personal capacitado sale de la institución sin devengar la inversión; por otro lado es una fortaleza evidente cuando el personal capacitado pone en práctica lo aprendido,

instruye a más colaboradores y permanece en la organización con un mejor desempeño.

- **Valoración del Rendimiento**<sup>33</sup>

En primer lugar es necesario reconocer si se realiza o no una valoración del rendimiento de los colaboradores dentro de la COAC. Si no se lleva a cabo, esta ausencia representa una debilidad; por otra parte, si se realizara, debe proporcionar las herramientas técnicas para la identificación de brechas o gaps entre los perfiles de exigencias establecidos y los perfiles personales de los colaboradores. Se debe recordar la importancia de valorar el esfuerzo y desempeño de cada colaborador en relación a lo contribuido a la COAC en función de los objetivos planteados. En este sentido una valoración de rendimiento que pueda ser considerada como una fortaleza para la COAC debe:

- Orientarse al desarrollo y no al castigo.
  - Identificar áreas de oportunidad a desarrollar.
  - Ser específica y basada en datos.
  - Ser sensible a las necesidades del evaluado.
  - Ser entregada en un momento y situación oportuna.
  - Estar basada en el desarrollo de competencias en el cargo.
- **¿Se efectúa evaluación de período de prueba?**

La COAC debe evaluar a los colaboradores que se encuentran en su periodo de prueba para definir si se han adaptado a la cooperativa y han cumplido con lo que se espera de ellos. Esta evaluación debe priorizar aspectos de adaptación e identificación con la COAC, empoderamiento de las tareas, cumplimiento de objetivos entre otros; la intención

---

<sup>33</sup> PEREDA SANTIAGO (2004), Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.

final es decidir la continuidad del colaborador evaluado extendiendo o no su contrato a plazo fijo (1 año).

– **¿Se efectúa evaluación de período de plazo fijo?**

Evaluar el desempeño del colaborador en ese período en relación a objetivos cumplidos, capacidades desarrolladas, evolución dentro de la COAC y adaptación a la misma.

**Criterio de Evaluación:**

- Estos dos tipos de evaluaciones aportan a la Gestión del Talento Humano como una fortaleza al permitir que la COAC conserve los mejores recursos humanos (colaboradores) en sus líneas.

– **¿Se efectúa evaluación de desempeño anual?**

Anualmente la línea directa de supervisión de cada colaborador debe medir a su personal en relación a dos criterios de medición: evaluación cualitativa y evaluación cuantitativa.

Tabla 3.18.  
Ejemplo de categorías de desempeño para una COAC

Calif.	Categoría	Definición
AA	Excepcional	Demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de responsabilidades similares en la COAC.
A	Destacado	Resultados superan lo esperado, refleja un nivel de consecución y desempeño superior al promedio en las diferentes manifestaciones de su trabajo y demuestra de forma regular logros significativos.
B	Bueno	Cumple lo esperado para el cargo y con las exigencias principales del cargo. Desempeña su tarea de forma profesional y eficaz.
C	Necesita mejorar	Desempeño no cumple totalmente las necesidades del cargo, la persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo, apoyo y mejora.
D	Resultados inferiores a los esperados	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su cargo.

**Elaborado por:** Autor  
**Fuente:** Banco Solidario

**Criterio de evaluación:**

- El personal con calificaciones C y D, representan amenazas para la COAC, mientras aquellos colaboradores con calificaciones AA, A y B pueden ser considerados como una fortaleza para la Cooperativa.

• **Rotación del Personal**

La rotación de personal se refiere a dos aspectos principalmente por un lado en relación las vinculaciones y desvinculaciones de personal de la COAC (índice de rotación); y por otro lado al movimiento de personal de una ubicación a otra en el mismo nivel y tipo de cargo.

- **Índice de Rotación.-** Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

**Criterios de evaluación:**

- Si el índice es muy bajo es una debilidad porque se genera un estancamiento y envejecimiento del personal de la COAC.
  - Si el índice es muy elevado es una debilidad porque se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).
  - Es una fortaleza mantener un índice de rotación que permita a la COAC retener al mejor personal, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).
- **Movimientos internos.-** El Nivel Ejecutivo de la COAC en coordinación con el Nivel Descentralizado, debe analizar qué cargos requieren de rotación de personal, su frecuencia, origen y destino del personal.

**Criterio de evaluación:**

- Una continua rotación del personal se convierte en debilidad cuando tiene como consecuencia una pérdida de la curva de aprendizaje de un colaborador en su puesto físico de trabajo y con sus cercanos, a la vez que puede significar desconocimientos por parte del cliente, cuando ha creado confianza con la persona que lo recibe y atiende por parte de la COAC.

**3.2.2.3.9. Gestión Financiera**

Para el análisis de la Gestión Financiera se han considerado varios aspectos, mismos que han sido incluidos en un formulario por medio del que se podrá evaluar la gestión financiera en aspectos contables, de análisis financiero, y tributarios.

Imagen 3.28.  
Formulario para la Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Existe un área de contabilidad y control financiero?				
¿Se aplican las disposiciones legales, NEC, NIF, y disposiciones de organismos de control?				
¿Las actividades de registro contable y los estados financieros se realizan en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados?				
¿Se lleva a cabo análisis de los estados financieros de la COAC?				
¿Se realizan presupuestos cada vez más acertados?				
¿Se han implementado los controles necesarios en temas tributarios?				
¿Se conoce y aplica a cabalidad de Ley de Regimen Tributario Interno?				
¿Se han identificado los indicadores apropiados para la COAC?				
¿Se realiza un análisis histórico de los indicadores financieros?				

Elaborado por: Autor

- **Gestión Contable**

Es la encargada del manejo de las transacciones, registros y elaboración de la información financiera de la Cooperativa.

- **¿La cooperativa cuenta con un sistema de contabilidad?**

El registro de las operaciones de una Cooperativa debe estar atado a un sistema contable.

**Criterio de Evaluación**

Se constituye como una fortaleza si el sistema contable permite agilizar cada una de las etapas de la contabilización desde cómo se efectúa la elaboración de los comprobantes, documentos, registros y archivos de las transacciones, llegando hasta a la formulación de estados financieros y demás informes para su correspondiente análisis, interpretación y consolidación contable.

- **¿Cómo se efectúa la elaboración de Estados Financieros?**

**Criterios de evaluación:**

- Es una fortaleza para la COAC que se apliquen a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de Información Financiera así como lo dispuesto por Organismos de Control y políticas contables de la Cooperativa.
- Será una fortaleza para la gestión contable de la COAC, contar con estados financieros que además de cumplir los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, provean de información que sea relevante, confiable, razonable, exacta y oportuna para toma de decisiones de los usuarios, de tal manera que:
  - presenten fielmente los resultados y posición financiera de la empresa;
  - reflejen la realidad económica de los eventos y transacciones y no simplemente la forma legal;
  - sean neutrales, esto es libre de prejuicios; y,
  - estén completos en todos los aspectos importantes.

- **Análisis de los Estados Financieros**

El análisis de los estados financieros permite una visión global de la gestión de la Cooperativa es por ello que debe centrarse en la comparación del periodo en curso contra el periodo anterior. Los estados que normalmente son analizados en una COAC son: Balance general y Estado de resultados. Adicionalmente se propone por su importancia, analizar el Estado de Flujo de Efectivo.

- **Balance General**

Este estado financiero no solamente muestra la composición de la COAC en términos de Activos, Pasivos y Patrimonio, si no que indica la estructura de financiamiento de una

cooperativa, es decir permite analizar cuanto del Activo está financiado por deudas con terceros (Pasivos) y cuanto del Activo está financiado por los socios.

En el formato propuesto a continuación, se consideran las principales cuentas a ser consideradas para el análisis del Activo, donde prima el análisis del tipo de crédito que se ha otorgado.

Imagen 3.29.  
Formato para análisis de Activos

CONCEPTO	En dólares		En Porcentajes		Variación
	Dic. XX-1	Dic. XX	Dic. XX-1	Dic. XX	XX VS. XX-1
Fondos Disponibles					
Inversiones					
Cartera de Crédito Neta					
Cartera Vigente					
Cartera Vencida					
Cartera No Devengada (Provisión Cartera)					
Cuentas por Cobrar					
<b>TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO</b>					
Bienes Realizados Adjudicados					
Activo Fijo					
Otros Activos					
<b>TOTAL ACTIVO NO PRODUCTIVO</b>					
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>			100%	100%	

Elaborado por: Autor

Este formato incluye un análisis vertical (columnas “En Porcentajes”) y un análisis horizontal (columna “Variación”).

**Criterio de evaluación:**

- De forma general una fortaleza estará dada en la medida en que la comparación entre los periodos muestre una tendencia positiva (diferencia del periodo actual menos el periodo anterior) en la columna “**Variación**”.
- En el caso de cuentas como “Fondos Disponibles”, puede representar una debilidad el contar con elevados valores, pues significaría recursos financieros desaprovechados u ociosos, por no generar ingresos a la COAC.
- Es una fortaleza para la COAC mantener bajos valores en el rubro “Provisiones” porque significa una buena recuperación de cartera, bajos índices de mora y un buen análisis crediticio.



El siguiente formato es para el análisis del Pasivo y Patrimonio de una COAC, e incluye un análisis vertical (columnas “En Porcentajes”) y un análisis horizontal (columna “Variación”).

Imagen 3.30.  
Formato para análisis de Pasivos y Patrimonio

CONCEPTO	En dólares		En Porcentajes		Variación
	Dic. XX-1	Dic. XX	Dic. XX-1	Dic. XX	XX VS. XX-1
Depósitos a la Vista					
Depósitos a Plazo					
Valor Circulación					
Obligaciones Financieras					
Obligaciones Sector Público					
<b>TOTAL PASIVO CON COSTO</b>					
Obligaciones Inmediatas					
Cuentas por Pagar					
Otros Pasivos					
<b>TOTAL PASIVO SIN COSTO</b>					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>					
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			100%	100%	

Elaborado por: Autor

La estructura de este Estado Financiero es particular para una COAC, y en general para una IFI, por sus componentes, ya que a pesar de que rubros como Depósitos son ingresos de dinero, están en el Pasivo por ser dinero de los clientes.

### Criterios de Evaluación

- Es una fortaleza para la COAC que se incrementen los valores de rubros como “Depósitos a la Vista” y “Depósitos a Plazo”, porque significa que la cooperativa ha realizado una buena gestión comercial.
- En la medida en que una COAC analice su estructura de financiamiento sobre todo en los valores de “Depósitos a la Vista” y “Depósitos a Plazo” que son de su total gestión, será una fortaleza puesto que se evaluará las ventajas y desventajas de los valores estos valores en relación a la volatilidad del recurso financiero Vs. el costo del mismo. (Tener muchos depósitos a plazo, constituye fondeo caro pero seguro, mientras los depósitos a la vista son más baratos pero volátiles).

### – Estado de Resultados

El análisis del Estado de Resultados debe estar enfocado en la comparación del periodo actual con dos o tres periodos anteriores, y por otro lado los valores del periodo actual contra lo presupuestado.

Imagen 3.31.  
Formato para análisis del Estado de Resultados de una COAC

CONCEPTO	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO ACTUAL
Ingresos Operacionales			
Gastos Financieros			
Margen Bruto Financiero			
Provisiones			
Margen Operacional Neto			
Gastos de Apoyo Operacional			
Desinversión			
Impuestos			
Ganancia/Pérdida			

Elaborado por: Autor

### Criterios de evaluación:

- En el estado de resultados prima el análisis vertical, su eje principal está en la cuenta de Ingresos, si esta aumenta significa que la COAC está realizando su gestión de forma adecuada, sin embargo siempre se deberá comparar la relación de los costos y gastos en cuanto a los Ingresos, si la relación Gastos Financieros/Ingresos Operacionales crece de un periodo a otro, significa que a pesar de que se han percibido mayores ingresos los costos y gastos han crecido en mayor proporción por lo que se debe identificar como debilidad.

### – Administración de Flujo de Caja

El flujo de caja permite entender las fuentes de generación de recursos financieros de la COAC y los usos que se ha dado a este recurso financiero.

Por lo que la comparación de un periodo a otro en base a un esquema de flujo de caja general le permite a la COAC analizar cómo ha variado su gestión financiera en el manejo del efectivo.

Imagen 3.32.  
Formato Flujo de Caja para una COAC

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO ACTUAL
Saldo inicial			
USOS			
Colocaciones			
FUENTES			
Recuperación de Cartera			
Depósitos a Plazo			
Depósitos a la Vista			
Fuentes - Usos			
Generación Interna			
Otros No Operativos			
Incremento Neto durante el periodo			
SALDO FINAL			

Elaborado por: Autor

### Criterio de evaluación

- Es una fortaleza para la COAC que se produzcan incrementos constantes en los rubros de este estado, entre un periodo y otro, dando dinamismo a la generación de recursos y su correcto uso.

- **Administración Presupuestaria**

El presupuesto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es el engranaje de los objetivos financieros y los proyectos a desarrollarse para cumplirlos. Se deben analizar principalmente los rubros del Estado de Resultados y considerar que por ley debe aprobarse mediante la Asamblea General de Socios antes del 15 de diciembre del año anterior a planificar.

Imagen 3.33.  
Formato de comparación de lo real y lo presupuestado

	AÑO 1	AÑO 2	PERIODO ACTUAL	PRESUPUESTADO PERIODO ACTUAL
INGRESOS OPERACIONALES				
GASTOS FINANCIEROS				
MARGEN BRUTO FINANCIERO				
MARGEN OPERACIONAL NETO				
GASTOS DE APOYO OPERACIONAL				
DESINVERSIÓN & (NO OPER NETA)				
IMPUESTOS				
GANANCIA O PÉRDIDA				

Elaborado por: Autor

Es importante mencionar que las modificaciones no deben superar el 10% del presupuesto conocido por la asamblea, por lo que este debe ser lo más próximo a lo real, para este fin un buen análisis del entorno y de los componentes internos permiten una mayor proximidad.

### **Criterio de evaluación:**

- La administración presupuestaria se convierte en una fortaleza en la medida en que la columna “Periodo Actual” sea más próxima a la denominada “Presupuestado Periodo Actual”, porque mientras más cerca este, significa que el responsable de la presupuestación conoce muy bien a la COAC y sobre todo maneja un buen criterio del entorno en el que se desenvuelve.

### **• Gestión Tributaria**

#### **Criterios de evaluación**

- **¿Se cumplen las disposiciones legales en temas tributarios?**
  - Es una fortaleza mientras se cumpla de mejor manera con lo dispuesto por organismos de control a fin de evitar multas e intereses por mora que se originen por errores operativos en las declaraciones de los impuestos y sus anexos tributarios.

- Adicionalmente para las sucursales y agencias hay que considerar el impuesto de patentes municipales, que se debe cumplir de acuerdo a lo que la Ley orgánica de Régimen Municipal Capítulo VIII y las ordenanzas emitidas por los municipios de cada cantón, dicte.

- **Gestión y Control Financiero**

- **Análisis de Indicadores Financieros**

El análisis de ciertas combinaciones de información, son de suma importancia para determinar aspectos deficientes dentro de la COAC y otros son exigidos por organismos de control.

Tabla 3.19.  
Índices Financieros Generalmente Analizados

ÍNDICES FINANCIEROS GENERALMENTE ANALIZADOS	
<b>SOLVENCIA</b>	Patrimonio técnico constituido/ Activos y contingentes ponderados por riesgo
<b>LIQUIDEZ</b>	Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo
<b>RENTABILIDAD</b>	Rendimiento sobre activos – ROA
	Rendimiento sobre patrimonio-ROE
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO</b>	Activos Productivos / Pasivos con costo
	Gastos Operativos / Activo total promedio
	Gastos de Personal / Activo Total promedio

Elaborado por: Autor

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito

Esta propuesta, en relación al análisis del componente financiero presenta un compendio de indicadores que han sido la base para el análisis financiero interno de instituciones dedicadas a las Microfinanzas, que han mantenido un progreso sostenido en los últimos años, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Cooprogreso, Banco Solidario, entre otras IFIs, estos indicadores se muestran a continuación.

Tabla 3.20.  
Índices Financieros Propuestos para ser Monitoreados

ÍNDICES FINANCIEROS PROPUESTOS
Cartera Vencida Bruta / Total Cartera
Provisiones de Cartera / Cartera Vencida Bruta

Activos Inmovilizados / Total Activos
Provisiones Totales / Activos de Riesgo
Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por Riesgo
Total Pasivo / Capital y Reservas + Resultados del Ejercicio
Cartera Vencida Neta / Capital y Reservas
Resultados del Ejercicio / Activos Totales Promedio
Resultados del Ejercicio / Capital y Reservas Promedio
Margen Financiero + Comisiones Ganadas/ Activos productivos promedio
Fondos Disponibles / Depósitos hasta 90 días
Fondos disponibles + Fondos interbancarios vendidos + Inversiones + Total de cartera / Total de dep.
Liquidez de a Cuerdo a Resolución, min 14%
Gastos de Transformación / Activos Totales y Contingentes promedio
Gastos de Transformación / Total de Recursos Captados promedio
Ingresos Financieros / Activos Productivos Promedio
Egresos Financieros / Pasivos con Costo Promedio
Activos Productivos / Pasivos con Costo
Activos Productivos / Total Activos
Pasivos con Costo / Total Pasivos

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Banco Solidario, COAC 29 de Octubre, Cooprogreso

El primer tipo de análisis que la COAC debe realizar en tema de indicadores financieros consiste en la comparación entre el periodo en curso vs. el periodo anterior, de este modo se puede evaluar la evolución de la gestión de la Cooperativa, incluso puede ampliarse el rango de análisis, considerando los dos periodos anteriores.

Por otra parte la organización de estos indicadores y sus resultados siguiendo la metodología de análisis CAMEL, permitirá que la Cooperativa pueda compararse con otras, por medio de un solo resultado. De esta manera se contempla la siguiente agrupación:

Tabla 3.21.  
Índices Financieros Propuestos para ser Monitoreados según modelo CAMEL

INDICADORES FINANCIEROS SEGÚN CAMEL		CRITERIO
CAPITAL	Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por Riesgo	mayor es mejor
	Total Pasivo / Capital y Reservas + Resultados del Ejercicio	menor es mejor
	Cartera Vencida Neta / Capital y Reservas	menor es mejor
ASSET	Cartera Vencida Bruta / Total Cartera	menor es mejor
	Provisiones de Cartera / Cartera Vencida Bruta	menor es mejor
	Activos Inmovilizados / Total Activos	menor es mejor

	Provisiones Totales / Activos de Riesgo	menor es mejor
<b>MANAGEMENT</b>	Gastos de Transformación / Activos Totales y Contingentes promedio	menor es mejor
	Gastos de Transformación / Total de Recursos Captados promedio	menor es mejor
	Ingresos Financieros / Activos Productivos Promedio	mayor es mejor
	Egresos Financieros / Pasivos con Costo Promedio	menor es mejor
	Activos Productivos / Pasivos con Costo	mayor es mejor
	Activos Productivos / Total Activos	mayor es mejor
	Pasivos con Costo / Total Pasivos	menor es mejor
<b>EARNING</b>	Resultados del Ejercicio / Activos Totales Promedio	mayor es mejor
	Resultados del Ejercicio / Capital y Reservas Promedio	mayor es mejor
	Margen Financiero + Comisiones Ganadas/ Activos productivos promedio	mayor es mejor
<b>LIQUIDITY</b>	Fondos Disponibles / Depósitos hasta 90 días	mayor es mejor
	Fond. dispo. + Fond. interban vend. + Invers. + Total de cartera / Total de dep.	mayor es mejor
	Liquidez de a Cuerdo a Resolución, min 14%	mayor es mejor

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Banco Solidario, COAC 29 de Octubre, Cooprogreso

En base a la columna “Criterio” ya se puede definir de manera general comparando dos o más periodos, si el aspecto financiero ha sido una fortaleza o una debilidad.

### 3.2.2.3.10. Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica debe ir asociada a la principal funcionalidad en cuanto a la gestión de una COAC, es decir el manejo de la información, por ello alguno de los aspectos a considerarse, se han propuesto en el siguiente formulario:

Imagen 3.34.  
Formulario para la Gestión Tecnológica

GESTIÓN TECNOLÓGICA				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Se cuenta con un área de tecnología?				
¿Se han definido políticas y lineamientos claros para la gestión tecnológica?				
¿Se han definido procedimientos que permitan un adecuado flujo de información?				
¿Cuenta la COAC con planes de adquisición e implementación de Tecnología de Información?				
¿Realiza control y mantenimiento de usuarios y bases de datos?				
¿La COAC tiene políticas de manejo de respaldos de la información?				
¿Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones?				

Elaborado por: Autor

### Criterios de evaluación:

- La Gestión Tecnológica es una fortaleza para la COAC en la medida en que se agilicen sus operaciones, permitan un adecuado flujo de información, sea flexible a parametrizaciones.
- El no contar con planes de adquisición e implementación de tecnología de información en relación a tres aspectos primordiales: equipos y servidores, licenciamientos, y gestión de cambios, constituye una debilidad para la COAC.
- Es una fortaleza importante que se realice un control y mantenimiento de:
  - **Usuarios.-** Los perfiles asignados a cada colaborador deben ser acorde a sus cargos, responsabilidades y al real acceso a la información que necesitan.



- **Bases de Datos.-** Se debe mantener bases actualizadas de la información de socios/clientes, cruzadas con organismos de control, registro civil, entidades al mando de la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- **Aplicaciones de Operaciones.-** Los módulos que son utilizados en las operaciones de la COAC deben estar parametrizados a sus requerimientos y los de organismos de control.
- **Redes.-** La COAC debe contar con una Intranet que permita una mejor comunicación escrita, correo de la cooperativa y acceso a internet.
- **Respaldos.-** El manejo de respaldos de la información es de suma importancia, para evitar la pérdida de información por causas inesperadas, sobre todo la información de carácter organizacional en aspectos financieros, estratégicos y de operaciones, para las que deben existir periodos cortos entre un respaldo y otro, llegando incluso a ser diaria.

Porque se asegura una adecuada gestión de la información generada, procurando su adecuado acceso y óptima fluidez.

Antes de finalizar el análisis situacional o diagnóstico estratégico, es importante realizar una breve revisión de las connotaciones gerenciales definidas a lo largo del mismo, con el objetivo de no olvidar que todo factor (en el análisis externo) y componente (en el análisis interno), tenga su conclusión en relación a su influencia en la COAC (connotaciones gerenciales), teniendo en cuenta que estas representan el insumo para el análisis matricial.

### **3.2.3. Análisis Matricial**

Como se explicó al inicio del análisis situacional, el FODA es la herramienta propuesta para unificar y analizar las connotaciones gerenciales obtenidas de los niveles ya definidos, y será la base del análisis matricial porque permite conjugar varios aspectos en sus derivaciones.

El análisis matricial es totalmente elaborado por el personal del Nivel Ejecutivo, liderado por la Gerencia General y está constituido por el siguiente grupo de matrices:

### **3.2.3.1. Matriz Resumen (FODA)**

En base a la información que el análisis situacional proporciona, se transcribirán las connotaciones gerenciales, en esta matriz, de acuerdo a su clasificación como:

- **Fortalezas:** Aspecto interno positivos que brinda seguridad y respaldo a la COAC, para desarrollar sus actividades.

#### **Ejemplos:**

- Economías de escala.
- Recursos Humanos bien capacitados.
- Innovación en Tecnología.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- Óptimo Servicio al Cliente.
- Adecuado nivel de liquidez.

- **Oportunidades:** Aspecto externo positivo que recibe la COAC de su entorno, y que brindan nuevas opciones a la gestión de la misma.

#### **Ejemplos:**

- Nuevos Mercados.
  - Sector cooperativo en Crecimiento.
- **Debilidades:** Aspecto interno negativo, que se constituye como punto deficiente y totalmente dependiente de las acciones de la COAC.

**Ejemplos:**

- Altos costos de producción.
  - Alta resistencia al cambio.
  - Falta de planificación.
  - Recursos humanos sin capacitación.
  - Falta de Control Interno.
  - Tecnología Obsoleta.
- **Amenazas:** Aspecto externo que afecta de forma negativa en las operaciones de la COAC.

**Ejemplos:**

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Productos Sustitutos.

MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
	<b>Fortalezas</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
n	
	<b>Oportunidades</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
n	
	<b>Debilidades</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
n	
	<b>Amenazas</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
n	

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Esta matriz resumen, es la base del análisis matricial, de aquí parten las diferentes matrices que darán forma a los resultados obtenidos en el Análisis Situacional, y permitir así, la definición de estrategias a implementarse.

### 3.2.3.2. Matriz de Ponderación de Impactos

Esta matriz reúne las connotaciones gerenciales de la Matriz Resumen pero incluye la consideración del impacto que tiene cada una para la COAC.

Imagen 3.36.  
Análisis de Impactos

MATRIZ ANALISIS DE IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATEGICOS				
#	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1				
2				
3				
4				
5				
n				
#	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1				
2				
3				
4				
5				
n				
#	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1				
2				
3				
4				
5				
n				
#	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1				
2				
3				
4				
5				
n				

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Se debe analizar cada una de las connotaciones gerenciales y asignar su impacto:

- **Impacto Alto:** Se asigna un impacto alto a aquella connotación gerencial que por su afectación positiva o negativa en las actividades principales de la COAC, deberá ser analizada a detenimiento, puesto que es determinante para el desarrollo de las estrategias posteriores y deberá ser potenciada si es positiva o corregida si es negativa.

- **Impacto Medio:** Se le asigna un impacto medio a las connotaciones gerenciales que influyen de manera importante en las actividades de la COAC, pero no son determinantes a la hora de analizar su impacto.
- **Impacto Bajo:** Se le asigna un impacto bajo a aquellas connotaciones gerenciales que fueron identificadas como tal, pero no afectan de manera importante dentro de las actividades principales de la COAC, o que representan una parte de un gran problema y se encuentran probablemente contenidas en las connotaciones con impacto alto.

### **3.2.3.3. Matrices de Priorización de Aspectos Estratégicos**

En base a los resultados obtenidos de la Matriz de Ponderación de Impactos, se estructura la presente matriz, descartando aquellas connotaciones gerenciales que han recibido los menores impactos, definiendo en cada categoría entre 10 ó 20 aspectos estratégicos.

Se propone que a la vez que se define la prioridad de los aspectos estratégicos también se evalúe tanto factores internos como factores externos de esta manera se desarrollaran dos matrices:

- **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E.)**

Esta matriz permite a la COAC resumir y evaluar información del macro y micro ambiente externo.

Imagen 3.37.  
Evaluación de los Factores Externos (E.F.E.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS				
#	OPORTUNIDADES	POND.	CAL.	VALOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
#	AMENAZAS	POND.	CAL.	VALOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

– **Metodología de implementación:**

1. Elaborar una lista de entre 10 a 20 aspectos estratégicos (entre Fortalezas y Debilidades) identificados en el análisis interno, y categorizados con los mayores impactos dentro de la Matriz de Ponderación de Impactos (alto o medio). Primero se anotarán las fortalezas y después las debilidades, procurando ser lo más específicos posibles.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante). El peso asignado a cada aspecto indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la COAC. Las oportunidades suelen tener pesos más altos

que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos más adecuados se pueden determinar comparando a las COAC competidoras que tienen éxito, con las que no lo tienen o analizando cada aspecto en grupo y llegando a un consenso. Independientemente de que el aspecto estratégico represente una oportunidad o una amenaza, mientras se considere que repercutirá más en el desempeño de la COAC debe llevar un mayor peso. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los aspectos estratégicos determinantes para el éxito de la COAC. Si el aspecto constituye una oportunidad mayor (calificación = 4), oportunidad leve (calificación = 3), amenaza leve (calificación = 2), amenaza mayor (calificación = 1). De esta manera las calificaciones se basan en el análisis de la COAC, mientras los pesos del paso 2 se basan en la importancia del aspecto para el sector Cooperativo.
4. Multiplicar el peso por la calificación correspondiente para determinar la calificación ponderada para cada aspecto estratégico.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de todos los aspectos para determinar el total ponderado de la COAC.

#### – **Los posibles resultados y los rangos de decisión**

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 (COAC con un ambiente externo totalmente desfavorable) a un máximo de 4.0 (COAC con un ambiente externo totalmente favorable).

La calificación promedio de 2.5, en relación de la que se definen los siguientes rangos de decisión:



TOTAL	CONSIDERACIONES PARA LA COAC
Inferior a 2.5	En la medida en que se aproxima a 1 (uno) la Cooperativa tiene un ambiente externo desfavorable.
Superior a 2.5	En la medida en que se aproxima a 4 (cuatro) la Cooperativa tiene un ambiente externo favorable.

**Elaborado por:** Autor

Es importante aclarar que la cantidad de aspectos estratégicos no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre deberán sumar 1.0.

- **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (E.F.I.)**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la COAC.

Imagen 3.38.  
Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS				
#	FORTALEZAS	POND.	CAL.	VALOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
#	DEBILIDADES	POND.	CAL.	VALOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

– **Metodología de implementación:**

1. Elaborar una lista de entre 10 a 20 aspectos estratégicos (entre Fortalezas y Debilidades) identificados en el análisis interno, y categorizados con los mayores impactos dentro de la Matriz de Ponderación de Impactos (alto o medio). Primero se anotarán las fortalezas y después las debilidades, procurando ser lo más específicos posibles.
2. Asignar un peso entre 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante) a cada uno de los aspectos estratégicos. El peso asignado a cada aspecto indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la COAC. Independientemente de que el aspecto estratégico represente una fortaleza o una debilidad, mientras se considere que repercutirá más en el desempeño de la COAC debe llevar un mayor peso. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los aspectos de manera que se indique, si el aspecto representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). De este modo, las calificaciones se refieren a la COAC, mientras que los pesos del paso 2 tienen gran relación con la importancia del aspecto en el sector cooperativo.
4. Multiplicar el peso por la calificación correspondiente para determinar la calificación ponderada para cada aspecto estratégico.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de todos los aspectos para determinar el total ponderado de la COAC.

– **Los posibles resultados y los rangos de decisión**

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 (COAC totalmente débil en aspectos internos) a un máximo de 4.0 (COAC totalmente fuerte en aspectos internos).

La calificación promedio de 2.5, en relación de la que se definen los siguientes rangos de decisión:

TOTAL	Tabla 3.23. Evaluación de factores internos CONSIDERACIONES PARA LA COAC
Inferior a 2.5	En la medida en que se aproxima a 1 (uno) la Cooperativa es más débil en sus aspectos internos.
Superior a 2.5	En la medida en que se aproxima a 4 (cuatro) la Cooperativa es más fuerte en sus aspectos internos.

**Elaborado por:** Autor

Es importante aclarar que la cantidad de aspectos estratégicos no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre deberán suman 1.0, aunque por otra parte a una mayor cantidad de aspectos estratégicos considerados, se puede correr el riesgo de distorsionar el sentido de asignar una ponderación.

### **3.2.3.4. Matrices de Acción**

Son un conjunto de matrices derivadas de la matriz FODA, que permiten desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades. Análisis “FO”
- Estrategias de fortalezas y amenazas. Análisis “FA”
- Estrategias de debilidades y oportunidades. Análisis “DO”

- Estrategias de debilidades y amenazas. Análisis “DA”
- **Análisis Ofensivo “FO”, Fortalezas Vs. Oportunidades**

Este análisis debe enfocarse a determinar la manera en que las fortalezas de la COAC le permitirán aprovechar las oportunidades. Las variables independientes en este caso son las Fortalezas.

De este modo, en la medida en que una fortaleza le brinde a la COAC, mayores posibilidades de aprovechar una oportunidad, recibirá una calificación mayor en su ponderación.

Imagen 3.39.  
Matriz FO

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"										
		O	P	O	R	T	U	N	I	D
		A	D	A	D	E	S			
		CALIFICACIÓN								
		ALTA=5								
		MEDIA=3								
		BAJA=1								
FORTALEZAS		TOTAL								
1										
2										
3										
4										
5										
TOTAL										

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

- **Análisis de Fuerza de Reacción “FA”, Fortalezas Vs. Amenazas**

Este análisis debe definir como las Fortalezas de la COAC, le permiten resistir y reaccionar a las amenazas identificadas.

En la medida en que una Fortaleza contribuya a mitigar una Amenaza, se le asignará una mayor calificación.

Imagen 3.40.  
Matriz FA

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"														
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>CALIFICACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>					<b>A</b>									
					<b>M</b>									
					<b>E</b>									
					<b>N</b>									
					<b>A</b>									
					<b>Z</b>									
					<b>A</b>									
					<b>S</b>									
														<b>TOTAL</b>
FORTALEZAS														
1														
2														
3														
4														
5														
														<b>TOTAL</b>

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

- **Análisis de Limitantes a Mejorar “DO”, Debilidades Vs. Oportunidades.**

El análisis por medio de esta matriz debe determinar cuánto influyen las debilidades de la Cooperativa a la hora de aprovechar las oportunidades, es decir como las debilidades limitan a la COAC en su afán de aprovechar las oportunidades.

En este sentido tendrá una mayor calificación aquella debilidad que impida en mayor medida que una oportunidad sea aprovechada por la COAC.

Imagen 3.41.  
Matriz DO

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"										
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>CALIFICACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>		O P O R T U N I D A D E S								
<b>DEBILIDADES</b>										
1										
2										
3										
4										
5										
										TOTAL

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

- **Análisis Defensivo “DA”, Debilidades Vs. Amenazas.**

El cruce de estos aspectos estratégicos por medio de esta matriz, debe permitir a la COAC definir cómo sus Debilidades potencian las Amenazas del entorno.

Cuanto más una debilidad permita que una amenaza afecte a las actividades de la COAC, se le asignará un mayor valor.

Imagen 3.42.  
Matriz DA

MATRIZ DE ÁREAS DEFESIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"															
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>CALIFICACIÓN</b>            ALTA=5            MEDIA=3            BAJA=1         </div>						A									
						M									
						E									
						N									
						A									
						Z									
						A									
						S					TOTAL				
<b>DEBILIDADES</b>															
1															
2															
3															
4															
5															
<b>TOTAL</b>															

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

– **Metodología para determinar los aspectos estratégicos más importantes**

1. Totalizar (sumar), tanto filas como columnas en cada una de las matrices de acción.
2. Calcular el promedio de los totales en filas (aspectos internos)
3. Calcular el promedio de los totales en columnas (aspectos externos)
4. Marcar todos aquellos aspectos (tanto en filas como en columnas), que estén sobre su promedio respectivo (promedio del total de filas o promedio del total de columnas).
5. Separar en un detalle adicional, los aspectos identificados como de mayor importancia tanto en filas como en columnas, por cada matriz de acción.

### 3.2.3.5. Matriz Síntesis Estratégica

Esta matriz agrupará todos aquellos aspectos estratégicos de mayor ponderación, definidos en la metodología para determinar los aspectos estratégicos más importantes de las matrices de acción, ubicándolos de acuerdo al cuadrante que corresponda por el cruce de las categorías y la matriz de acción respectiva.

Imagen 3.43.  
Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
	6		6
	7		7
	8		8
	9		9
	10		10
	11		11
	12		12
	13		13
	14		14
	15		15
DEBILIDADES	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
	6		6
	7		7
	8		8
	9		9
	10		10
	11		11
	12		12
	13		13
	14		14
	15		15

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Estrella D. Matrices Estratégicas

Adicionalmente en esta matriz se trabajará más adelante para definir los ejes de acción para el diseño de las estrategias, en relación a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).





### 3.3. Accionar Estratégico o Direccionamiento Estratégico

#### 3.3.1. Definición del Negocio

Toda organización debe tener claro el giro de su negocio, de tal manera que pueda plantearse objetivos dentro del mismo y fuera de él para el crecimiento organizacional. Con esto en mente, se propone dentro de este modelo de gestión estratégica el uso de la Matriz de Factores y Criterios para la Definición del Negocio de una COAC, elaborada en base al texto guía de la cátedra de Planificación Estratégica de la Escuela Politécnica del Ejército.<sup>34</sup>

Imagen 3.44.  
Matriz factores y criterios de la definición del Negocio

MATRIZ FACTORES Y CRITERIOS DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO					
INTERROGANTE	MERCADO	FACTOR	CRITERIOS	CONCLUSIÓN	DEFINICION DEL NEGOCIO
¿Qué necesidad satisface la COAC?	REAL	Necesidad			
¿Cuál será el negocio de la COAC?	POTENCIAL	Segmento de Mercado			
¿Cuál debería ser el negocio de la COAC?	FUTURO	Ventaja Competitiva			

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Por medio de esta matriz, se busca facilitar al Nivel Ejecutivo, la definición adecuada del negocio de la COAC, considerando los aspectos principales para llevar a cabo esta tarea:

- **Columna Mercado:**

1. **Mercado real o actual:** Donde se define qué necesidad o necesidades está satisfaciendo la COAC hoy en día.
2. **Mercado potencial:** ¿Cuál es el segmento de mercado que la COAC podría captar en un futuro cercano?

<sup>34</sup> Salazar, F. (2008). *Estrategia*. Quito.

3. **Mercado futuro o esperado:** ¿Cuál debería ser el negocio de la COAC desarrollando una ventaja competitiva?

- **Columna Criterios:**

En esta columna se ubicarán los razonamientos a los que han llegado los participantes para esta etapa (definidos en la matriz 3.2), por cada categoría (filas), es decir, se ubicarán los criterios a considerarse para definir el mercado real, los criterios para el mercado potencial y los criterios para el mercado futuro.

- **Columna Conclusión:**

En esta columna se obtendrá una conclusión que sintetice los criterios de cada categoría de mercado, definiéndolo de manera precisa y objetiva, cuidando que la redacción cubra todos los aspectos.

- **Celda Definición del Negocio:**

Es el resultado final de este análisis y definirá en un solo párrafo el negocio de la COAC, para lo cual, se tendrá como base a las tres conclusiones de la columna anterior. Este párrafo debe incluir de la manera más entendible las tres conclusiones definidas en la columna anterior, se debe cuidar que la redacción sea totalmente entendible, y puntual.

### 3.3.2. Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa comprende la definición de varios elementos que a su vez, constituirán la identidad de la COAC. La metodología para estructurar la filosofía corporativa consiste en definir:

1. Valores
2. Principios
3. Visión
4. Misión
5. Objetivos Corporativos
6. Formulación de la Estrategia

#### 3.3.2.1. Definición de los Valores de una COAC

Los Valores Corporativos son muy importantes dentro de la cultura organizacional de una COAC, porque representan aquellas guías morales que muestran la responsabilidad ética y social del desarrollo de las labores de la COAC. Para la definición de los valores de una COAC se propone utilizar la siguiente matriz:

Imagen 3.45.  
Definición de Valores

DEFINICIÓN DE VALORES DE LA COAC			
CONTEXTO	CONSIDERACIÓN	VALORES	APLICACIÓN
PRESENTES	REALES		
AUSENTES	NECESARIOS		

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

**Contexto.-** En esta columna se encuentran dos categorías, “presentes” que se refiere a los valores que se evidencian en la cooperativa; y “ausentes” son los valores que deberían practicarse pero es casi nula su presencia.

**Consideración.-** En esta columna se clasifican a los valores de dos maneras “reales” que por estar presentes en la COAC son practicados; y los “necesarios” que por ser importantes y encontrarse ausentes deben ser implementados.

**Valores.-** En esta columna se escribirán los valores de acuerdo a su contexto y consideración.

**Aplicación.-** Representa un resumen de la manera en la que se practica el valor.

- **Metodología para definir los valores de una COAC**

1. Realizar una lista de valores que sirva de base, mediante una lluvia de ideas que complemente aquellos ya definidos en la doctrina cooperativa y se muestran a continuación:

Tabla 3.24.  
Valores Sociales e Individuales del Cooperativismo

Sociales	Individuales
Libertad	Honestidad
Solidaridad	Integridad/Transparencia
Igualdad	Compromiso/Responsabilidad
Democracia	Vocación Social/ Interés por la Comunidad
Autoayuda	Pacifismo
Responsabilidad Social	Trabajo creativo
Justicia Social	Respeto a la Naturaleza
	Ejercicio de deberes y derechos

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** MIES. (2008). Doctrina y Gestión Cooperativa

2. Analizar el listado, incluyendo valores necesarios que no se han considerado y eliminando, los que no apliquen como tales de acuerdo al criterio de los participantes en consenso.
3. Depurar la lista dejando aquellos valores definitivos

4. Definir el sustento de los valores conservados en la lista definitiva
5. Definir los valores practicados en la COAC y los que son necesarios incorporar (deben haber mínimo 5 y máximo 7 valores entre ambas categorías)<sup>35</sup>
6. Definir claramente su aplicación, es decir cómo se ponen a prueba, cómo se manifiestan.

Los valores que se integren a la COAC deben ser difundidos en todo nivel y convertirse en hábitos de la Cooperativa, los mismos que servirán como factor regulador en la gestión de la misma. Por otra parte esta propuesta considera que existen ciertos valores corporativos no negociables que deben estar presentes en una Cooperativa de Ahorro y Crédito por el giro de su negocio y en total respeto a sus socios/clientes, por ejemplo deben estar presentes: honestidad, ética, profesionalismo, respeto, compromiso con el socio/cliente y calidad.

### **3.3.2.2. Definición de los Principios de una COAC**

Los principios para una organización se constituyen como las creencias con las que la compañía se guía.

De este modo en base a la matriz de Definición de Valores de la COAC, se estructura la Matriz Principios y Valores, incluyendo un campo más denominado “Principios”.

Imagen 3.46.  
Principios y Valores

<b>MATRIZ PRINCIPIOS Y VALORES</b>			
<b>CONTEXTO</b>	<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>PRESENTES</b>			
<b>AUSENTES</b>			

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

<sup>35</sup> Disponible en: <http://www.misionvisionvalores.com/>

Esta matriz agrupará los principios que la COAC promueve, dejando inhabilitados los espacios para aquellos ausentes, que podrán definirse a lo largo del proceso de maduración de la COAC.

Adicionalmente en esta matriz se clasifican a los valores que están relacionados a un mismo principio, de esta manera se alinean incluso aquellos valores que son necesarios y que aun no son practicados, dando un mayor sustento a la cultura organizacional que la COAC debe promover a través del Nivel Ejecutivo.

Imagen 3.47.  
Ejemplo de Definición de Valores y Principios

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Persistencia en el desarrollo de las actividades para mejorar la eficiencia de la empresa	SOLIDARIDAD	Cooperación y apoyo al personas de la empresa en momentos difíciles
Trabajo en equipo para el cumplimiento de metas de calidad para satisfacer necesidades tanto de la organización como del entorno	CREATIVIDAD	Llevar a cabo procesos innovadores
Mejora continua en el desarrollo del producto	RESPECTO	Organigrama manejable y ajustable a cambios
Cumplimiento del diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal	HONESTIDAD	Transparencia en la realización de las actividades
Compromiso con la organización y sus miembros	LEALTAD	Información confidencial salvaguardada por el responsable de la misma
	PERSEVERANCIA	Cumplimiento de metas
	EQUIDAD	Asignación de puestos de trabajo de acuerdo a conocimientos y competencias
	RESPONSABILIDAD	Cumplimiento de actividades designadas en tiempos mínimos y con resultados eficientes

**Elaborado por:** Autor

En el ejemplo se puede apreciar por medio de colores, como un principio requiere de la aplicación de varios valores.

Adicionalmente se propone la utilización de la matriz axiológica para definir el impacto de los principios en los diferentes grupos de interés de una COAC.





esto signifique anular la experiencia del pasado sino en mejores términos tomar esta experiencia como el marco referencial de lo que la Cooperativa aspira en el futuro.

La visión de la Cooperativa debe procurar resumir los valores, principios y aspiraciones de la COAC en términos muy genéricos. Su elaboración implica considerar qué es lo que la Cooperativa quiere, hacia dónde se quiere que vaya la COAC en un tiempo determinado, es decir, contar con un futuro creíble, atractivo y realizable, explicado en una frase que sintetice todo.

### **Elementos para construir la Visión de una COAC:<sup>36</sup>**

- **Plazo.-** Se refiere al tiempo en años que tomará cumplir con lo que se proponga la COAC como horizonte. Puede ser ha mediano o largo plazo, se recomienda por la experiencia de otras organizaciones que este sea de 3 a 5 años.
- **Evolución dentro del mercado.-** En qué posición quiere la COAC encontrarse al finalizar el plazo definido.
- **Ámbito de Acción.-** En que parte geográfica, la COAC buscará cumplir lo propuesto.
- **Segmento de Mercado y Actores principales.-** Se define a quiénes sirve la COAC.
- **Productos y Servicios.-** Se explica en forma un tanto general el giro de negocio de la COAC en relación a los productos y servicios que ofrece.
- **Valores y principios.-** Los definidos anteriormente en la Matriz Principios y Valores.

Para una definición más didáctica de los elementos antes mencionados y facilitar la estructuración de la visión de una COAC, se ha diseñado la matriz Elementos de la Visión.

---

<sup>36</sup> Punto basado en el texto Estrategia; Texto guía de la cátedra de Planificación Estratégica 2008, ESPE.

Imagen 3.49.  
Matriz Elementos de la Visión

MATRIZ ELEMENTOS DE LA VISIÓN			
ELEMENTOS	FACTORES	DEFINICIÓN	VISIÓN DE LA COAC
Plazo	Tiempo		
Evolución dentro del mercado	Aspiración realista		
Ámbito de Acción	Zona geográfica		
Segmento de Mercado y Actores principales	Clientes y grupos de interés		
Productos/servicios	Necesidades		
Valores	Matriz Valores y Principios		
Principios	Matriz Valores y Principios		

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

En la columna definición se deberán detallar las explicaciones de los factores de cada elemento, procurando ser objetivos. Para finalizar este proceso, se plasmará en la columna Visión de la COAC, el párrafo que agrupará y sintetizará a todos los elementos analizados.

Para la elaboración de un primer borrador de la visión de la COAC, se puede contar con la colaboración (adicional a la definida en la matriz de participantes), de representantes de los socios, los mismos que debe emitir los criterios suficientes para este borrador y luego redactar de manera apropiada dicha visión que será sometida a aprobación de la Asamblea General de Socios.

Una vez que se cuente con la aprobación, el Nivel Ejecutivo debe coordinar la difusión de la Visión definida, tanto a nivel interno (comunicación por intranet, correo electrónico, reuniones descentralizadas, entre otros) como a nivel externo (publicidad en medios de comunicación, artículos, banners, entre otros).

Ejemplo:

Imagen 3.50.  
Ejemplo de Matriz Elementos de la Visión

MATRIZ ELEMENTOS DE LA VISIÓN			
ELEMENTOS	FACTORES	DEFINICIÓN	VISIÓN DE LA COAC
Plazo	Tiempo	3 años	<b><u>Visión 2014</u></b>  Ser líder en el Distrito Metropolitano de Quito en contribuir al desarrollo económico de sus socios, brindando servicios solidarios de calidad con ética, honestidad y transparencia.
Evolución dentro del mercado	Aspiración realista	Ser líder	
Ámbito de Acción	Zona geográfica	Distrito Metropolitano de Quito	
Segmento de Mercado y Actores principales	Clientes y grupos de interés	micro-empresarios, personas de bajos recursos olvidadas por la Banca.	
Productos/servicios	Necesidades	Satisfacer la creciente demanda de las necesidades de ahorro y crédito, para contribuir al desarrollo económico	
Valores	Matriz Valores y Principios	ética, honestidad, empatía	
Principios	Matriz Valores y Principios	transparencia en manejar el recurso financiero, prestar servicios solidarios de calidad	

Elaborado por: Autor

#### 3.3.2.4. Definición de la Misión

La Misión es la razón de ser de una organización, aquello que se tiene que hacer todos los días para conseguir la Visión de la COAC, y se la obtiene de la síntesis de los resultados de la definición del negocio y las competencias distintivas de la Cooperativa. La misión es un factor importante que distingue a una cooperativa eficiente y responsable.

La Misión de una COAC debe responder a preguntas como:

- ¿Qué debe hacer la COAC para concretar su visión?
- ¿Para qué y porque existe como Cooperativa?
- ¿Qué quieren los socios/clientes de la COAC?

Esta propuesta contempla un cuestionario que servirá de guía para que los participantes puedan aportar de forma eficaz a la definición de la Misión:

Imagen 3.51.  
Cuestionario para definir la Misión

	<b>Cuestionario para definir la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> "....."
<p>¿Qué va a hacer la Cooperativa o a qué se va a dedicar?</p> <p>¿Cómo va a entregarle al socio/cliente, lo definido en la pregunta anterior, en el largo plazo?</p> <p>¿Qué función o papel trata de cumplir la COAC?</p> <p>¿Cómo va a realizar su función la cooperativa?</p> <p>¿Qué necesidades desea satisfacer la COAC?</p> <p>¿A quién va dirigida la función de la Cooperativa?</p> <p>¿Cuáles son sus objetivos prioritarios (segmento del mercado)?</p> <p>¿Qué le ofrece la COAC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> ¿Al cliente externo?</li> <li><input type="radio"/> ¿Al cliente interno?</li> <li><input type="radio"/> ¿Al accionista?</li> <li><input type="radio"/> ¿A la comunidad?</li> </ul> <p>¿Cómo va a proporcionar lo que ofrece la COAC?</p>	

**Elaborado por:** Autor

### Elementos para definir la Misión de la COAC

- **Evolución dentro del mercado.-** Posición que la COAC busca dentro del mercado.
- **Tipo de negocio.-** Esta información identifica los productos/servicios a los cuales se dedica la COAC es decir lo que los socios/clientes desean de la misma.
- **Mercado.-** En este punto se describe el mercado y las personas a las que la COAC desea servir, incluso se establece donde están localizados los clientes.
- **Principios.-** Se determina la filosofía que la cooperativa; es decir se establece las creencias con los que la compañía se guía. Fueron definidos en la matriz de Principios y Valores.
- **Valores.-** Este punto es para determinar la manera cómo deben realizar su trabajo todos los miembros de la COAC. Fueron definidos anteriormente en la matriz de Principios y Valores.

- **Productos y servicios.-** Se debe describir de manera general las características de los principales productos y servicios que la COAC ofrece a sus socios/clientes como préstamos, ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.
- **Ventaja competitiva.-** Se definen aquellos aspectos que diferenciarán a la COAC de las demás, en su manera de hacer las cosas para conseguir lo que se propone. Por ejemplo: Atención ágil y personalizada.
- **Razón de ser.-** El por qué de la existencia de la COAC. Generación de servicios financieros y no financieros.
- **Ámbito de acción.-** Zona geográfica. (Nacional, provincial, cantonal, sierra, costa, oriente, entre otros)

De igual manera que se propuso para la Visión, se ha diseñado una matriz para la definición de la Misión de la COAC en análisis, esta permitirá definir cada uno de los elementos de una manera didáctica.

Imagen 3.52.  
Matriz Elementos de la Misión

MATRIZ ELEMENTOS DE LA MISIÓN				
ELEMENTOS	FACTORES	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL	PERSPECTIVA
Evolución dentro del mercado	Aspiración Realista			
Tipo de Negocio	Finalidad del Sector Cooperativo			
Mercado	Perfil de los clientes a los que sirve			
Productos y Servicios	Necesidades			
Ventaja competitiva	Característica destacada			
Razón de ser	¿Por qué existe la COAC?			
Ámbito de Acción	Zona geográfica			
Valores	Matriz Valores y Principios			
Principios	Matriz Valores y Principios			

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

A diferencia de la Matriz Definición de la Visión, esta matriz incluye una columna denominada “Perspectiva” donde se clasificarán a los elementos de la Misión en base a las perspectivas tradicionales del Balanced Scorecard.

Imagen 3.53.  
Perspectivas



Elaborado por: Autor

Ejemplo:

Imagen 3.54.  
Matriz Elementos de la Misión

MATRIZ ELEMENTOS DE LA MISIÓN				
ELEMENTOS	FACTORES	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL	PERSPECTIVA
Evolución dentro del mercado	Aspiración Realista	Ser líder	Ser líder en el Distrito Metropolitano de Quito en contribuir al fortalecimiento y desarrollo económico de nuestros socios/clientes por medio de la entrega de servicios financieros y no financieros de calidad con una atención ágil y personalizada, garantizada por un recurso técnico y humano de eficiencia, que se desempeña con ética, honestidad y transparencia en manejo del recurso financiero.	Financiera
Tipo de Negocio	Finalidad del Sector Cooperativo	Intermediación Financiera, entrega de productos/servicios financieros y no financieros		Cliente
Mercado	Perfil de los clientes a los que sirve	personas de bajos recursos, micro-empresarios y quienes busquen su desarrollo económico		Cliente
Productos y Servicios	Necesidades	Satisfacer la creciente demanda de las necesidades de ahorro y crédito		Cliente
Ventaja competitiva	Característica destacada	Atención ágil y personalizada		Procesos Internos
Razón de ser	¿Por qué existe la COAC?	Contribuir al desarrollo económico de socios y clientes		Cliente
Ámbito de Acción	Zona geográfica	Distrito Metropolitano de Quito		Cliente
Valores	Matriz Valores y Principios	ética, honestidad, empatía		Aprendizaje
Principios	Matriz Valores y Principios	transparencia en manejar el recurso financiero, prestar servicios solidarios de calidad		Aprendizaje

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

### **Misión para la Cooperativa de ahorro y Crédito “XYZ”**

“Ser líder en el Distrito Metropolitano de Quito en contribuir al fortalecimiento y desarrollo económico de nuestros socios/clientes por medio de la entrega de servicios financieros y no financieros de calidad con una atención ágil y personalizada, garantizada por un recurso técnico y humano de eficiencia, que se desempeña con ética, honestidad y transparencia en manejo del recurso financiero.”

#### **3.3.2.5. Definición de Objetivos Corporativos**

##### **Objetivos Estratégicos**

##### **¿Cuáles son los objetivos de la COAC?**

Un objetivo corporativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la Cooperativa. Los objetivos bien definidos aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el diseño de las acciones. Representa el concepto mismo de desempeño a través de un esquema particular que contempla: ¿Cuánto de qué debe hacer quién antes de cuándo?

Los objetivos estratégicos ayudan a proporcionar la dirección que la cooperativa debe seguir para cumplir con la misión y visión planteadas.

Los objetivos deben cubrir las características de trabajo, y estipular el plazo cuando se tienen que lograr, y deben representar un reto, señalar prioridades, y fomentar el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Por su importancia dentro de la COAC, los objetivos deben ser formulados de manera adecuada, siguiendo características particulares denominadas S.M.A.R.T.<sup>37</sup> (Specific,

---

<sup>37</sup> Drucker Peter. Disponible en:  
[http://www.12manage.com/methods\\_smart\\_management\\_by\\_objectives\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html)

Mensurable, Assignable, Real, Time), que forman la palabra del idioma inglés “smart” que se traduce como inteligente, por lo que se los puede denominar “Objetivos Inteligentes”:

Imagen 3.55.  
Características de los Objetivos Inteligentes

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS INTELIGENTES				
<b>S</b>	Specific	<b>E</b>	Específico	Dirigido a un área puntual de negocio de la COAC
<b>M</b>	Mensurable	<b>M</b>	Medible	Puede cuantificarse para ser evaluado en base a un parámetro
<b>A</b>	Assignable	<b>A</b>	Asignable	Se puede delegar, es decir asignar un responsables de su cumplimiento y control
<b>R</b>	Real	<b>R</b>	Real o Realizable	Que puedan llevarse a cabo con los recursos que se disponen
<b>T</b>	Time	<b>T</b>	Tiempo	Punto en el tiempo donde los resultados serán alcanzados

Elaborado por: Autor

Adicionalmente esta propuesta define algunas características no siempre aplicables, que pueden ser incluidas dentro de las anteriormente detalladas

- **Flexibles.-** En las cooperativas de ahorro y crédito existen muchos factores que interactúan en su entorno como lo evidenciamos en el Análisis Situacional, por lo que se debe establecer una posibilidad de ajustarlos en cualquier momento necesario de acuerdo a la aparición e identificación de cambios que afecten su cumplimiento inicial.
- **Conocidos.-** Deben de ser conocidos por todo el personal de la COAC, para que sean aceptados y se conviertan en un compromiso de todos.
- **Participativos.** Toda la Cooperativa desde mandos bajos, medios, y altos, estén involucrados.

### 3.3.2.5.1. Ejes Estratégicos y Propuestas de Valor

Para la definición de los objetivos corporativos es necesario en primer lugar organizar los aspectos estratégicos, definir los ejes principales sobre los que trabajan estos aspectos y estructurar las propuestas de valor.



En la matriz Síntesis, se clasificarán por colores de acuerdo a la relación que mantienen entre ellos, todos los aquellos aspectos estratégicos que después de ser evaluados fueron los más importantes de las matrices de acción.

Imagen 3.56.  
Agrupación de ejes estratégicos en Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1	[Color Verde]	1 [Color Naranja]
	2	[Color Naranja]	2 [Color Verde]
	3	[Color Marrón]	3 [Color Naranja]
	4	[Color Naranja]	4 [Color Verde]
	5	[Color Marrón]	5 [Color Marrón]
	6	[Color Blanco]	6 [Color Marrón]
	7	[Color Verde]	7 [Color Blanco]
	8	[Color Púrpura]	8 [Color Verde]
	9	[Color Azul]	9 [Color Púrpura]
	10	[Color Púrpura]	10 [Color Marrón]
DEBILIDADES	1	[Color Azul]	1 [Color Naranja]
	2	[Color Púrpura]	2 [Color Marrón]
	3	[Color Marrón]	3 [Color Verde]
	4	[Color Marrón]	4 [Color Blanco]
	5	[Color Verde]	5 [Color Marrón]
	6	[Color Blanco]	6 [Color Verde]
	7	[Color Azul]	7 [Color Naranja]
	8	[Color Naranja]	8 [Color Azul]
	9	[Color Verde]	9 [Color Verde]
	10	[Color Marrón]	10 [Color Púrpura]

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

En relación a esta agrupación de aspectos vinculados, se definen los ejes estratégicos sobre los que se trabajarán los objetivos de la COAC. Para ejemplificar y como ejes generalmente identificados se ha diseñado la siguiente guía:

Imagen 3.57.  
Posibles ejes

[Color Naranja]	Gestión Estratégica
[Color Marrón]	Comunicación
[Color Marrón]	Competitividad
[Color Verde]	Gestión Financiera
[Color Blanco]	Capacitación y RRHH
[Color Púrpura]	Gestión de la Calidad

**Elaborado por:** Autor

Cabe resaltar que no existe una cantidad mínima o máxima de ejes estratégicos, pero siempre se debe tener en mente que el siguiente paso es el diseño del Cuadro de Mando Integral de la COAC, para lo que se considerarán sus cuatro perspectivas.

Para visualizar de mejor manera los aspectos estratégicos agrupados en la matriz síntesis, estos son trasladados a la matriz Clasificación de Aspectos Estratégicos.

Imagen 3.58.  
Matriz Clasificación de Aspectos Estratégicos

MATRIZ CLASIFICACIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVA	CATEGORÍA	ASPECTOS ESTRATÉGICOS CLAVES
	[Color naranja]	[Color naranja]
		[Color naranja]
		[Color naranja]
	[Color verde]	[Color verde]
		[Color verde]
		[Color verde]
	[Color morado]	[Color morado]
		[Color morado]
		[Color morado]
	[Color marrón]	[Color marrón]
		[Color marrón]
		[Color marrón]
	[Color blanco]	[Color blanco]
		[Color blanco]
		[Color blanco]
	[Color amarillo]	[Color amarillo]
		[Color amarillo]
		[Color amarillo]

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

De esta manera, al contar la COAC con sus ejes estratégicos, puede definir la aplicación de los mismos en su gestión, por medio de la Matriz Propuestas de Valor.

Imagen 3.59.  
Propuestas de Valor por Ejes Estratégicos

PROPUESTAS DE VALOR POR EJES ESTRATÉGICOS	
EJES	PROPUESTAS DE VALOR

Elaborado por: Autor

En esta matriz se ubicaran: en la columna “Ejes” las categorías finales en las que se agruparon a los aspectos estratégicos. Mientras que en la columna “Propuestas de Valor” se definirá una conclusión, que sintetice los aspectos estratégicos que componen al Eje como tal en su concepto dentro de la COAC, redactada a manera de propuesta. Por ejemplo:

Imagen 3.60.  
Matriz Clasificación de Aspectos Estratégicos

CATEGORÍA	ASPECTOS ESTRATÉGICOS CLAVES
COMPETITIVIDAD	Desarrollarse dentro de un mercado competitivo que obliga a las empresas a ser eficientes
	Lograr eficiencia y competitividad.
	Crecimiento de la competencia.
	Lograr eficiencia y competitividad.
	La competencia puede ser agresiva
	Desarrollarse dentro de un mercado competitivo que obliga a las empresas a ser eficientes
	Crecimiento de la competencia.
	Disminucion de los clientes de la competencia.
	La competencia puede ser agresiva

Elaborado por: Autor

Para todos estos aspectos estratégicos agrupados en la categoría Competitividad, la propuesta de valor podría ser:

Imagen 3.61.  
Ejemplo propuesta de valor para un eje estratégico

EJES	PROPUESTAS DE VALOR
COMPETITIVIDAD	Diseñar una estrategia competitiva basada en un plan de mercadotecnia que esté configurado en base a los requerimientos de los clientes, que nos permita captar el mercado a los competidores y operar eficientemente.

Elaborado por: Autor

Es importante que señalar que pueden existir varias propuestas de valor para un mismo eje, lo que daría como resultado luego de evaluar la propuesta, a varios objetivos para un mismo eje.

### 3.3.2.5.2. De Propuestas de Valor a Objetivos de la COAC

Con las propuestas de valor definidas por cada eje, se debe analizar si estas cumplen con las características “SMART” que les permitirá convertirse en objetivos, para ello se propone la utilización de la siguiente Matriz que se ha diseñado en base a un ejemplo que se muestra en el texto guía de la cátedra de Planificación Estratégica del año 2008:

Imagen 3.62.  
Matriz Definición de Objetivos.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA LA COAC									
No.	P	EJE	S	M	A		R	T	OBJETIVO
			ESPECÍFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Elaborado por: Autor

Esta matriz que transforma las propuestas de valor en objetivos requiere la definición de varios conceptos:

**P:** De perspectiva, se pre-clasificarán los ejes de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera las opciones a incluirse en la columna “P” son: Financiera, Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.

**Eje:** Se transcribirán todos los ejes definitivos, definidos en las matrices anteriores.

**Específico (S):** Es la propuesta de valor para cada eje, definidas en la matriz Propuestas de Valor.

**Medible:** Se debe definir un parámetro para medir el aspecto específico. Por ejemplo número de cuentas de ahorro aperturadas.

**Asignable:** Se definirá a qué proceso de la COAC se le atribuye el desarrollo de la propuesta de valor.

**Responsable:** Se refiere al cargo dentro de la COAC que deberá asumir el seguimiento de la propuesta de valor.

**Recursos:** La COAC definirá en este campo los recursos (humano, tecnológico, materiales, financieros) que en general requerirá para llevar a cabo la propuesta de valor.

**Tiempo:** El tiempo (en años) que será necesario para que la propuesta de valor se haya cumplido.

**Objetivo:** En este campo se definirán las propuestas de valor transformadas en objetivos, al incluir en su concepto las características SMART.

Una vez que se han definido los objetivos como tal, la COAC deberá analizar su prioridad, para ello se define por un lado el impacto que tiene cada objetivo en la Cooperativa, y por

otro lado su factibilidad. Para estas definiciones, este modelo de gestión estratégica propone la utilización de la matriz Priorización de Objetivos en base a una metodología que se muestra en el texto “Estrategia” del año 2008 elaborado por el Ing. Francis Salazar en la cátedra de Planificación Estratégica de la Escuela Politécnica del Ejército..

Imagen 3.63.  
Matriz de Priorización de Objetivos de la COAC

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS DE LA COAC										
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">           10 = ALTO            5 = MEDIO            1 = BAJO         </div>				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE RECURSO FINANCIERO	POSIBILIDAD RRHH APTO	POSIBILIDAD RECURSO TECNOLÓGICO A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
#	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	45%	30%	25%	100%	60%	40%	100%
1										
2										
3										
4										
5										
6										

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Esta matriz está constituida por la matriz Definición de Objetivos, a la que se adicionan los aspectos: factibilidad e impacto

**1. Factibilidad.-** Se procurará definir la probabilidad, (ajustada a la realidad de la COAC), de llevar a cabo el objetivo analizando las posibilidades de los recursos financiero, humano y tecnológico, a los que se les asignará un porcentaje de ponderación de acuerdo al criterio de los participantes de este análisis, los mismos que al sumarse den igual al cien por ciento.

**2. Impacto.-** El impacto se definirá en relación al aporte que el objetivo genere para el cumplimiento de la visión y la aceptación del objetivo como tal dentro de la COAC. De igual manera a estos dos parámetros se les asignará un porcentaje de ponderación.

Una vez que se han definido los porcentajes de ponderación para cada parámetro, tanto en factibilidad como en impacto, se procederá a asignar un valor a cada objetivo en relación a cada parámetro. Las calificaciones pueden ser:

Tabla 3.25.  
Calificación de la Factibilidad e Impacto de los Objetivos

Calificación	Factibilidad	Impacto
<b>1</b>	No se dispone del recurso en la medida necesaria	Objetivo con un nivel bajo de impacto en el parámetro
<b>5</b>	Se dispone parcialmente del recurso en la medida óptima	Objetivo impacta medianamente al parámetro
<b>10</b>	Se cuenta con el recurso en la medida óptima para cumplirse el objetivo	Objetivo tiene un alto nivel de impacto en el parámetro

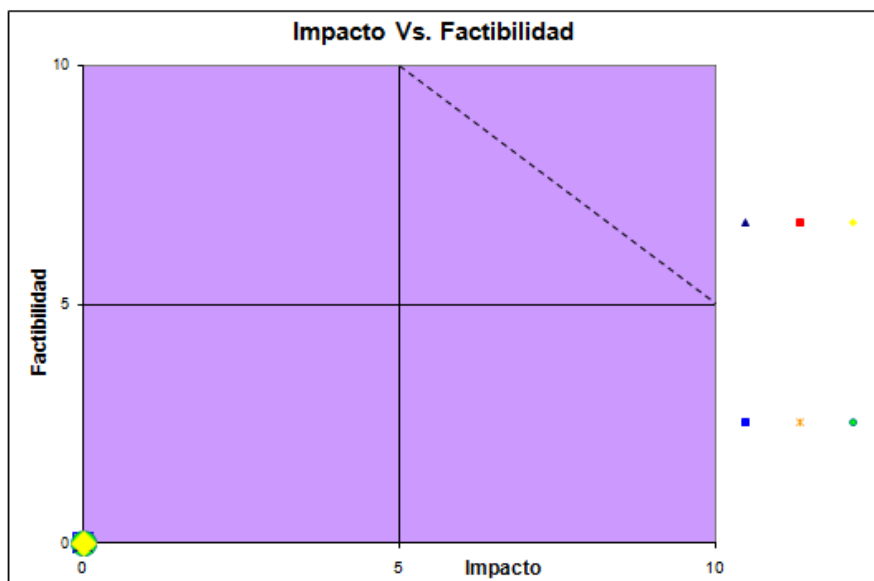
Elaborado por: Autor

Los totales de cada sección se calculan con la sumatoria de los valores obtenidos de multiplicar la calificación que se ha asignado para cada objetivo por el porcentaje definido para cada parámetro.

El valor de cada total en relación a cada objetivo alimentan la matriz Impacto vs. Factibilidad de Objetivos, que lleva de la mano la gráfica de los mismos.

Imagen 3.64.  
Matriz Impacto Vs. Factibilidad de Objetivos y Gráfica Explicativa

MATRIZ IMPACTO VS. FACTIBILIDAD DE OBJETIVOS					
#	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	X	Y
1					
2					
3					
4					
5					
6					



**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

En la columna X de la matriz se ubicarán los valores de los totales calculados en la sección impacto; y en la columna Y los de la factibilidad. De esta forma se cuenta con las coordenadas de cada objetivo a ser ubicado en la gráfica.

La gráfica tiene en su cuadrante superior derecho una recta que toca los puntos de más alto impacto y más alta factibilidad. Todo objetivo ubicado sobre la diagonal significa que es muy probable de cumplir y contribuir positivamente a la COAC; todo objetivo bajo la diagonal tiene restricciones en factibilidad o es de muy poco impacto, o incluso comparte ambas alternativas a la vez.



### 3.3.2.5.3. Objetivos de la COAC por perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los objetivos definidos, son la esencia de la elaboración del cuadro de mando integral, por lo que deben ser clasificados de acuerdo a las perspectivas del mismo, para ello se propone que la COAC utilice la siguiente matriz:

Imagen 3.65.  
Matriz de Objetivos por Perspectivas del Balanced Scorecard

OBJETIVOS FINALES DE LA COOPERATIVA POR PERSPECTIVAS DEL BSC			
#	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO
1	FINANCIERA		
2	CLIENTE		
3	PROCESOS		
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
5			

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

### 3.3.2.6. Formulación de la Estrategia Corporativa

Una cooperativa, como toda organización, debe definir su estrategia corporativa, para ello existen tres dimensiones de estrategias a considerarse:

- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias de Competitividad
- Ventaja Competitiva

Imagen 3.66.  
Ejes para la Formulación de la Estrategia Corporativa



Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

### 3.3.2.6.1. Estrategias de Crecimiento

Buscan que la COAC venda más sus productos y servicios, es decir que aumenten las captaciones y se mejoren las colocaciones, tanto en número, como en valores monetarios.

Dentro de la estrategia de crecimiento, la COAC debe elegir:

- Crecimiento Intensivo
- Crecimiento Integrado
- Crecimiento Diversificado
- **Crecimiento Intensivo**
  - **Penetración en el mercado**
    - Incrementar las ventas de productos y servicios de la COAC en el mercado actual.
    - Inducir a los potenciales socios/clientes a adquirir los productos y servicios de la COAC.
    - Aumentar cuota de mercado.
    - Tasas de interés iguales a las de otras cooperativas.

- Nuevas variaciones dentro de los productos, es decir diversificar las alternativas de captaciones y colocaciones.
  - Adquisición de mercados, es decir realizar transacciones con otras COACs.
  - **Intensivos de desarrollo del mercado**
  - **Nuevos segmentos:** Introducir los productos y servicios de la COAC a nuevos segmentos.
  - **Nuevos circuitos de distribución:** Definir nuevos canales de distribución, es decir incursionar en canales virtuales, ATMs, y mejorar los físicos.
  - **Expansión geográfica:** Nuevas agencias y sucursales, en diferentes sectores.
- **Crecimiento Integrado**
    - **Vertical y Horizontal.-** La COAC mejora sus objetivos asegurándose de tareas por arriba y por debajo o al mismo nivel.
    - **Integración Vertical.-** Ser su propio proveedor.
    - **Hacia atrás.-** Generar ahorro por economías de escala sobre todo en proveedores para que las otras COACs no cuenten con fuentes de insumos.
    - **Hacia adelante.-** Controlar los canales de distribución evitando otros intermediarios, llegando al socio/cliente directamente.
    - **Integración Horizontal.-** Fusiones con otras COACs, joint ventures y figuras legales de ese tipo. Absorber COACs más pequeñas.
  - **Crecimiento Diversificado**
    - **Diversificación Concéntrica.-** La COAC sale de su industria incursionando en otros campos como el comercial. Ejemplo: almacenes de electrodomésticos para socios.
    - **Diversificación pura.-** La cooperativa se dedica a actividades totalmente fuera de su giro de negocio.

### 3.3.2.6.2. Estrategias de Competitividad

Por medio de este tipo de estrategias la COAC considerará su posición y el comportamiento de los actuales y potenciales socios/clientes.

- **Cooperativa Líder.-** El sector cooperativo la identifica como líder y debe asegurar su posición por medio de innovación tecnológica, diversificación de productos y servicios. Un ejemplo claro en cooperativas reguladas por la SBS es la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre.
- **Cooperativas Retadoras.-** Están en el medio del mercado y pueden preferir atacar a las líderes o evitar acciones ofensivas.
- **Cooperativa Seguidora.-** No es innovadora, solo imita a los líderes, pero debe dirigirse al mercado que las cooperativas líderes dejan sin atender, para evitar acciones en su contra.
- **Cooperativa Especializada.-** Cooperativas que se dedican exclusivamente a atender cierto tipo de segmento que aunque es reducido, lo conocen a cabalidad y les permite atenderlo como ninguna otra COAC.

### 3.3.2.6.3. Ventaja Competitiva

En cuanto a la ventaja competitiva, como lo define Porter, puede ser:

- **Líder en costos:** Precios bajos, es decir cooperativa con las menores tasas de interés.
- **Diferenciación:** Productos y servicios de la COAC son llamativos por sus características diferentes a las de los servicios de otras IFIs.
- **Concentración:** Intimidad con el cliente; la COAC conoce perfectamente a sus socios/clientes con los que ha creado una relación de confianza a largo plazo.

## **Análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Estrategia. PEYEA**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, cuenta con cuatro cuadrantes y permitirá definir si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la Cooperativa.

- **Ejes a de la Matriz PEYEA**

Los ejes a ser analizados representan factores internos y externos.

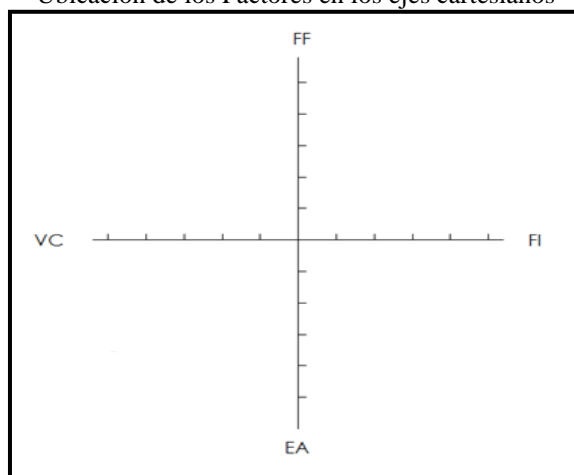
Tabla 3.26.  
Factores de la Matriz PEYEA

Internos	Externos
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	Estabilidad del Ambiente (EA)
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	Fuerza de la Industria (FI)

Elaborado por: Autor

Y están asignados a los ejes cartesianos de la siguiente manera:

Imagen 3.67.  
Ubicación de los Factores en los ejes cartesianos



Elaborado por: Autor

Fuente: Arredondo V. FODA y PEYEA

En esta matriz se analizan aspectos estratégicos ya evaluados en otras, como la Matriz Síntesis, y de manera genérica para una COAC giran en base a los considerados en la siguiente tabla:

Tabla 3.27.

Ejemplo de aspectos estratégicos a considerarse para la Matriz PEYEA

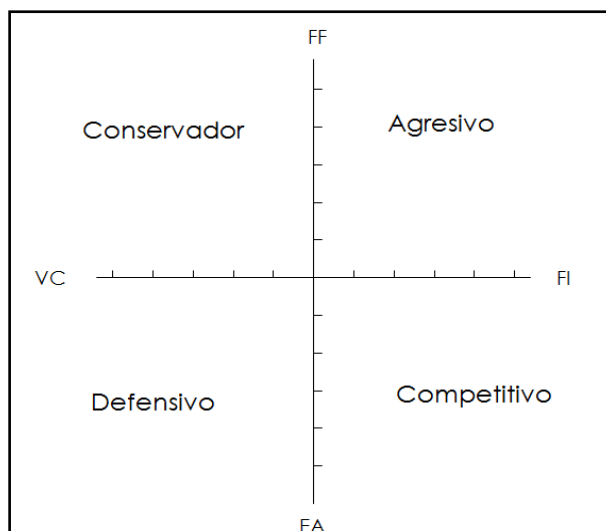
Fuerza Financiera	Ventaja Competitiva	Estabilidad del Ambiente	Fuerza de la Industria
<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	Participación del Mercado	Cambios tecnológicos	Potencial de crecimiento
<b>Apalancamiento</b>	Calidad de Productos y Servicios	Tasa de inflación	Potencial de utilidades
<b>Liquidez</b>	Ciclo de Vida del Producto	Variabilidad de la demanda	Estabilidad financiera
<b>Capital de Trabajo</b>	Lealtad de los clientes	Escala de precios de productos competidores	Conocimientos tecnológicos
<b>Flujos de Efectivo</b>	Utilización de la capacidad de la competencia	Barreras para entrar en el mercado	Aprovechamiento de recursos
<b>Facilidad para salir del mercado</b>	Conocimientos tecnológicos	Presión competitiva	Intensidad de capital
<b>Riesgos implícitos en el negocio</b>	Control sobre proveedores y distribuidores	Elasticidad de la demanda	Facilidad para entrar en el mercado

**Elaborado por:** Autor**Fuente:** Arredondo V. FODA y PEYEA

En base a estos aspectos y los ejes mencionados se definen los cuadrantes que representan a las estrategias.

Imagen 3.68.

Cuadrantes de Estrategias PEYEA



**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Arredondo V. FODA y PEYEA

Cada cuadrante definido genera diversos tipos de estrategias específicas, para una mejor implementación dentro de una cooperativa se han definido las estrategias genéricas a considerar por cada cuadrante.

Imagen 3.69.  
Estrategias por cuadrante

Análisis de los Cuadrantes			
Estrategias agresivas	Estrategias conservadoras	Estrategias defensivas	Estrategias competitivas
Penetración y desarrollo de mercado	Penetración de mercado	Atrincheramiento	Integración hacia atrás, hacia delante y horizontal
Integración	Desarrollo del mercado	“Desinversión”	Penetración en el mercado
Diversificación	Desarrollo del producto	Liquidación	Desarrollo en el mercado
	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica	Desarrollo del producto

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Arredondo V. FODA y PEYEA

### Metodología de Implementación

Esta metodología es tomada y adaptada de un texto publicado por José Contreras en su página Web (<http://www.joseacontreras.net>) donde el autor plantea los siguientes pasos para el análisis PEYEA:

1. Seleccionar un listado de aspectos estratégicos que incluyan Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Ambiente y Fuerza de la Industria.
2. Asignar un valor numérico de +1 en la medida en que el aspecto estratégico sea peor para la COAC y +6 si es mejor para la COAC en las dimensiones FF y FI.
3. Asignar un valor numérico de -1 si el aspecto estratégico es mejor para la COAC y -6 si es peor para la COAC en las dimensiones VC, EA.
4. Calcular la calificación promedio de cada dimensión (FF, VC, EA, y FI) sumando los valores dados a los aspectos estratégicos de cada dimensión y dividiendo los totales entre la cantidad de aspectos estratégicos considerados en la dimensión respectiva. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje "X" y anotar el punto resultante en "X". Sumar las dos calificaciones del eje "Y".
6. Anotar la intersección del nuevo punto "XY".
7. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la COAC.

### Ejemplo adaptado para una cooperativa de ahorro y crédito

Tabla 3.28.  
Calificaciones para los aspectos estratégicos de una COAC (1/2)

<b>Fuerza Financiera</b>	<b>Calif.</b>
El capital técnico de la COAC es 9.23%, que significa 0.23% sobre lo requerido.	1
El ROA es - 0.75, en comparación con el promedio del sector cooperativo de 0.80	1
Recuperación del 9% en la utilidad neta en comparación al periodo anterior	3



Los ingresos de la COAC aumentaron 7%	4
<b>Total</b>	<b>9</b>
<b>Fuerza del Sector Cooperativo</b>	
	<b>Calif.</b>
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos	4
La desregulación aumenta la creación de indiscriminada de cooperativas.	2
Aprobación de la Ley del Sector Popular y Solidario.	4
<b>Total</b>	<b>10</b>

Tabla 3.29.  
Calificaciones para los aspectos estratégicos de una COAC (2/2)

<b>Estabilidad del Ambiente</b>	
	<b>Calif.</b>
Ecuador está registrando una inflación elevada y una continua inestabilidad política.	-4
Sectores estratégicos deprimidos (bajos precios del barril de petróleo).	-5
Sector cooperativo inestable por incertidumbre del apoyo por parte del gobierno.	-4
<b>Total</b>	<b>-13</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>	
	<b>Calif.</b>
La COAC ofrece servicios diversificados en varias poblaciones	-2
Las COACs del entorno son cada vez más competitivos	-5
La COAC tiene una enorme base de clientes	-2
<b>Total</b>	<b>-9</b>

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** José Contreras (sitio Web)

**Conclusión por cuadrante:**

Promedio de EA. $-13 / 3 = -4.33$	Promedio de FI. $10 / 3 = 3.33$
--------------------------------------	------------------------------------

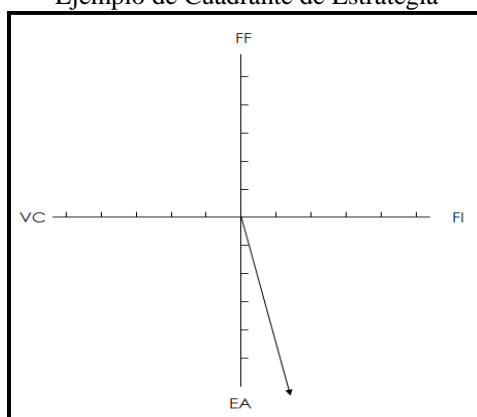
Promedio de VC. $9 / 3 = 3$	Promedio de FF. $9 / 4 = 2.25$
--------------------------------	-----------------------------------

Eje X:  $-3 + 3.33 = 0.33$

Eje Y:  $-4.33 + 2.25 = - 2.08$

Gráficamente, la conclusión para la COAC se representaría de esta manera:

Imagen 3.70.  
Ejemplo de Cuadrante de Estrategia



Elaborado por: Autor

Lo que significa que la estrategia más adecuada para la COAC es una estrategia competitiva.

Una vez definida la estrategia más adecuada para la Cooperativa, se dará prioridad a sus componentes. En relación a estas estrategias y sus diferentes alternativas específicas, se definirá la estrategia corporativa de la COAC, para ello, este modelo de gestión estratégica propone la utilización de la siguiente matriz que facilite esta definición.

Imagen 3.71.  
Matriz de la Estrategia Corporativa de la COAC

MATRIZ DE LA ESTRAGIA DE LA COOPERATIVA				
ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA NIVEL ESPECÍFICO	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA COAC
CRECIMIENTO				
COMPETITIVIDAD				
VENTAJA COMPETITIVA				

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

### • Metodología de Implementación

- **Estrategia.-** En esta columna estarán las directrices a ser definidas, tal como muestra la imagen 3.66.
- **Definir la clasificación.-** En esta columna se escogerán las clasificaciones de las estrategias en base al resultado de la Matriz de Estrategias por Cuadrante con sus implicaciones detalladas en la imagen 3.69. Ajustándolas a los tres tipos de estrategias de la columna anterior en base a su contenido señalado en los puntos del 3.3.2.6.1 al 3.3.2.6.3.
- **Definir la estrategia a nivel específico.-** De la misma manera si por el resultado de la matriz PEYEA y en relación al detalle genérico de estrategias de la imagen 3.72. Se encuentra definido el nivel específico en relación a los contenidos de los puntos del 3.3.2.6.1 al 3.3.2.6.3. se ubicará esta estrategia en su clasificación correspondiente; de lo contrario se analizará y definirá la mejor estrategia específica a seguir de acuerdo al contenido de los puntos del 3.3.2.6.1 al 3.3.2.6.3. en consenso de los participantes.

Imagen 3.72.  
Estrategias específicas

ESTRATEGIA (DIRECTRICES)	ALTERNATIVAS CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
CRECIMIENTO	Diversificación	Diversificación Concéntrica Diversificación Pura
	Integrado	Vertical y Horizontal
		Vertical
		Hacia Atrás
		Hacia Adelante
	Horizontal	
Intensivo	Penetración en el mercado Desarrollo para el mercado	
COMPETITIVIDAD	Líder	
	Retador	
	Especialista	
	Seguidor	
VENTAJA COMPETITIVA	Líder en costos	
	Diferenciación	
	Concentración	

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

- **Explicar su aplicación.-** Se redactará la manera en la que esta estratégica se implementará en la COAC, basada en las columnas antes definidas.
- **Redactar la Estrategia corporativa de la COAC.-** Con las conclusiones definidas por estrategia (Crecimiento, Competitividad y Ventaja Competitiva) se estructura la Estrategia Corporativa de la COAC, redactando un párrafo que incluya y sintetice estas conclusiones.

### 3.3.3. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá la implementación de la estrategia y misión de la COAC por medio de un conjunto de medidas de la gestión de la misma. Centra su atención en la consecución de objetivos financieros, y para ello reconoce la importancia de la consecución de los objetivos de las otras perspectivas.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se propone la utilización de la siguiente matriz, que contiene los aspectos en los que se basará el Cuadro de Mando Integral de la COAC:

Imagen 3.73.  
Construcción del Cuadro de Mando Integral

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		MEDIOS	
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN	PROYECTO	APLICACIÓN
1	FINANCIERA							
2	CLIENTE							
3	PROCESOS							
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Las perspectivas, ejes y objetivos son los mismos que se definieron en la matriz “Objetivos Finales de la Cooperativa por Perspectiva del BSC”.

El campo “Medida” lo componen los parámetros establecidos en la matriz “Definición de Objetivos para la COAC” y representa un concepto general de la forma de medir el objetivo.

Ejemplo: Ingresos por ventas.

La sección “Meta” tiene dos componentes, el cuantitativo donde se ubicará una cantidad monetaria, porcentaje o número al que se pretende llegar con el objetivo por ejemplo \$70.000; y la descripción que especifica detalles a considerar en la medida, por ejemplo: Ingresos mensuales.

La sección “Iniciativa”, contiene dos campos, el denominado proyecto donde se mencionará a manera de título cual es el proyecto por el que se va a cumplir el objetivo ejemplo: Plan de Marketing; y el campo descripción, en el que se detallarán brevemente las estrategias que seguirá el proyectos para cumplir con el objetivo por ejemplo: Análisis de rentabilidad y

precios, Ampliación de clientes, Incremento de la capacidad productiva, Productos de calidad.

De esta manera se continúan definiendo los demás objetivos previamente definidos.

Con la matriz Construcción del Cuadro de Mando Integral, completa se puede estructurar el final a través de la matriz “Cuadro de Mando Integral de la COAC “XYZ”.

Imagen 3.74.  
Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COAC "XYZ"					
Perspectiva	Eje	Objetivo	Indicador	Meta	Real
Financiera					
Cliente					
Procesos					
Aprendizaje y Crecimiento					

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Los campos perspectiva, eje, objetivo, indicador y meta ya vienen definidos de la matriz anterior.

El campo “**Real**” que se incorpora en esta matriz, corresponde al valor obtenido en la práctica de la consecución de los objetivos a través de los medios definidos en la matriz anterior, constituye un valor medido en la misma magnitud de la meta, su importancia radica en los estados que puede presentar y que a continuación se detallan:

- **Estado Amarillo:** Es el estado de **Precaución**, identificado por un valor que se encuentra dentro de un intervalo mayor o igual que la base y menor que la meta (la base se definirá en consenso con los participantes pero generalmente se refiere al valor mínimo esperado de consecución del objetivo en cada año); este valor servirá de alerta para prevenir que la meta de un objetivo pueda llegar a no cumplirse.
- **Estado Rojo:** Es el estado de **Peligro**, identificado por un valor que se encuentra por debajo de la base (la base se definirá en consenso con los participantes pero generalmente se refiere al valor mínimo esperado de consecución del objetivo en cada año) y significa una alerta extrema por estar lejos de la meta del objetivo.
- **Estado Verde:** Es el estado óptimo, identificado por un valor igual o superior a la meta.

Como objetivos genéricos por perspectiva se propone la consideración de los siguientes:

Imagen 3.75.  
Ejemplo de definición de Objetivos y Medidas en relación a las Perspectivas y Ejes

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA
FINANCIERA	GESTIÓN OPERATIVA	<i>Mejorar Eficiencia Operativa</i>	Gasto Operativo/Activo Productivo
			Gastos no definidos/Gasto Total
	GESTIÓN DE RIESGOS	<i>Mantener controlados los niveles de riesgo</i>	Índice de Liquidez requerido
			Nivel de cartera en riesgo
			% de Riesgo
	GESTIÓN FINANCIERA	<i>Modificar estructura de Pasivos</i>	% de captación local
			% de depósitos a la vista/Depósitos a plazo
			Costo de fondeo
		<i>Optimizar la administración de la cartera improductiva</i>	Calificación de riesgo
			Relación de activos productivos/improductivos
<i>Mantener el Valor del Negocio</i>	Valor Patrimonial		
	Margen Financiero		

			Participación de Mercado
CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE CLIENTES	Mejorar oferta de valor a clientes	Deserción de clientes
			Ventas cruzadas
		Ampliar cobertura geográfica	Número de clientes por plaza
		Implantar Cultura de Servicio	Nivel de satisfacción del cliente
PROCESOS	POLÍTICAS, NORMAS Y PROCESOS	Fortalecer control operativo	% de reducción de reclamos de clientes
			% de proyectos de optimización operativa resueltos
	Fortalecer cobranzas	Monto de cartera vencida	
		Costo de Cobranza/Monto de Provisión	
	ASPECTOS Y SERVICIOS TÉCNICOS	Potencializar módulos tecnológicos de negocio	Porcentajes de implementación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	BIENESTAR DEL PERSONAL	Adecuar esquema salarial a resultados del negocio	Gastos de personal Gastos Operativo
			% de rotación de colaboradores
	Mejorar clima laboral	Índice de ambiente laboral	
	CAPACITACIÓN	Capacitar a colaboradores	Número de colaboradores capacitados

Elaborado por: Autor

Estos objetivos deberán ser ajustados a cada cooperativa siendo posible la eliminación de alguno de ellos, redefinición de algunos o inclusión de otros, considerando la disponibilidad de información para su medición y control.

### 3.3.4. Mapa Estratégico

En una primera instancia el mapa estratégico ya se constituye como una herramienta de alineamiento y tiene una forma particular de ser diseñando en relación causa y efecto, y busca ilustrar la manera en la que interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral diseñado para una COAC, para esto se debe tener claro que:

- Los resultados financieros de la COAC se conseguirán únicamente si los socios/clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente, describe cómo generar mayores captaciones y colocaciones, en general ventas y socios/clientes fieles. Es decir, la perspectiva del cliente



se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los socios/clientes queden satisfechos.

- Los procesos internos de la COAC, definen el mecanismo por medio del que se lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Para que estos procesos internos operen eficientemente, necesitan del respaldo de activos intangibles es decir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe identificar claramente qué tareas debe realizar el talento humano, qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para asistir a los procesos internos, de lo contrario si no se crea valor desde esta perspectiva y no se cumplen los objetivos planteados en ella tampoco se cumplirán los objetivos financieros como consecuencia en cadena.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los colaboradores comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la COAC.

#### – **Metodología de Implementación**

Esta metodología ha sido tomada de las páginas 218 a la 221 del texto “Estrategia” elaborado por el Ing. Francis Salazar Pico.- ESPE. Para definir la metodología vamos en primer lugar a aclarar que la información a utilizarse viene de lo definido en el Cuadro de Mando Integral, luego y para hacer más didáctica a la metodología se irá diseñando el mapa estratégico en base al ejemplo del cuadro de mando integral mostrado anteriormente.

1. Referir la estrategia corporativa

Tabla 3.30.  
Ejemplo de Estrategias y Sub-clasificación

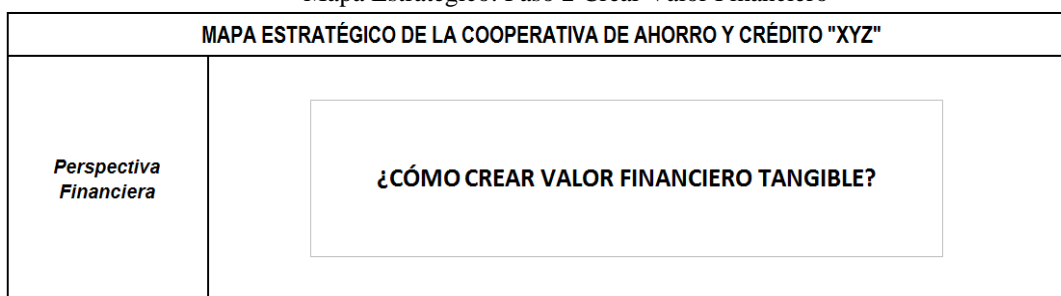
ESTRATEGIA	SUB-CLASIFICACIÓN
------------	-------------------

Competitividad	Retador
Crecimiento Intensivo	Penetración
Ventaja Competitiva	Liderazgo en costos

**Elaborado por:** Autor

2. Definir la manera de crear valor financiero

Imagen 3.76.  
Mapa Estratégico. Paso 2 Crear Valor Financiero



**Elaborado por:** Autor

3. Definir la manera de crear valor para los clientes, es decir cómo satisfacer las necesidades de los socios/clientes.

Imagen 3.77.  
Mapa Estratégico. Paso 3 Crear Valor para los Clientes

<i>Perspectiva Cliente</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>¿CÓMO GENERAR VALOR PARA LOS CLIENTES? ¿COMO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS/CLIENTES?</p> </div>
--------------------------------	--

**Elaborado por:** Autor

4. Definir la manera en que los procesos actuarán como el mecanismo de consecución de los objetivos.

Imagen 3.78.  
Mapa Estratégico. Paso 4 Mejorar Procesos Internos

<i>Perspectiva Interna</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>¿COMO MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS? Y ¿CÓMO POTENCIAR AQUELLOS EN LOS QUE LA COAC QUIERE SER EXCELENTE?</p> </div>
--------------------------------	---

**Elaborado por:** Autor

5. Definir la manera en que los procesos actuarán como el mecanismo de consecución de los objetivos.

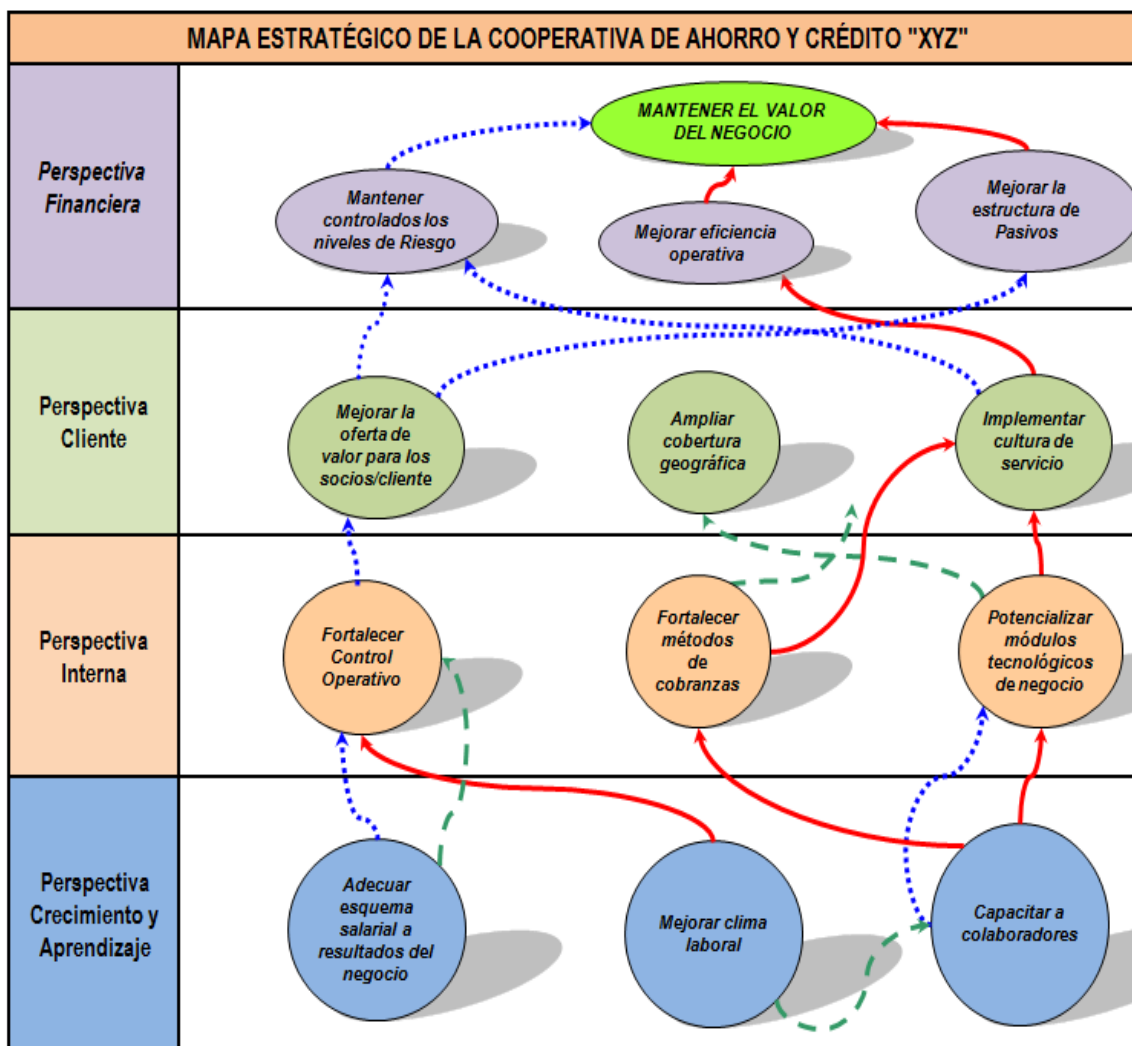
Imagen 3.79.  
Mapa Estratégico. Paso 5 Aprendizaje y Crecimiento de la COAC

<i>Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>¿QUÉ DEBE APRENDER LA COAC PARA MEJORAR CONTINUAMENTE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ANTERIORES?</p> </div>
--	--

**Elaborado por:** Autor

Ejemplo:

Imagen 3.80.  
Ejemplo de Mapa Estratégico para una COAC



Elaborado por: Autor

### 3.3.5. Definición y Determinación de Proyectos

De la matriz “Construcción del Cuadro de Mando Integral” se obtendrán los proyectos por medio de los que se busca conseguir los objetivos estratégicos y por ende la visión de la COAC.

Imagen 3.81.  
Selección de Proyectos de la Matriz de Construcción del Cuadro de Mando Integral

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		MEDIOS	
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN	PROYECTO	APLICACIÓN
1	FINANCIERA							
2	CLIENTE							
3	PROCESOS							
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Una vez definidos los tipos de proyectos que se llevarán a cabo, es necesario que se proponga a nivel macro cada uno de ellos, sobre todo en relación al tiempo y presupuesto, por lo que se propone la utilización de un Cuadro de Gantt.

Imagen 3.82.  
Cuadro de Gantt

PROYECTOS	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	VISIÓN				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año N
1								
2								
3								
4								
5								
			TOTAL	\$ 0				

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

- **Proyectos.-** Son los medios, definidos en la matriz Construcción del Cuadro de Mando Integral, a través de los cuales se buscará dar cumplimiento a los objetivos.
- **Meta.-** Es el objetivo propuesto para el proyecto.
- **Indicador.-** Es la forma de medir el cumplimiento de la meta.
- **Presupuesto.-** Es el valor del recurso financiero que requiere el proyecto y consiste en un estimado que cubre los recursos necesarios durante el tiempo definido.
- Las columnas de los años están determinadas por el horizonte de la visión, pues los proyectos aquí definidos son los necesarios para que la visión se cumpla.

A continuación se muestra un ejemplo de la aplicación del cuadro de Gantt propuesto

Imagen 3.83.  
Ejemplo de Cuadro de Gantt

		VISIÓN																										
		2010			2011			2012			2013																	
PROYECTOS	META	INDICADOR	PRE SUPUESTO	E	F	M	A	M	J	J	A	B	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	B	O	N	D	
1	Diseñar e implementar un Plan de Marketing durante los 4 proximos meses	Aumento en las ventas	\$ 1.000																									
2	Definición correcta de precios y costos en los proximos 4 meses	Minimización de Gastos	\$ 1.000																									
3	Manuales de procesos	% de efectividad del plan	\$ 2.030																									
4	Diseñar un plan de capacitación que nos permita mejorar la eficiencia de los trabajadores cada año durante un mes	Aumento de la eficiencia dentro de la empresa	\$ 500																									
5	90% atracción al cliente y estimulación el consumo, y aumento de la calidad del servicio cada año.	Eficiencia y productividad	\$ 1.000																									
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.530</b>																									

Elaborado por: Autor

Una vez definidos los proyectos, se elaborarán los programas para su ejecución, en base al siguiente formato propuesto:

Imagen 3.84.  
Formato de Programas

PROGRAMA #																
<b>I. INFORMACIÓN</b>																
UNIDAD DE NEGOCIO:																
PROGRAMA :																
PROYECTO :																
RESPONSABLE :																
<b>II. OBJETIVOS.</b>																
Objetivo Estratégico:																
Objetivo Operativo :																
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>																
<b>a) Planificación</b>																
ACTIVIDAD	TIEMPO		AÑO				AÑO 2				INDICADOR:		RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S				METAS
1																
2																
3																
4																
n																
Fecha de Inicio:																
Fecha de Terminación:																
Unidad de medida :																
<b>b) Seguimiento y retroalimentación</b>																
Verificación Inicial:																
Verificación Final:																
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito



- **La sección de Información**, detallará a la unidad de negocio de la COAC responsable del programa y proyecto, el tipo de programa, el proyecto al que aporta, y el responsable.
- **La sección Objetivos**, contiene el objetivo estratégico al que aporta el programa y proyecto, por otra parte el objetivo operativo, que será el establecido para el proyecto.
- **La sección Curso de Acción**, contiene las actividades a desarrollar para cumplir el proyecto, las fechas de inicio y fin, en base al cuadro de Gantt y las fechas de verificación al inicio y al final del proyecto.
- **La sección observaciones**, es un espacio para incluir aspectos relevantes a recordar sobre el proyecto.

### **3.4.Alineamiento Estratégico**

El alineamiento estratégico es una fase particular e íntimamente ligada a la realidad organizacional de una cooperativa pues resulta indispensable conocer su composición interna para poder desagregar los objetivos estratégicos que se encuentran definidos a nivel macro para convertirlos, a cada uno de ellos, en varios objetivos cada vez más puntuales y manejables llegando incluso a nivel de objetivos por proceso.

Para esta fase se ha tomado como referencia dos textos realizados por el profesor Alvaro Reynoso consultor de Strategy Link Solutions el primero de nombre “Alineamiento Estratégico – La eliminación de la teoría de la conspiración” y el segundo con la colaboración de Andrés Chavarria denominado “El Alineamiento Horizontal y Vertical Factores Claves para la Implementación del BSC”.

En primer lugar es importante resaltar la importancia del alineamiento estratégico a la hora de poner en práctica los resultados de las etapas de planificación y accionar estratégicos, por este

motivo y base a las coincidencias de ambos textos se presentan a continuación algunos de los principales objetivos que una cooperativa podría alcanzar con el alineamiento estratégico:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la Cooperativa.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los colaboradores al logro de los resultados claves de la Cooperativa.
- Orientar las tareas y actividades diarias, completamente hacia las necesidades de los clientes, socios, colaboradores, proveedores y comunidad.
- Integrar los procesos del área de Talento Humanos hacia la estrategia de la Cooperativa para desarrollar personal de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas de la COAC.

El alineamiento estratégico es particularmente una fase de total análisis práctico, dónde se debe procurar descentralizar los objetivos organizacionales, traduciéndolos a los niveles más elementales dentro de la Cooperativa, sincronizados con la Visión y Misión de la COAC.

#### **3.4.1. Las fases del Alineamiento Estratégico a seguir:**

Teóricamente existen cuatro fases importantes a llevarse a cabo dentro de una organización por medio de las cuales se conseguirá el alineamiento estratégico estas son:

- Enfoque funcional
- Alineamiento horizontal
- Alineamiento vertical
- Integración

Para el alineamiento necesario dentro de una COAC, se propone como necesarias las primeras tres fases, dejando de lado la cuarta, de Integración, que incluye en el alineamiento de una organización a quienes forman parte de su cadena de suministros (proveedores, intermediarios, distribuidores), aspecto que para la realidad de las COACs reguladas por el MIES es muy poco identificable y nada práctico.

#### **3.4.1.1. Enfoque Funcional**

Esta primera etapa la atraviesan la gran mayoría de COACs reguladas por el MIES, muchas de ellas no pueden superarla, principalmente se caracteriza por:

- Trabajo aislado de cada área y colaborador, por cumplir sus propios objetivos y metas, que no necesariamente contribuyen al logro de la visión y misión de la COAC.
- Desempeño deficiente o no aprovechado totalmente, aunque los colaboradores y áreas de la COAC tienen buenas intenciones, el trabajo realizado no está bien direccionado y se puede decir que “cada quien tira para su lado”.
- No existe visión y misión en la COAC, ni estrategias definidas
- Estructura, pensamiento y enfoque funcionales, basados en el aspecto jerárquico.

Una cooperativa que ha implementado un proceso de Gestión Estratégica, podrá superar esta fase, porque contará con una visión clara, una misión bien definida y estrategias para cumplirlas, tendrá definida su cadena de valor y operará como un equipo.

#### **3.4.1.2. Alineamiento Horizontal**

La Cooperativa en esta fase de alineamiento trabaja por el cumplimiento de metas comunes sincronizando sus esfuerzos; las principales características de esta fase son:

- El esfuerzo de cada colaborador y su área se realiza en la dirección correcta, optimizando recursos y elevando el desempeño.

- Se sincronizan las metas de cada área con las de la COAC, formando una cooperación multifuncional, en la que priman los objetivos de la Cooperativa, antes que los objetivos individuales de las áreas o departamentos.
- Se identifican las actividades que están fuera de lo que busca la COAC y se las alinea a la dirección buscada, puesto que las actividades y tareas no alineadas, dan un falso sentido de logro y no contribuyen con la visión de la COAC, consumen esfuerzos y conducen a desperdicios de tiempo y recursos de todo tipo.

Esta etapa transforma a la cooperativa en una organización más ágil, en camino a cumplir su visión y misión, para esto se propone la utilización de la siguiente matriz:

Imagen 3.85.  
Matriz de Alineamiento Horizontal

BSC 1er Nivel				BSC 2do Nivel				BSC 2do Nivel			
	Objetivos Estratégicos	KPI's	Metas	ÁREA/PROCESO: 1. _____				ÁREA/PROCESO: 2. _____			
				Objetivos de Contribución	KPI's	Metas	Objetivos de Contribución	KPI's	Metas		
FINANZAS				FINANZAS			FINANZAS				
CLIENTES				CLIENTES			CLIENTES				
INTERNO				INTERNO			INTERNO				
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE				

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

**KPI:** Se denomina al indicador (Key Performance Indicator)

**Metodología:**

Consiste en llegar a un Cuadro de Mando Integral denominado de segundo nivel (matriz del medio y matriz de la derecha), en el que se analizarán los objetivos con los que contribuye

cada área o proceso a la par, para que se cumpla el objetivo estratégico principal (matriz de la izquierda) de este modo se juntan objetivos a nivel horizontal (distintas áreas). Se incorporarán todas las áreas o procesos que intervienen de este modo habrá tantas matrices de segundo nivel como áreas o procesos tengan relación con el objetivo principal.

### 3.4.1.3. Alineamiento Vertical

Esta fase conocida como “cascado” o “despliegue” consiste en traducir la visión, la misión, y los objetivos estratégicos al idioma de los diferentes niveles dentro de la COAC hasta llegar al nivel del colaborador, de este modo se lo involucra en las estrategias.

- Involucramiento a todo nivel,
- Compromiso personal hacia las metas de la organización,
- Vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas.

Imagen 3.86.  
Matriz de Alineamiento Vertical

MISION	COAC				AREA:				PERSONAL:			
		KPI's	Metas	Min / Max		KPI's	Metas	Min / Max		KPI's	Metas	Min / Max
	Financiera				Financiera				Financiera			
	Ciente				Ciente				Ciente			
	Interna				Interna				Interna			
	Crecimiento y aprendizaje				Crecimiento y aprendizaje				Crecimiento y aprendizaje			

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Esta matriz tiene cuatro secciones:

La primera es la “**Misión**”, se copiará textualmente la misión definida en filosofía corporativa.

La segunda es sobre la “**COAC**”, en la que se ingresarán los Indicadores (KPI) y metas del Cuadro de Mando Integral definido para la COAC.

En la tercera sobre el “**Área o Proceso**”, se ingresarán los indicadores (KPI) y metas de cada área o proceso, en relación a lo que contribuyan con su respectivo indicador y meta en la sección de la COAC.

La cuarta sección es sobre el “**Personal**”, se ingresarán los indicadores (KPI) y metas de cada colaborador o grupo de colaboradores, en relación a lo que aporten tanto al indicador como a la meta del área o proceso y a la COAC.

### 3.5. Verificación y Retroalimentación Estratégicas

Consiste en el seguimiento que se le da a la Gestión Estratégica por medio de los aspectos definidos en el Cuadro de Mando Integral. Los valores de la columna “Real” indicarán el cumplimiento de la meta.

Imagen 3.87.  
Cuadro de Mando Integral. Alertas de Verificación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COAC "XYZ"					
Perspectiva	Eje	Objetivo	Indicador	Meta	Real
Financiera					Verde
					Amarillo
Cliente					Rojo
					Verde
					Rojo
Procesos					Amarillo
					Verde
					Rojo
					Verde
					Amarillo
					Verde
Aprendizaje y Crecimiento					Amarillo
					Rojo

Elaborado por: Autor

Fuente: Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

Para efectuar la verificación se utilizará el esquema de semaforización que permite el Cuadro de Mando Integral, de este modo:

- Cuando los valores de la columna “Real” se encuentren en amarillo significa que el objetivo está en **precaución**, y llegó a un valor, mayor o igual que el de la base (base es el valor de cumplimiento conseguido en el periodo anterior) y menor que la meta. Este estado de alerta amarilla muestra la posibilidad de no cumplir la meta.

- Cuando los valores de la columna “Real” se encuentren en rojo significa que el objetivo está en **peligro**, y llegó a un valor menor que el de la base (valor del cumplimiento conseguido en el periodo anterior) e indica que es muy probable que la meta no sea conseguida.
- Cuando los valores de la columna “Real” se encuentren en verde significa que el objetivo está en el avance adecuado para conseguir la **meta**.

Las verificaciones se deben realizar en base a la frecuencia de los indicadores, para esto se debe considerar los siguientes aspectos:

Tabla 3.31.  
Detalle de Aspectos para verificación en base al Cuadro de Mando Integral

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	PERÍODO	ANÁLISIS

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Salazar, F. (2008). Estrategia. Quito

- **Indicador.-** Es el nombre por el que se lo identificará
- **Descripción.-** Es un pequeño detalle de la manera en que el indicador se ejecuta.
- **Fórmula.-** Es la manera de cálculo del indicador.
- **Periodo.-** Se refiere a la frecuencia con la que se evaluará el indicador
- **Análisis.-** Resumen de lo que el indicador analiza

En el anexo 10 se muestra un listado de indicadores que pueden servir de ejemplo para considerarse en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.



## **Capítulo 4. Validación de la Metodología**

### **4.1. Reunión de Validación**

Desde el inicio del presente trabajo se contó con la apertura del personal de la Dirección Nacional de Cooperativas en particular del Dr. Rodrigo Cañarte, Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional, quien además de felicitar esta iniciativa, entregó varios textos sobre la realidad del cooperativismo en el Ecuador de forma gratuita y además aportó con su criterio en aspectos muy puntuales como la importancia del cooperativismo en nuestro país. Una vez terminada la propuesta (Capítulo 3) se realizó una visita al Dr. Cañarte en su despacho el día lunes 21 de febrero de 2011 a las 15h00, con el objetivo de explicar lo realizado en este trabajo y coordinar una reunión de validación de la metodología propuesta, teniendo como resultado el apoyo del Dr. Rodrigo Cañarte y la colaboración del Lcdo. Jaime Gualoto experto en cooperativismo a nivel nacional, para formalizar la reunión acordada se elaboró una carta dejando un respaldo por escrito en la DINACOOOP (Imagen 4.1.).

Imagen 4.1.  
Carta de Respaldo de la formalización de la Reunión de Validación

Quito, 24 de febrero de 2011

Señor.  
Dr. Rodrigo Cañarte  
DIRECTOR EJECUTIVO DEL CONSEJO COOPERATIVO NACIONAL  
Presente.-

Por medio de la presente me permito solicitarle, a usted señor Director, se digne disponer a quien corresponda, se me dé audiencia el día martes, 01 de Marzo del presente año para llevar a cabo la reunión de presentación y validación del Modelo de Gestión Estratégica para Cooperativas de Ahorro y Crédito, que actualmente me encuentro desarrollando como tesis de grado para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial en la Escuela Politécnica del Ejército.

Pedido que lo realizo en base a lo acordado en la reunión mantenida en su oficina, el día lunes 21 de febrero a las 15h00; en la que participó también el Lcdo. Jaime Gualoto, quien por su gran experiencia en cooperativismo, será un actor importante en la validación del modelo a presentarse.

Dejo a su consideración la iniciativa de invitar a quienes usted considere oportuno, con el objetivo de enriquecer los criterios a plantearse.

Muy agradecido de antemano por su amable apertura, y seguro de contar con su gentil colaboración y presencia.

Atentamente.-

Sr. Francisco Salazar C.  
Alumno-Egresado

Revisado por:

Tcrl. Ing. Cecil Aguirre, MBA  
Director del Departamento  
Ciencias Económicas, Administrativas y de  
Comercio

Ing. Graciela Baquero, MGE  
Directora de Tesis

RECIBIDO  
24.02.2011  
R. EU

Elaborado por: Autor

La reunión se realizó en las instalaciones de la Dirección Nacional de Cooperativas el día martes de 01 de marzo de 2011 a las 15h00, con la presencia del Dr. Rodrigo Cañarte Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional, el Lcdo. Jaime Gualoto experto en cooperativismo, dos invitados que forman parte del personal de la DINACOOP, y la Ing. Graciela Baquero Directora

del presente trabajo en representación de la Escuela Politécnica del Ejército. La reunión duro aproximadamente dos horas, de las cuales los primeros noventa minutos se realizó la presentación de la metodología de gestión estratégica propuesta y los minutos restantes se recibió las preguntas, comentarios y demás opiniones de retroalimentación para el trabajo utilizando un cuestionario como herramienta, además del respaldo audiovisual que permitió la filmación de esta reunión.

A continuación se muestran las preguntas contenidas en el cuestionario utilizado en la reunión de validación de la metodología propuesta.

1. ¿Considera que el modelo propuesto contiene el sustento teórico suficiente?
2. ¿En base a su conocimiento y experiencia el modelo puede ser aplicado a cooperativas de ahorro y crédito? Si su respuesta es sí ¿en qué porcentaje podría aplicarse?
3. ¿Qué beneficio podría traer el modelo propuesto al aplicarse en una cooperativa?

### **Fase de Planificación Estratégica**

#### **Preparación para la Gestión Estratégica**

4. ¿La fase de preparación contiene los aspectos suficientes para iniciar el proceso de Gestión Estratégica de manera clara? Argumente

#### **Diagnóstico Estratégico o Análisis Situacional**

5. ¿Los niveles y variables propuestas para ser analizadas en cada nivel son los adecuados?

#### **Análisis Matricial**

6. ¿Considera que las matrices propuestas son claras, prácticas y permiten un adecuado procesamiento de la información del Diagnóstico Estratégico?

### **Fase de Accionar o Direccionamiento Estratégico**

7. ¿Considera importante que una cooperativa cuente con una guía clara para su gestión y operación?

### **Análisis Matricial**

8. ¿Cuál es su criterio sobre la utilidad de los formatos propuestos en esta fase?

### **Aspectos Generales y de exposición**

9. ¿El dominio del tema por parte del expositor fue?

Muy Bueno                      Bueno                      Regular                      Deficiente

10. ¿Mencione tres aspectos que fueron de su interés?

11. ¿La presentación cumplió con sus expectativas?

Totalmente                      En gran parte                      Casi nada                      Absolutamente No

12. ¿Se puede considerar al modelo propuesto como una buena opción a implementarse en cooperativas de ahorro y crédito?

13. ¿Cree que existan Cooperativas interesadas en conocer y aplicar el modelo propuesto?

Una vez finalizada la presentación se entregó la palabra a los participantes, quienes se manifestaron de esta manera:

- **Participación 1. Dr. Rodrigo Cañarte (Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional)**

Expresó sus felicitaciones, a la Escuela Politécnica del Ejército, a la Ing. Graciela Baquero y al Tcnl. Cecil Aguirre por brindar su apoyo a este tipo de iniciativas.

– **Comentarios y Aportes**

- Supo indicar que el trabajo muestra gran respaldo teórico, es técnico y puede ser de mucha utilidad como herramienta a ponerse en práctica en las cooperativas de ahorro y crédito. Sugirió la importancia de implementar este modelo en las COACs reguladas por el MIES, para lo que se analizará la posibilidad de asignar una cooperativa en la que se pueda aplicar la propuesta y obtener información clave para mejorar aquellos aspectos que así lo ameriten de la metodología de gestión estratégica propuesta.

• **Participación 2. Lcdo. Jaime Gualoto (Experto en cooperativismo a nivel Nacional)**

Manifestó su agrado por el trabajo presentado, felicitando a la Escuela Politécnica del Ejército por preocuparse del sector cooperativo que necesita de profesionales que le den la importancia que merece para fortalecerlo.

– **Comentarios y Aportes**

- Su interés por implementar la propuesta fue más explícito, haciendo énfasis sobre todo en lo importante de contar con un cronograma de implementación, que al proponer la metodología a la directiva de una cooperativa, se pueda entender el tiempo que llevaría ponerla en práctica y el entregable final que recibirían.
- Aseguró que la propuesta es rica en su sustento teórico y representa una herramienta técnica para guiar a las cooperativas de ahorro y crédito, pero acertadamente afirmó que será totalmente aplicable y tendrá una mayor funcionalidad en la medida en que se disponga de datos estadísticos confiables aspecto casi nulo en las COACs reguladas por el MIES, frente a esto sugirió que se analice la inclusión de una etapa previa de

levantamiento de información y análisis de la misma para saber si es posible su implementación en determinadas cooperativas.

- Otro de sus comentarios fue en relación al análisis de proveedores del trabajo presentado, sugiriendo que no se les dé mucho énfasis debido a que las adquisiciones realizadas por las COACs son mínimas y muy puntuales.
- En cuanto a la manera propuesta para definir la visión el Lcdo. Gualoto sugirió la importancia de distinguir los casos en los que podría aplicarse por ejemplo cooperativas dedicadas únicamente a los profesores de un cantón, no pueden tener una visión similar a las dedicadas a brindar servicios a todo público.
- Como último punto mencionó la relevancia del cooperativismo en todos sus campos de acción y afirmó que es posible crear una cooperativa, casi de cada una de las actividades que realiza el ser humano por lo que si bien ahora se realiza un trabajo específicamente para el grupo de las cooperativas de ahorro y crédito, no se debe olvidar a los demás grupos de cooperativas.

- **Participación 3. Invitados**

Adicionalmente uno de los invitados supo indicar que no se debe dejar de lado el aspecto social que normalmente se está olvidando en las cooperativas de ahorro y crédito, que desde sus inicios ya están siendo concebidas como intermediarios financieros y no como organismos de apoyo social para el crecimiento económico de sus socios.

### 4.1.1. Resultados Obtenidos del Cuestionario

Tabla 4.1.  
Respuestas al Cuestionario de Validación (1/2)

Preguntas	Dr. Rodrigo Cañarte Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional	Lcdo. Jaime Gualoto Experto en Cooperativismo
¿Considera que el modelo propuesto contiene el sustento teórico suficiente?	Sí, suficiente y muy comprensible.	Cuenta con un sustento teórico suficiente ya que se basa en contenidos técnicos modernos para gestión de COACs.
¿En base a su conocimiento y experiencia el modelo puede ser aplicado a cooperativas de ahorro y crédito? Si su respuesta es sí ¿en qué porcentaje podría aplicarse?	Totalmente aplicable para un 80% por deficiencias propias del sistema cooperativo.	Sí, en un 80%
¿Qué beneficio podría traer el modelo propuesto al aplicarse en una cooperativa?	Orden, manejo técnico y herramientas de planificación.	Instrumentar herramientas técnicas para profesionalizar la gestión administrativa en las cooperativas. (cultura de planificación)
<b>Fase de Planificación Estratégica</b>		
¿La fase de preparación contiene los aspectos suficientes para iniciar el proceso de Gestión Estratégica de manera clara? Argumente	Sí, enfoque bastante completo.	Es necesario contar con un inventario de datos e información previos, ya que las cooperativas en su mayoría no tienen una base estadística de datos.
¿Los niveles y variables propuestas para ser analizadas en cada nivel son los adecuados?	Sí, de acuerdo.	Sí
¿Considera que las matrices propuestas son claras, prácticas y permiten un adecuado procesamiento de la información del Diagnóstico Estratégico?	De acuerdo.	Sí

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Reunión de validación

Tabla 4.1.  
Respuestas al Cuestionario de Validación (2/2)

Preguntas	Dr. Rodrigo Cañarte Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional	Lcdo. Jaime Gualoto Experto en Cooperativismo
<b>Fase del Accionar o Direccionamiento Estratégico</b>		
¿Considera importante que una cooperativa cuente con una guía clara para su gestión y operación?	Sí, incluso hemos procurado elaborar materiales sobre estos temas desde el Consejo Cooperativo Nacional.	Definitivamente Sí
¿Cuál es su criterio sobre la utilidad de los formatos propuestos en esta fase?	Permitir una mejor visión para poder manejar y ordenar la información.	Son necesarios y servirán de consulta permanente para la toma de decisiones. (Contar con información esquematizada)
<b>Aspectos Generales y de Exposición</b>		
¿El dominio del tema por parte del expositor fue?	Muy Bueno	Bueno
¿Mencione tres aspectos que fueron de su interés?	a. Direccionamiento estratégico b. Diagnóstico muy claro c. Variables utilizadas	a. Diagnóstico del sector cooperativo b. Accionar/Direccionamiento estratégico c. Verificación y retroalimentación estratégicas
¿La presentación cumplió con sus expectativas?	Totalmente	En gran parte
¿Se puede considerar al modelo propuesto como una buena opción a implementarse en cooperativas de ahorro y crédito?	Sí, de acuerdo	Definitivamente Sí
¿Cree que existan Cooperativas interesadas en conocer y aplicar el modelo propuesto?	Sí. Primero hay que realizar talleres de inducción.	Sí. Previa promoción del documento.

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Reunión de validación



## 4.2. Ajustes en base a lo solicitado

### 4.2.1. Cronograma de implementación

Se ha diseñado un cronograma tentativo para la implementación de la metodología tomando como referencia (para ejemplificar), un periodo de gestión estratégica de cinco años 2012 – 2016, para el que se han definido como necesarios seis meses previos, tomando como referencia los siguientes tiempos en relación a cada fase:

Imagen 4.2.  
Cronograma de Implementación del Proceso de Gestión Estratégica

FASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	1				2				3				4				5				6			
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Planificación Estratégica</b>																								
<b>Preparación para el proceso de G.E.</b>																								
Definición de la necesidad de G.E.																								
Análisis y Levantamiento de Información																								
Establecimiento de participantes																								
Definición de la problemática																								
<b>Diagnóstico Estratégico</b>																								
Análisis Matricial																								
<b>Accionar o Direccionamiento Estratégicos</b>																								
Definición del Negocio																								
<b>Filosofía Corporativa</b>																								
Valores																								
Principios																								
Visión																								
Misión																								
Objetivos Corporativos																								
Formulación Estrategia Corporativa																								
<b>Elaboración del Cuadro de Mando Integral</b>																								
Definición y Determinación de Proyectos																								
<b>Alineamiento Estratégico</b>																								
Alineamiento Horizontal																								
Alineamiento Vertical																								
<b>Presentación y Aprobación</b>																								

Elaborado por: Autor

El cronograma establece posibles tiempos, mismos que podrían variar de acuerdo a la realidad de la cooperativa en la que se implemente, sobre todo en fases como la de Preparación para el proceso de G. E. y el Diagnóstico Estratégico, en las que es indispensable saber con qué información se cuenta.

En cuanto a la fase de Verificación y Retroalimentación Estratégicas, se propone el siguiente esquema de tiempos:

Imagen 4.3.  
Cronograma de Verificación y Retroalimentación Estratégicas

	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VERIF. Y RETROALIMENTA.	2012	2013	2014	2015	2016	
Verificación primer año						
Retroalimentación Estratégica						
Verificación segundo año						
Retroalimentación Estratégica						
Verificación tercer año						
Retroalimentación Estratégica						
Verificación cuarto año						
Retroalimentación Estratégica						
Verificación quinto año						

Elaborado por: Autor

La verificación estratégica, debe ser realizada periódicamente, en este caso se propone que sea cada año, después de la que se obtendrá información suficiente para replantear objetivos, estrategias y proyectos, si esto es necesario por cambios en el entorno, u otros factores que así lo ameriten procurando siempre el cumplimiento de la visión; o continuar con lo definido si todo va en la dirección adecuada y los cumplimientos parciales están acorde a lo planificado.

#### 4.2.2. Fase de levantamiento de información

Sobre la valiosa recomendación de considerar este aspecto, se ha incluido en el cronograma antes presentado una fase de Análisis y Levantamiento de información, en la que se analizará la disponibilidad de datos e información necesaria sobre todo para la fase de Diagnóstico Estratégico, en cuanto a temas como mercado, aspectos financieros, captaciones, colocaciones, personal, entre otros. Esta fase estará dentro de la Preparación para el proceso de Gestión Estratégica que constituye la primera etapa de la Planificación Estratégica.

### 4.2.3. Análisis de Proveedores

Frente a la recomendación planteada que sugiere no dar mucha importancia al análisis de proveedores por considerar sobre todo el tema de adquisiciones, se debe recalcar que la propuesta hace referencia no solo a las adquisiciones, sino a aquellos organismos que proveen de recursos financieros a las COACs, para solventar temas de fondeo, por lo que se ha modificado el punto 3.2.2.2.2. Proveedores.

#### Antes:

“El termino proveedores para una cooperativa de ahorro y crédito, representa a aquellas instituciones que entregan asesoría, crédito y control, como federaciones y empresas que proveen a las cooperativas servicios de auditoría, consultoría y otros servicios, además en algunos casos de cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que toman su administración por un tiempo limitado y les proveen de dinero fresco.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, a nivel de adquisiciones, como gastos indirectos que sirven para el funcionamiento y operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

#### **Criterios de evaluación:**

- **Tipo de relación.- ¿De qué proveen a la COAC?**

Mientras más categorizados estén los proveedores, en cuanto a lo que le proveen a la COAC mejor poder de negociación tendrá la Cooperativa constituyéndose como una oportunidad porque existe un mejor conocimiento de los organismos de apoyo a las microfinanzas en temas de:

- Recursos financieros (créditos y fondeo).

- Estructuración de proyectos y asesoría.
- **¿La COAC cuenta con varios proveedores (pool de proveedores)?**

Mientras menos sean los proveedores de una COAC, menor será su poder de negociación (amenaza) porque cuenta con limitadas opciones de elección, y el proveedor impondrá sus condiciones.

- **¿La calidad de los proveedores representa confianza para la COAC?**

Proveedores de baja calidad en sus productos y servicios, constituyen una amenaza para la COAC porque perjudican las operaciones.”

**Actual:**

El termino proveedores para una cooperativa de ahorro y crédito, representa a aquellas instituciones que entregan asesoría, crédito y control, como federaciones, organismo y empresas que proveen a las cooperativas servicios de auditoría, consultoría, entre otros, además en algunos casos de cooperativas con problemas de liquidez, hay instituciones nacionales e internacionales que la administran temporalmente y proveen de dinero fresco.

Otro tipo de proveedores son aquellos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, a nivel de adquisiciones, como gastos indirectos que sirven para el funcionamiento y operaciones, sistemas en redes y otros insumos que pueden adquirirse en más de un lugar.

Ante esta gama de posibles tipos de proveedores, es importante aclarar que el aspecto de adquisiciones, en una COAC, es mínimo por lo que no primará en el análisis; por otro lado los organismos que proveen financiamiento y asesoría a las COACs requieren una mayor consideración y deben ser el centro del análisis en cuanto a proveedores.

Para un mejor análisis, se han incluido ciertos aspectos importantes en cuanto a proveedores, en el siguiente formulario:

Imagen 4.4.  
Formulario de Proveedores (Incorporado)

PROVEEDORES				
Aspectos a Evaluar	Respuestas			Observaciones
	SÍ	EP	NO	
¿Tiene proveedores de asesoría?				
¿Tiene proveedores de recursos financieros (fondeo)?				
¿Tiene una base de proveedores clasificada por el giro de su negocio?				
¿Conoce los requisitos de cada posible proveedor?				
¿Ha evaluado a sus proveedores en relación costo/beneficio cada año?				
¿Confía en la calidad de sus proveedores?				
¿Cuenta con un proveedor alternativo de contingencia?				

Elaborado por: Autor

### Metodología:

**SÍ:** Sí se cumple el aspecto evaluado, lo que representa una oportunidad.

**EP:** Significa “En Proceso”, es decir que a pesar de no cumplirse el aspecto evaluado, se está desarrollando actualmente lo que significa una amenaza menor.

**NO:** La COAC no cumple con el aspecto evaluado, lo que representa una amenaza.

### Criterios de evaluación:

- **Tipo de relación.- ¿De qué proveen a la COAC?**

Mientras más categorizados estén los proveedores, en cuanto a lo que le proveen a la COAC mejor poder de negociación tendrá la Cooperativa constituyéndose como una oportunidad

porque existe un mejor conocimiento de los organismos de apoyo a las microfinanzas en temas de:

- Recursos financieros (créditos y fondeo).
- Estructuración de proyectos y asesoría.

Entre los principales organismos que se propone deben ser considerados, y analizados en su gestión, se encuentran:

- **Swisscontact.**- Es una fundación política y confesionalmente independiente, fundada en el año 1959 por personalidades de la empresa privada y universidades suizas. Se dedica a fomentar el desarrollo sostenible (sustentable en lo económico, social, político y ambiental) a contrapartes locales públicas y privadas, en determinados países a través de programas y proyectos según el principio de la Ayuda para la Autoayuda.<sup>38</sup>

Es la institución ejecutora del proyecto COPFIN/CREAR - Crédito y Ahorro Rural

- **COSUDE. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.**- Algunas tareas de esta institución en temas de cooperación al desarrollo<sup>39</sup>:
  - Promoción de la microempresa: Creación de ingresos y de empleo mediante el acceso al mercado, el aumento de la productividad y las mejoras en la competitividad.
  - Gestión sostenible de los recursos naturales: Promoción de una utilización de los recursos naturales sostenibles, socialmente equitativa y rentable.

---

<sup>38</sup> Swisscontact. 2008. Disponible en:

<http://www.swisscontact.org/ec/site/swiss/index.php?navid=2&secc=1&seccionp=9&ar=23&system=13&sessid>

<sup>39</sup> COSUDE. . Disponible en:

[http://www.sdc.admin.ch/es/Pagina\\_principal/Paises/America\\_Latina\\_y\\_Caribe/Ecuador](http://www.sdc.admin.ch/es/Pagina_principal/Paises/America_Latina_y_Caribe/Ecuador)

- Descentralización y desarrollo local: Apoyo a las iniciativas locales que buscan una participación democrática y un desarrollo económico y social equilibrado.
  - **DGRV.-** Confederación Alemana de Cooperativas
  - **BID.-** Banco Interamericano de Desarrollo
  - **CAF.-** Corporación Andina de Fomento
  - **Proyecto S.A.L.T.O.-** (Strengted Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID
  - **COLAC.-** Corporación Latinoamericana de Ahorro y Crédito
  - **COORSCOOP.-** Corporación Rural de Cooperativas
  - Red latinoamericana De Cooperativas de Ahorro y Crédito
  - Otros programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales.
- 
- **¿La COAC cuenta con varios proveedores (pool de proveedores)?**

Mientras menos sean los proveedores de una COAC, menor será su poder de negociación (amenaza) porque cuenta con limitadas opciones de elección, y el proveedor impondrá sus condiciones.

- **¿La calidad de los proveedores representa confianza para la COAC?**

Proveedores de baja calidad en sus productos y servicios, constituyen una amenaza para la COAC porque perjudican las operaciones.

#### 4.2.4. Sobre la manera de definir la visión

La recomendación realizada, por el Lcdo. Gualoto, es en función de un criterio válido en cuanto a mercado, y se refiere explícitamente a que una cooperativa debe formular su visión en relación a los clientes a los que sirve, por lo que debe ser distinta la visión de la Cooperativa A que se dedica a brindar servicios financieros a los socios de una población urbana en general, que la visión de la Cooperativa B que tiene como socios exclusivamente a los profesores de la escuela XYZ. Aspecto totalmente válido y considerado dentro de la propuesta por lo que a continuación se aclara la formulación de la Visión.

Es importante en primera instancia recordar los elementos necesarios propuestos para definir la Visión, entre los que se encuentra el segmento de mercado al que se dirige la COAC:

#### “Elementos para construir la Visión de una COAC:

- **Plazo.-** Se refiere al tiempo en años que tomará cumplir con lo que se proponga la COAC como horizonte. Puede ser ha mediano o largo plazo, se recomienda por la experiencia de otras organizaciones que este sea de 3 a 5 años.
- **Evolución dentro del mercado.-** En qué posición quiere la COAC encontrarse al finalizar el plazo definido.
- **Ámbito de Acción.-** En que parte geográfica, la COAC buscará cumplir lo propuesto.
- **Segmento de Mercado y Actores principales.-** Se define a quiénes sirve la COAC.
- **Productos y Servicios.-** Se explica en forma un tanto general el giro de negocio de la COAC en relación a los productos y servicios que ofrece.
- **Valores y principios.-** Los definidos anteriormente en la Matriz Principios y Valores.”



Adicionalmente en el ejemplo que contiene la propuesta se incluye en la cuarta fila después de los encabezados el aspecto antes resaltado (Segmento de Mercado y Actores Principales)

Imagen 4.5.  
Ejemplo de Matriz Elementos de la Visión (Aclaración)

MATRIZ ELEMENTOS DE LA VISIÓN			
ELEMENTOS	FACTORES	DEFINICIÓN	VISIÓN DE LA COAC
Plazo	Tiempo	3 años	<b>Visión 2014</b>  Ser líder en el Distrito Metropolitano de Quito en contribuir al desarrollo económico de sus socios, brindando servicios solidarios de calidad con ética, honestidad y transparencia.
Evolución dentro del mercado	Aspiración realista	Ser líder	
Ámbito de Acción	Zona geográfica	Distrito Metropolitano de Quito	
<b>Segmento de Mercado y Actores principales</b>	Clientes y grupos de interés	micro-empresarios, personas de bajos recursos olvidadas por la Banca.	
Productos/servicios	Necesidades	Satisfacer la creciente demanda de las necesidades de ahorro y crédito, para contribuir al desarrollo económico	
Valores	Matriz Valores y Principios	ética, honestidad, empatía	
Principios	Matriz Valores y Principios	transparencia en manejar el recurso financiero, prestar servios solidarios de calidad	

Elaborado por: Autor

## Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.3. Conclusiones

- Las cooperativas de ahorro y crédito son cada vez más influyentes dentro del Sistema Financiero Ecuatoriano. Representan actualmente el 8% del total de activos del Sistema Financiero Nacional, siendo, junto a las instituciones financieras del gobierno, las únicas IFIs que han mantenido un crecimiento constante en los últimos 5 años.
- Las cooperativas de ahorro y crédito son cada vez más solidas y se constituyen como el segundo tipo de Institución Financiera (después de los Bancos), en mantener niveles de morosidad inferiores a 5,00% al 2010, cuando el promedio del Sistema Financiero Nacional es de 7,30%.
- Las cooperativas de ahorro y crédito a pesar de ser Instituciones Financieras sin fines de lucro, han incrementado sus utilidades en los últimos tres años, aunque son las más bajas del Sistema Financiero Nacional representando un 9% del mismo.
- Las cooperativas de ahorro y crédito se constituyen como las más fuertes Instituciones Financieras en el segmento de personas con recursos medios-bajos a bajos.
- Las cooperativas de ahorro y crédito son constituidas mayoritariamente por familiares, por lo que su estructura interna es cerrada y poco competitiva, en su gran mayoría llegando a permanecer en el sector cooperativo nacional hasta su segunda generación.
- Las COACs reguladas por el MIES no cuentan con una adecuada gestión de mitigación de riesgos, como se supo indicar en la validación de la metodología propuesta, constituyéndose, como una de las principales debilidades a ser consideradas en el grupo de cooperativas de ahorro y crédito.

- Casi la totalidad de COACs reguladas por el MIES, no considera dentro de su gestión institucional el trabajar en base a procesos, teniendo una visión vertical anticuada de la manera de operar de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, disponen de una gran cantidad de aliados que buscan contribuir a las microfinanzas, invirtiendo y brindando apoyo a las COACs en temas de fondeo, asesoría y proyectos puntuales.
- La cooperación integral entre organismos internacionales y entidades gubernamentales es la mejor manera de llegar y colaborar con el sector cooperativo nacional, estructurando proyectos, financiando iniciativas y controlando el cumplimiento de los objetivos de cada plan puesto en marcha.
- La metodología cuenta con un gran respaldo teórico actualizado, formatos fáciles de entender y aplicar, cuestionarios prácticos, matrices muy didácticas, entre otras herramientas propuestas de gran flexibilidad a la hora de ser adaptadas a cada una de las COACs que quieran implementarlo, adicionalmente la validación con un gran experto a nivel nacional en temas de cooperativismo como el Lcdo. Jaime Gualoto y uno de los máximos representantes del Consejo Cooperativo Nacional, Dr. Rodrigo Cañarte, se constituye como un respaldo y una carta de presentación, que permitirá gran apertura y confianza en el grupo de cooperativas de ahorro y crédito.
- La información del sector cooperativo regulado por el MIES, en temas como tamaño de mercado, participación de cada COAC en el mismo, crecimiento del sector, acceso a productos y servicios que ofrecen las COACs, es poco confiable, debido a la masiva incursión de nuevas cooperativas que no siempre siguen el debido proceso de legalización y pocas proporcionan información totalmente real por sus bajos niveles de profesionalización

en la sistematización y organización de sus operaciones. Consideraciones que limitarán la aplicabilidad de algunas herramientas propuestas en este trabajo.

- Miembros de la Dirección Nacional de Cooperativas que participaron de la validación, reconocen que una de las grandes deficiencias que limita la gestión del sector cooperativo nacional, es la falta de información estadística confiable.
- Según lo explicado por el Dr. Rodrigo Cañarte Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional y el Lcdo. Jaime Gualoto experto en cooperativismo a nivel nacional, la metodología de gestión estratégica diseñada y presentada en este trabajo, muestra gran valía técnica y un amplio marco de aplicación, aunque existen todavía consideraciones particulares a la realidad de cada COAC que al implementarse podrían requerir tiempo para ser solventadas.
- La metodología propuesta es aplicable en un 80% de su contenido en las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES, e incluso, según lo afirman los participantes de la validación, sí existirían COACs interesadas en conocer y aplicar esta propuesta, previa promoción del documento.
- El interés mostrado por las personas que participaron en la reunión de validación, concluyó en la iniciativa de poner en práctica este trabajo por medio de la implementación del modelo de gestión estratégica propuesto en las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por el MIES.
- La apertura brindada por la Dirección Nacional de Cooperativas a través de dos de sus miembros, por un lado el Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional, Dr. Rodrigo Cañarte y por otro el experto en cooperativismo, Lcdo. Jaime Gualoto, muestra la importancia de la cooperación entre el establecimiento de educación superior, el alumno y los

organismos gubernamentales, formando un marco de acción complementario que permite nutrirse de conocimientos a todos los involucrados en beneficio de quienes puedan servirse del trabajo realizado.

#### **5.4.Recomendaciones**

- Los establecimientos de educación superior deben brindar mayor atención al grupo de cooperativas de ahorro y crédito y al sector cooperativo nacional en general, a la vez que los organismos de regulación de estas organizaciones deben brindar la apertura adecuada para coordinar iniciativas de las que ambas partes puedan servirse.
- Las cooperativas de ahorro y crédito deben contar con una documentación formal de sus operaciones y filosofía, por medio de un proceso de gestión estratégica, siendo esta una gran carta de presentación para los organismos nacionales e internacionales que brindan apoyo al sector cooperativo.
- La metodología propuesta debe considerar una fase previa de análisis de la información disponible para el proceso de gestión estratégica, e incluso de levantamiento de la información faltante necesaria respecto a mercado, competencia, evolución de captaciones y colocaciones, entre otros temas.
- Analizar el tiempo que llevaría poner en práctica esta propuesta en una cooperativa, diseñando un cronograma de implementación que sirva de información para los dirigentes de la COACs, a la hora de decidir si puede implementarse la metodología en su organización.
- Coordinar la implementación de la metodología propuesta, dando inicio a una cooperación entre la Escuela Politécnica del Ejército y la Dirección Nacional de Cooperativas parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

- La DINACOOOP, a través de sus autoridades y en base al criterio de quienes participaron de la validación de esta propuesta, puede asignar una cooperativa de ahorro y crédito en la que se implemente la metodología, probándola como herramienta técnica.

## Anexos

### Anexo 1. “Metodología de implementación del Benchmarking

1. **Determinar en qué actividades se debe hacer Benchmarking.** Establecer qué actividades importantes de la Cooperativa son aquellas cuya mejora permitiría al negocio ganar más mediante el Benchmarking.
2. **Determinar los factores clave a medir.** Establecer los factores clave o piloto de las actividades más importantes de la COAC, orientadas al valor.
3. **Identificar a las cooperativas con prácticas más avanzadas.** Las prácticas avanzadas pueden encontrarse en las cooperativas competidoras o en instituciones financieras de sectores distintos que realicen extremadamente bien las actividades de valor, en este caso la banca privada. Este tipo de instituciones son las que realizan sus actividades al costo más bajo o al grado de valor más elevado para los clientes.
4. **Medir la actuación de las cooperativas o IFIs con prácticas más avanzadas.** En este punto se deben medir las prácticas más avanzadas de las cooperativas e IFIs, en términos que permitan, no sólo cuantificar las ventajas sino también comprender por qué y cómo se consiguen tales resultados.
5. **Medir la propia actuación.** La cooperativa debe medir las ventajas que se están ofreciendo como COAC y compararlas con las mejores de las cooperativas e IFIs, que se están estudiando en el Benchmarking. De esta manera se podrá determinar qué medidas tomar para implementar las mejores prácticas.
6. **Desarrollar el plan para igualar y superar o mejorar el modelo.** Este punto se refiere al inicio de las propuestas de mejora, para lo que la COAC debe desarrollar un plan que contenga estrategias, tácticas y soluciones para igualar y superar las prácticas más avanzadas que han sido identificadas previamente.

7. **Obtener el compromiso por parte del nivel dirección y los colaboradores de la COAC.** Para obtener los mejores resultados es de suma importancia que todos los niveles de la Cooperativa, que están involucrados en el plan de Benchmarking se comprometan seriamente con el mismo.
8. **Poner en práctica el plan y supervisar resultados.** Desarrollar el plan como ha sido estructurado y supervisar los resultados.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ernesto Yturalde y Asociados. 2009. Disponible en: <http://www.yturalde.com/whom.htm>



## Anexo 2. Importancia de la gestión pro procesos (Revista Gestión Mayo 2010, #191)

Imagen A.1.  
Primera página del artículo

ESTRATEGIA

# La gestión de procesos de negocios permite responder a los cambios

< POR LUIS CAPELLO\* >

**E**l modelo de gestión clásico funcional que opera en el mundo por casi 300 años no puede responder a la dinámica empresarial y los retos que enfrenta la gestión actual, y menos aún a la futura, ya que esta se fundamenta en la especialización del trabajo, mediante funciones específicas clasificadas en las empresas en áreas o departamentos.

La transición de la era industrial a la del conocimiento y la tecnología lleva a que incluso algunos expertos argumenten que la era industrial ha culminado. Hoy en día el mundo de los negocios es globalizado y altamente competitivo, con nuevas y exigentes regulaciones, con clientes cada vez más demandantes y que se hacen escuchar. Por lo tanto, las compañías necesitan mejorar sus procesos de negocios para reducir costos, reducir tiempos de ciclo, mejorar la calidad de sus productos y servicios para conservar el circulante, flexibilizar los procesos para agilizar el negocio e innovar más que la competencia; ¡Y todo ello, utilizando menos recursos! El desafío es muy grande pero lo que está claro es que las empresas no pueden conseguir esos objetivos sin una adecuada gestión de los procesos de negocios; de tal forma que sus procesos puedan ajustarse rápidamente al entorno (flexibilidad), con el menor impacto en los procesos, personas y tecnologías (eficiencia), y con el mejor impacto financiero y de mercado (efectividad).

Para cubrir esta gran brecha, aparece la gestión de procesos de negocio originada como consecuencia de la integración entre la administración de la calidad total, la ingeniería de procesos y los desarrollos de la tecnología de información, fundamentando la gestión de una organización en los procesos, de manera natural.

La gestión de procesos o BPM (por las siglas en inglés de Business Process Management) se presenta como una herramienta clave para entregar a las

Ilustración: Tito Nuñez

**Elaborado por:** Revista Gestión  
**Fuente:** Revista Gestión

Imagen A.2.  
Segunda página del artículo

ESTRATEGIA

empresas esa agilidad y flexibilidad necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades de mercado.

Según Gartner Inc, el BPM trata a los procesos como activos que contribuyen directamente al desempeño de la empresa llevándola a la excelencia operacional y agilidad del negocio. El BPM ayuda a las compañías a preservar su capital, identificar amenazas, minimizar riesgos, organizar procesos e incluso transformar negocios.

Los directivos más avanzados entienden al BPM como una referencia que les permite cubrir la mejora continua de los procesos de su empresa, partiendo de un análisis de la situación actual de los procesos empresariales (monitoreo de los procesos actuales, recogiendo algunos indicadores de referencia) que indica qué desearían mejorar para conseguir los resultados empresariales que se han propuesto.

Luego de resolver desarrollar un proyecto de mejoramiento u optimización de procesos, se deberá modelizar y diseñar procesos de negocio, creando el mapa de proceso de la empresa e identificando los nuevos indicadores que deben controlarse en el nuevo proceso para orientar al negocio hacia los objetivos deseados. En la integración, se ejecutan los procesos de negocio utilizando herramientas y técnicas de simulación al tiempo que se integran los nuevos procesos a los aplicativos tecnológicos que mantenga la empresa.

Según se van ejecutando los procesos de negocio, se irá controlando el comportamiento mediante la monitorización (detectando cargas de trabajo, cuellos de botella, ineficiencias, buenos resultados, puntos de mejora...). En la monitorización se detectan mejoras a realizar, por lo que se empieza de nuevo el ciclo revisando la modelización y haciendo los ajustes necesarios de diseño, entrando la empresa a un proceso de mejora continua.

### Una metodología clave para las empresas

Las empresas superan día a día tipos

de retos muy diferentes, por lo que es muy difícil conseguir procesos flexibles y ágiles, que les ayuden a una rápida adaptación a los continuos movimientos del mercado, gestionando los riesgos operacionales y financieros, incrementando a su vez la rentabilidad empresarial y la satisfacción de sus clientes.

Las empresas que han implantado BPM reportan grandes beneficios, con buenos ahorros en costes y reducciones importantes en tiempos de servicios a sus clientes, y cada vez más empresarios se dan cuenta de que la gestión de procesos de negocio es necesaria y hasta imprescindible para convertir los retos en una realidad.

Los procesos y recursos empresariales deben dirigirse hacia la meta estratégica de la empresa, pero ser capaces de conocer qué está impidiendo llegar a los objetivos marcados, qué cuellos de botella están ocurriendo, cómo solventar las excepciones y cómo orquestar los procesos y recursos para conseguir el reto buscado es más complicado de lo que parece. Sin embargo, si se quiere aumentar la calidad de un producto o servicio (*core process*) siempre se incurre en inversión de tecnología y personas (con el consiguiente aumento de costos), pero a la vez se pueden reducir los tiempos (de producción, soporte, *time-to-market*, etc.) y en el peor caso aumentarlos, lo cual depende de otros factores como los siguientes: correcta elección de la tecnología, capacitación de las personas, estrategias de gestión (gestión del cambio y gestión del conocimiento).

Alternativamente, si se quieren reducir los costos asociados al producto o servicio, muchas veces las empresas disminuyen los tiempos, pero a la vez baja la calidad. La reducción debe ser hecha con profesionalismo, volviendo a la empresa flexible para ajustarse a los cambios, los que a su vez provienen de factores internos y externos.

Los factores internos son aquellas medidas e iniciativas de la empresa para realizar cambios a un proceso para mejorar su desempeño, tomando en

cuenta las variables de costo, tiempo, calidad y flexibilidad. Los externos son aquellos factores que provienen del entorno de la empresa y que son identificados por las áreas de *marketing*, de finanzas (principalmente factores de desempeño económico) la asesoría legal o el propio directorio de la empresa, entre otros. Es sabido que los factores externos influyen directamente en los internos, por lo que hay que considerar los dos ámbitos al emprender un proyecto de ingeniería de procesos.

Para tener éxito en la implantación del BPM, las organizaciones no deben cometer el gran error de centrarse solo en las tecnologías, sino considerar también el conocimiento, dominio y mejora continua de sus procesos, datos y recursos empresariales.

### ¿Cómo usar el BPM para construir una empresa ágil?

En los rápidos mercados de hoy, las organizaciones requieren mejorar su agilidad: "la habilidad de una organización de percibir el cambio del entorno y responder en forma eficiente y efectiva a ese cambio" es decisiva, como lo expresa Gartner Inc.

Los directivos de las empresas están experimentando cambios más allá de lo que regularmente pueden incorporar para generar una respuesta en espacios de tiempo cada vez menores. Los directivos han desarrollado competencias en gestionar lo conocido, pero ahora necesitan anticipar lo desconocido, evaluar la eficacia de las alternativas de respuesta y ejecutarlas en ajustados espacios de tiempo.

Para mejorar la agilidad de una organización, primero debe flexibilizar los procesos para que estos cambien de acuerdo a los nuevos requerimientos del mercado. Luego, la empresa podrá responder eficiente y efectivamente a esos cambios. Investigaciones de Gartner Inc muestran que las compañías que utilizan la metodología de BPM lo hacen porque esperan que sus procesos de negocio cambien mensual, semanal o diariamente; sin embargo, la mayor parte de

Imagen A.3.  
Tercera página del artículo

		NOTA
<p>los colaboradores o de sus procesos no pueden lidiar con esta velocidad de cambio.</p> <p>El BPM es la mejor herramienta para gestionar y conseguir la respuesta de una empresa al cambio. La siguiente no es una receta, pero sirve como una primera aproximación para ejecutar un proyecto de BPM dentro de una empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es necesario tener claras las limitaciones de encontrar el mejor proceso y en la práctica lo que se busca es el que mejor se ajuste a la realidad de cada empresa, que se ve afectada por factores internos y externos.</li> <li>2. Identifique el <i>core process</i> que quiere mejorar o crear. El <i>core process</i> es aquel identificado a partir de la estrategia de negocios de la empresa.</li> <li>3. Identifique los factores internos y externos que afectan la decisión de mejorar u optimizar un proceso, con el dueño del proceso y dueños de tareas y áreas específicas dentro de la empresa. No olvide que muchos procesos son transversales a la organización.</li> <li>4. Identifique la variable que quiere "mejorar" dentro de un proceso: tiempo, costo o calidad.</li> <li>5. Aplique reingeniería, buenas prácticas o rediseño del proceso.</li> <li>6. Simule su nuevo proceso iterativamente hasta encontrar el que mejor se ajuste a sus requerimientos.</li> <li>7. Defina medidas de rendimiento de su nuevo proceso (KPI) y monitóreos.</li> <li>8. Gestione el cambio del proceso con el dueño del proceso y áreas transversales afectadas.</li> <li>9. Gestione el conocimiento generado y actualizado en la organización, a partir de los cambios realizados al proceso optimizado (o mejorado). Los beneficios que una empresa puede conseguir al implementar un proyecto de BPM pueden ser:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la atención y servicio al cliente.</li> <li>2. Minimizar el tiempo requerido por los participantes para acceder a la</li> </ol> </li> </ol>	<p>documentación, aplicaciones y bases de datos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Disminuir drásticamente el tiempo de transferencia de trabajo, información y documentos entre actividades.</li> <li>4. Asegurar la continua participación y colaboración de todo el personal en el proceso.</li> <li>5. Disminuir drásticamente el tiempo que los participantes, supervisores y administradores necesitan para conocer la situación de un ítem de trabajo (por ejemplo, orden de compra, participación de siniestro, pedido de cliente).</li> <li>6. Tener disponibilidad de mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos.</li> </ol> <p><b>Ingeniería de procesos es prioritario</b></p> <p>La gestión de procesos es cada vez una prioridad en 65% de las empresas. Las organizaciones buscan una agilidad empresarial, que optimice los procesos de negocio, que controle los riesgos operativos, que gestione los recursos y se encamine hacia el cumplimiento de objetivos empresariales.</p> <p>En la actualidad, existe una baja presencia de áreas de procesos en las grandes y medianas empresas, y en muchos casos, quienes las manejan no están calificados para liderar proyectos de ingeniería de procesos, ya sea por la falta de actualización o por conocer poco del tema. La implantación de proyectos relacionados con la ingeniería o gestión de procesos de negocio debe ser considerada como un factor clave y estratégico en todas las empresas; por lo tanto, se debe contar con personal calificado, ya sea formando parte de la empresa o como un ente externo a la misma. De igual forma, estos proyectos deben constituir uno de los principales ejes de inversión en las empresas, puesto que en ello se juega su futuro en un ambiente de competitividad y cambios constantes que no pueden controlar. ☑</p> <p><small>* Especialista en ingeniería y mejora de los procesos de negocios, de la firma BPM. <a href="http://www.bpm.com.ec">www.bpm.com.ec</a></small></p>	<p><b>BECAS CULTURALES PARA ESTUDIOS EN EL PAÍS Y EL EXTERIOR</b></p> <p>Los artistas y gestores culturales podrán emprender y culminar sus estudios en centros educativos nacionales e internacionales. El Ministerio de Cultura y el IECE ofrecen esta posibilidad, a través del proyecto Fondo Nacional de Becas Culturales.</p> <p>Los beneficiarios serán actores y gestores culturales, estudiantes en música, danza y artes plásticas, conservación del patrimonio, escritores, poetas e investigadores en general. Especial énfasis se pondrá en los diferentes pueblos y nacionalidades indígenas, población afrodescendiente, montubios y mestizos.</p> <p>El proyecto apoyará a mujeres indígenas por medio de las Becas Tránsito Amaguaña. También los interesados tendrán la oportunidad, por primera vez, de aplicar a especialidades que no existen en el país como interpretación del patrimonio y producción de espectáculos culturales.</p> <p>El financiamiento de los estudios comprenderá los niveles técnico, tecnológico, licenciatura, diplomado, especialización, maestría, doctorado, posgrado y pasantía. Los beneficiarios contarán con un monto máximo de financiamiento de hasta 40 salarios mínimos básicos unificados para estudios en el país y de hasta 75 para estudios en el exterior.</p> <p>La convocatoria es abierta a todas las personas que trabajen en el campo cultural y que cumplan los requisitos establecidos. El proceso de selección será transparente, según una tabla de calificación que está disponible en el sitio web del ministerio.</p> <p>La recepción de carpetas de postulantes, a nivel nacional, estará abierta hasta el 30 de octubre.</p> <p>Más información en: <a href="http://www.ministeriodecultura.gov.ec">www.ministeriodecultura.gov.ec</a> <a href="http://www.iece.gov.ec">www.iece.gov.ec</a> ☑</p>
<p>&lt;54&gt; GESTIÓN N°191</p>		

### **Anexo 3. “Propuesta de estructura para la elaboración de un manual o instructivo**

#### **1. Carátula**

- El formato de la carátula de los manuales debe contener al menos la siguiente información:
  - Logotipo de la COAC
  - Nombre del Macroproceso.
  - Nombre del proceso.
  - Nombre del subproceso.
  - Código del Manual
  - Fecha de edición.
  - La paginación del documento con estructura x de y (donde “x” es el número de página en cuestión e “y” el número de páginas del documento, excluidos los formatos de anexos.
  - Las modificaciones respecto a la edición anterior (indicar los cambios realizados, de forma tal que los usuarios puedan tener conocimiento inmediato de las novedades en el manual).
  - La firma del responsable de elaborar el documento.
  - La firma del (los) responsable(s) de revisar el documento (responsable del proceso y/o unidades involucradas).
  - La firma del responsable de aprobar el documento.

#### **2. Índice**

- Se genera de forma automática hasta un segundo nivel.

#### **3. Objetivo**

- Describe la finalidad o propósito del procedimiento, cliente (interno/externo) a quien está dirigido.

Ejemplo: Definir y estandarizar la metodología utilizada para elaborar, codificar aprobar y mantener la documentación generada por la Cooperativa “XYZ”.

#### **4. Alcance**

- Expresa el ámbito o aplicabilidad del documento, teniendo en cuenta dos criterios para su definición:
  - Delimitación por una actividad inicial y final
  - Campo de aplicación (a quién se dirige: personas, procesos, organizaciones, entre otros).

Ejemplo: Este proceso aplica a todos los manuales e instructivos emitidos por COAC “XYZ” con carácter interno.

#### **5. Definiciones/Conceptos**

- Corresponde a un glosario de términos específicos de ese procedimiento.
- Debe contener en orden alfabético la palabra resaltada en negrilla y su significado claramente descrito. Pueden utilizarse ejemplos para complementar.
- Se debe incluir la fuente de información cuando se incluya información legal, normativa o de otro ámbito que forma parte de la Base Legal o de Conceptualización.

Ejemplo: Artículos de una ley específica, explicación conceptual de algún tema puntual, etc.).

- Si se incluye este tipo de información debe hacerse en forma literal y textual sin alteración alguna. Además, debe ir entre comillas para identificar que es copia textual al original.

#### **6. Políticas**

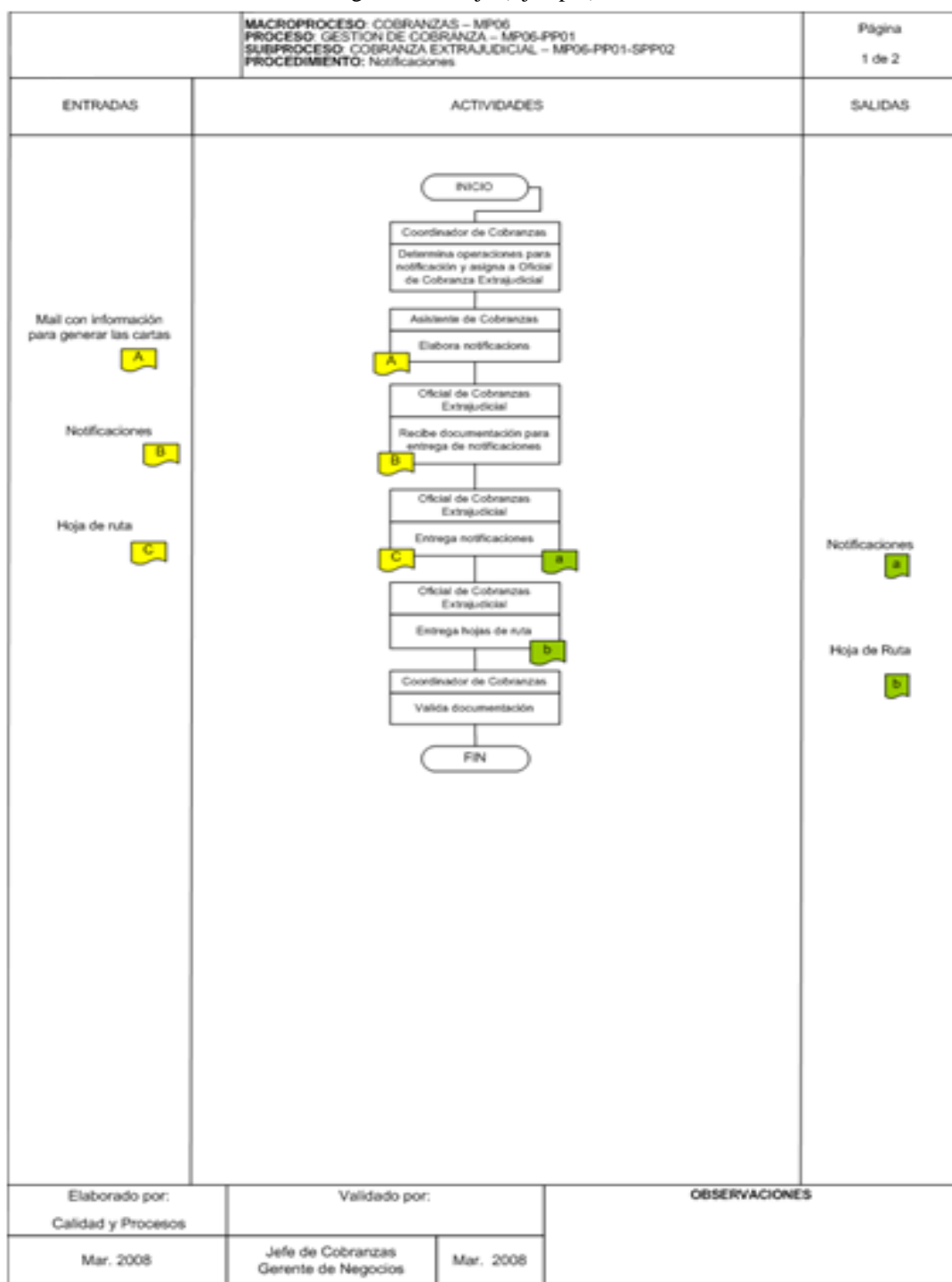
- Son disposiciones que deben ser cumplidas de forma obligatoria y permanente.
- Una política tiene que ser redactada en forma impositiva. (No verbos en futuro)

## 7. Diagrama de flujo

- Se relacionan los diagramas de flujo que sean necesarios para comprender o realizar el proceso. En los mismos se marcarán los puntos de control de calidad y riesgo.
- La información que debe contener es:
  - Logo de la COAC en la esquina superior izquierda
  - Detalle y Código del Macroproceso, Proceso, Subproceso y Nombre del Procedimiento en la parte central superior.
  - Número de página (formato: 1 de 2) en la esquina superior derecha
  - Columna de Entradas (a la izquierda)
  - Columna de Actividades (en el centro)
  - Columna de Salidas (a la derecha)
  - Descripción de cada Responsable y Actividad, en el formato:
  - Elaborado por: (nombre del área de Calidad y Procesos) y Fecha de
  - Elaboración (mes y año, en formato: Marzo 2008), en la esquina inferior izquierda
  - Validado por: Nombre del cargo del usuario responsable y Fecha de Validación (Marzo 2008), en la parte central inferior.
  - Observaciones (en caso de existir)

Ejemplo:

Imagen A.4.  
Diagrama de Flujo (Ejemplo)



Elaborado por: Autor

## 8. Detalle de Actividades

- Descripción detallada de las actividades reflejadas en el diagrama de flujo, especificando el responsable.

## 9. Controles e indicadores:

- Se detallan la forma de controlar cada uno de los procesos y el detalle de los indicadores que permitirán medirlos.
- Los Indicadores incluidos en los manuales se deben generar considerando los siguientes puntos:
  - **Nombre del indicador:** corresponde a la denominación que se le da al indicador, según la variable a medir en el procedimiento.
  - **Descripción / forma de cálculo:** corresponde a la descripción del indicador y/o a la relación de variables y operación matemática para la obtención del valor.
  - **Disponible:** SI o NO está disponible y se lo ejecuta actualmente
  - **Responsable de la medición:** corresponde al funcionario que tiene responsabilidad por la medición, cálculo y actualización del indicador.
  - **Frecuencia de la medición:** corresponde a la frecuencia de medición del indicador.
  - **Responsable de la revisión:** corresponde al funcionario o área que tiene competencia para conocer, revisar, analizar y actuar en la solución de problemas asociados al procedimiento, en base a los resultados del indicador en un periodo de tiempo
  - **Frecuencia de la revisión:** corresponde a la frecuencia de revisión del indicador.

## 10. Documentación de soporte:

- Se cita la documentación en base a la cual se ha elaborado el documento, tanto interna (Políticas u otros manuales), como externa (normas, reglamentos u otra documentación).<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Cooperativa de ahorro y crédito “Cooprogreso” Ltda. 2010.



#### Anexo 4. Resumen de Segmentación y variables para segmentar<sup>42</sup>

##### **Macro-segmentación**

Definir el mercado de referencia en términos de solución

Conceptualización del mercado de referencia

Estructuras del mercado de referencia

Construcción de una matriz de segmentación

Búsqueda de nuevos segmentos

Estrategias de cobertura del mercado de referencia

##### **Micro-segmentación**

Segmentación y diferenciación

Etapas del proceso de microsegmentación

Segmentación sociodemográfica o descriptiva

Segmentación por ventajas buscadas

Segmentación comportamental

Segmentación sociocultural o segmentación por estilos de vida

<sup>42</sup> 2007. Apuntes y Poligrafiados. Cátedra de Mercadotecnia.

## DEFINIR EL MERCADO DE REFERENCIA EN TÉRMINOS DE SOLUCIÓN

### DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

- ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
- ¿En qué (cuáles) ámbito(s) de actividad deberíamos estar?
- ¿En qué (cuáles) ámbito(s) de actividad no deberíamos estar?

### SOLUCIÓN A UN PROBLEMA

- ☞ Para un comprador, un producto se identifica al servicio que presta.
- ☞ Nadie compra un producto por él mismo.
- ☞ Lo que se busca es el servicio prestado o la solución al problema del comprador.
- ☞ Diferentes tecnologías pueden aportar la misma solución buscada.
- ☞ Las tecnologías están cambiando rápidamente mientras que las necesidades genéricas permanecen estables.

## CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador

### FUNCIONES

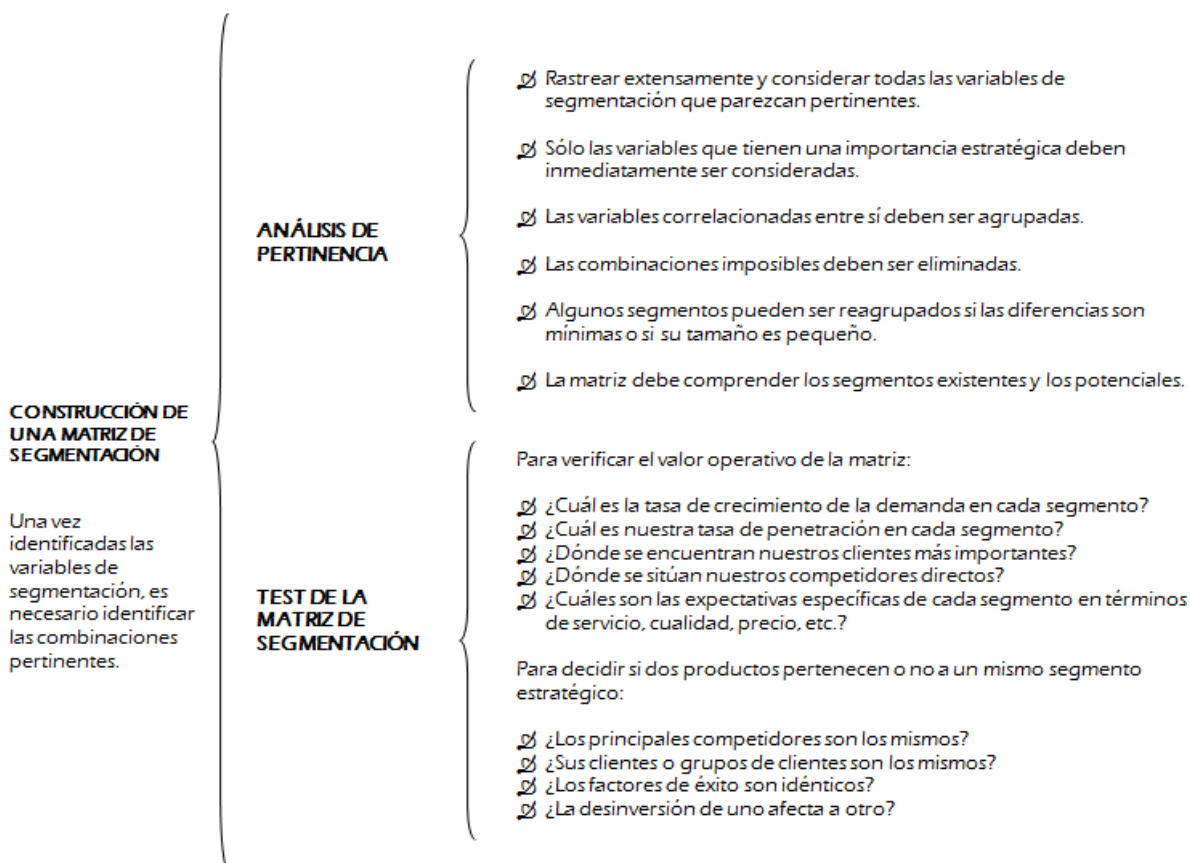
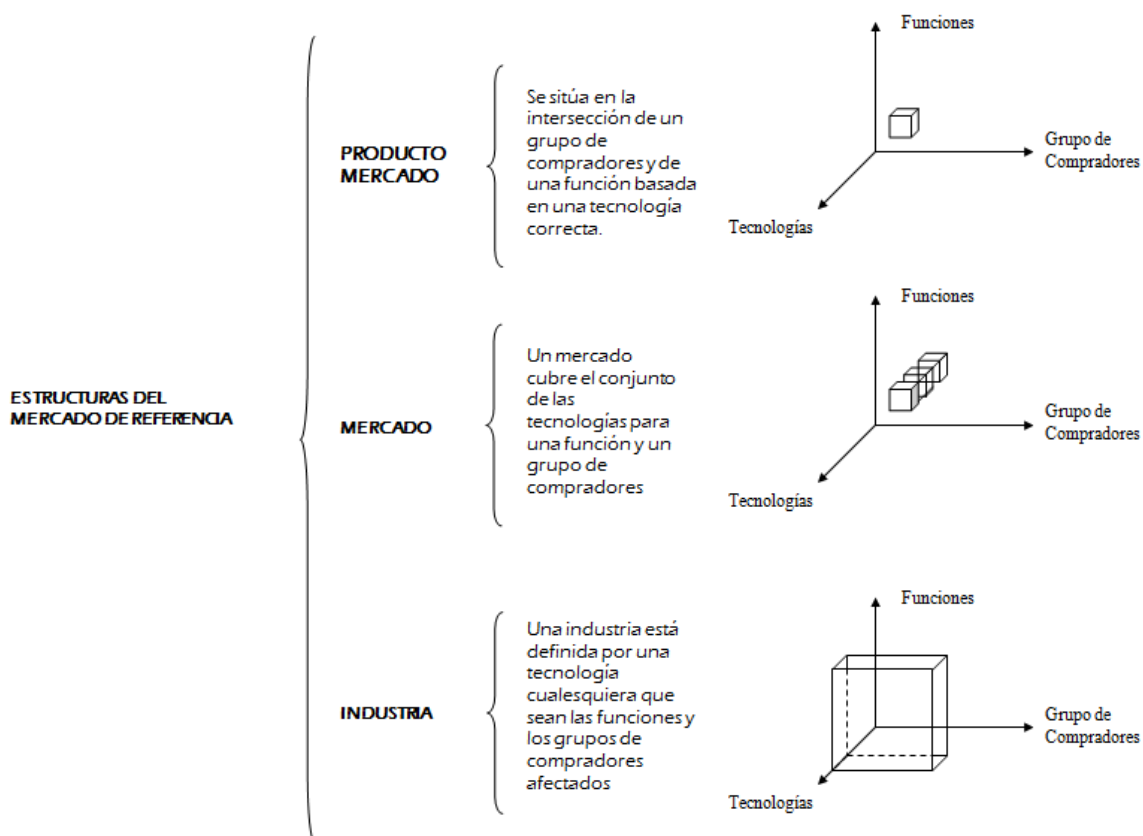
Se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o el servicio.

### GRUPOS DE COMPRADORES

Los diferentes grupos de compradores potenciales.  
 Macro segmentación: Características generales  
 Objeto de la micro-segmentación: características del comportamiento de los compradores en base a grupos de edad, ventaja buscada, estilos de vida

### TECNOLOGÍAS

El saber hacer tecnológico que permite producir las funciones descritas.  
 Constante evolución.  
 La tecnología más eficiente prevalece.



## BÚSQUEDA DE NUEVOS SEGMENTOS

Descubrir una nueva forma de segmentar al mercado puede representar una ventaja

- ¿Hay otras tecnologías, procedimientos o productos susceptibles de ofrecer el mismo servicio al comprador?
- ¿Las funciones suplementarias podían ser ejercidas por un producto reformado o mejorado?
- ¿Hay otros grupos de compradores que tengan el mismo tipo de necesidad o de función?
- ¿Pueden las necesidades de los compradores ser solucionadas mejor (por ejemplo, gracias a un precio más bajo) reduciendo el número de funciones?
- ¿Hay nuevas combinaciones (reducidas o ampliadas) de funciones, de productos o de servicios susceptibles de ser vendidos como un todo?

## ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO DE REFERENCIA

- E. DE CONCENTRACIÓN { Busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.
- E. DEL ESPECIALISTA PRODUCTO { Se especializa en una función pero abarca todos los demás grupos de compradores de
- E. DEL ESPECIALISTA CLIENTE { Se especializa en una categoría de clientes y genera una gama completa de productos
- E. DE ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA { Introducir varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos.
- E. DE COBERTURA COMPLETA { Poner un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de
- EVOLUCIONES DEL MERCADO DE REFERENCIA {
  - ADOPCIÓN Y DIFUSIÓN SEGÚN NUEVOS COMPRADORES
  - AMPLIACIÓN A NUEVAS FUNCIONES
  - SUSTITUCIÓN TECNOLÓGICA

## SEGMENTACIÓN Y DIFERENCIACIÓN

### DIFERENCIACIÓN

Nace de la diversidad de la oferta

- ☒ Entre competidores para un mismo tipo de producto
- ☒ Entre los productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes segmentos.

### SEGMENTACIÓN

Se orienta a la diversidad de la demanda

## ETAPAS DEL PROCESO DE MICROSEGMENTACIÓN

### ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN

Dividir el producto mercado en segmentos homogéneos

- ☒ Sociodemográficas
- ☒ Ventajas buscadas
- ☒ Estilos de vida
- ☒ Comportamiento de compra

### ELECCIÓN DE SEGMENTOS OBJETIVOS

Seleccionar uno o varios segmentos objetivo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y las sus cualidades distintivas

### ELECCIÓN DE UN POSICIONAMIENTO

Ubicarse en la base de los segmentos objetivos seleccionados comparando siempre con la posición de la competencia

### PROGRAMA DE MARKETING OBJETIVADO

Desarrollo de un plan de marketing dirigido a los segmentos objetivos seleccionados

## SEGMENTACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA O DESCRIPTIVA

Método de segmentación

Diferentes perfiles sociodemográficos también reflejan diferentes ventajas buscadas y preferencias

## SEGMENTACIÓN POR VENTAJAS BUSCADAS

Énfasis en las diferencias en los sistemas de valores

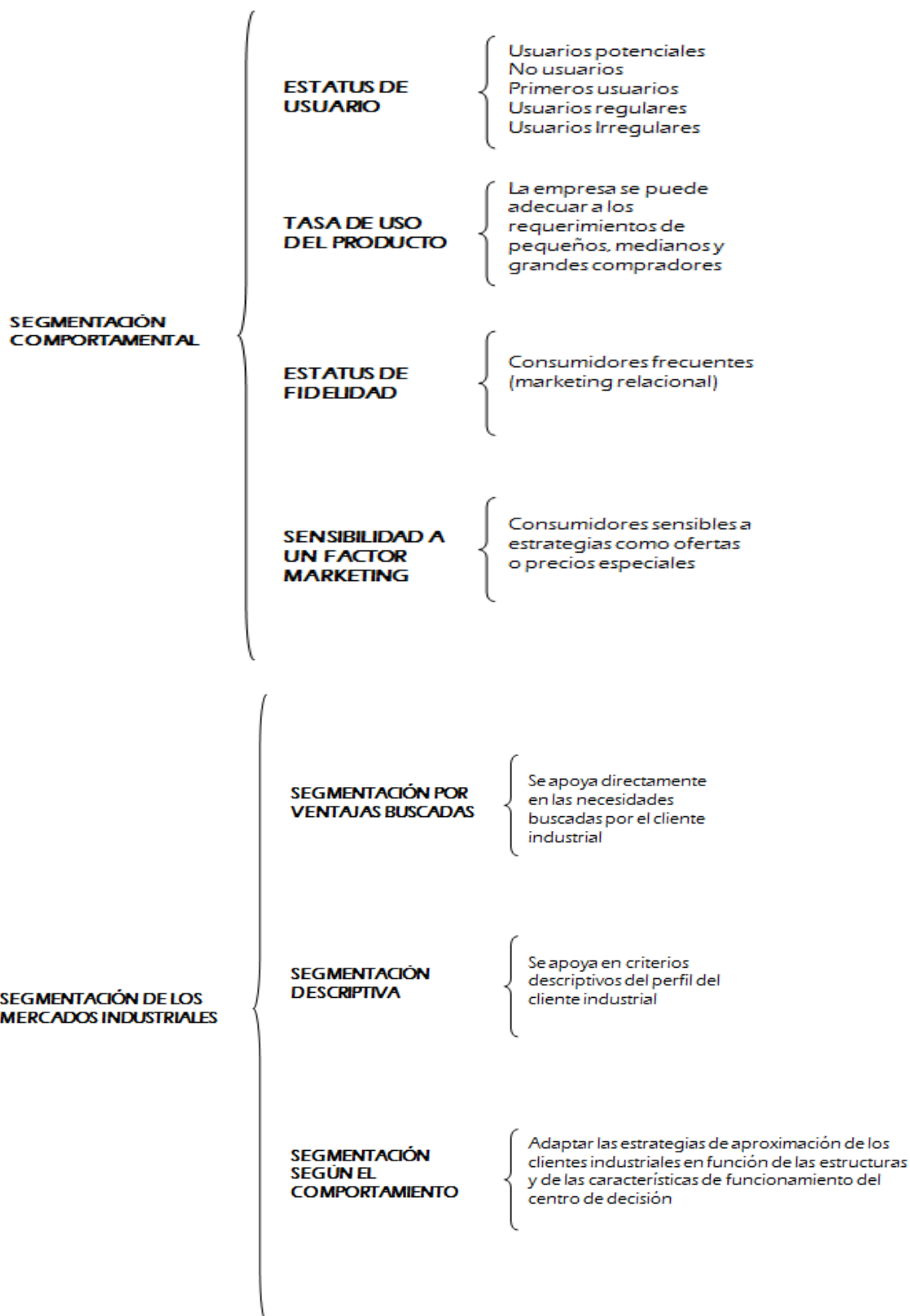
LAS INFORMACIONES NECESARIAS

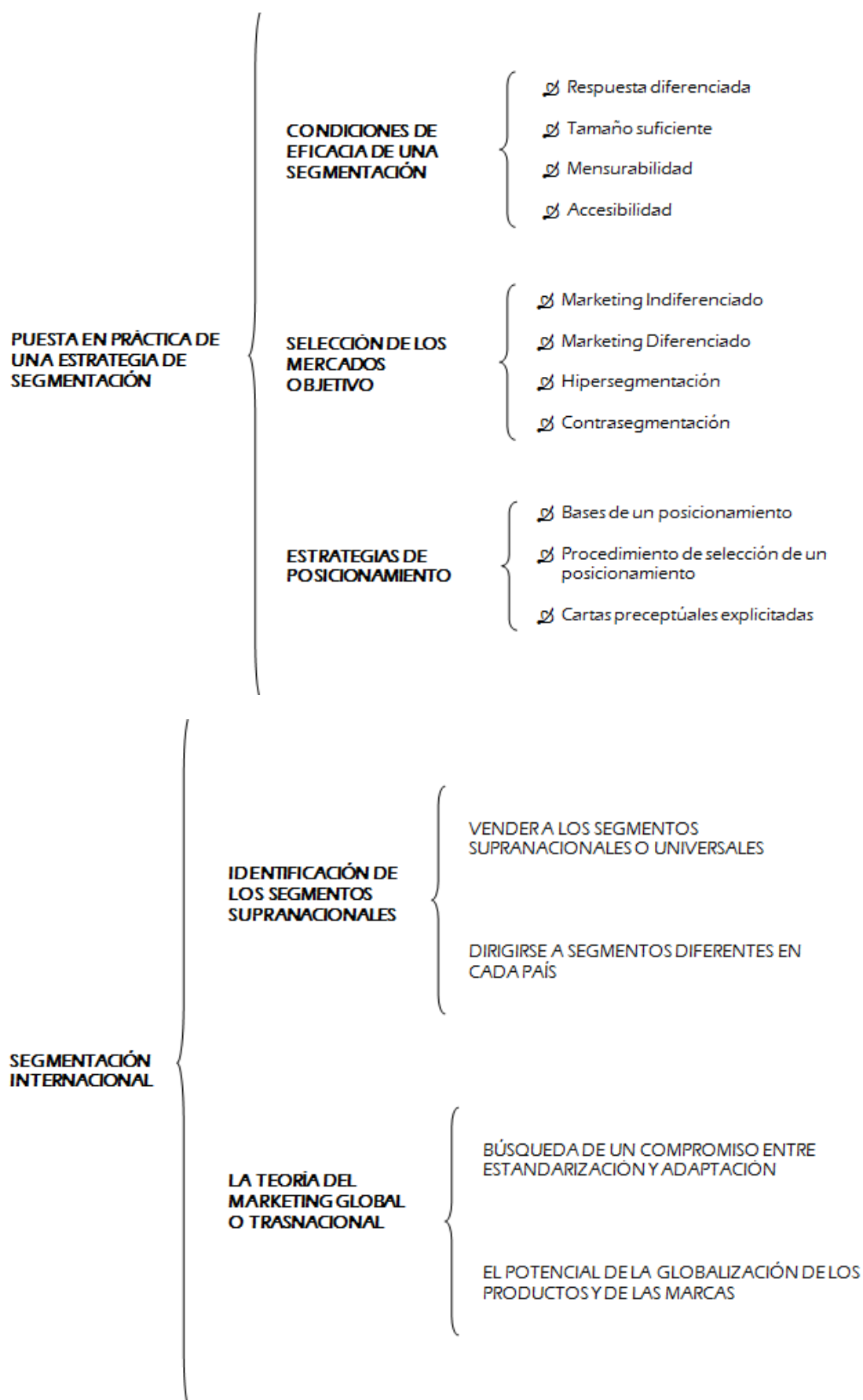
MODELO MULTIATRIBUTO

- ☑ Lista de los atributos o ventajas asociadas a la categoría de los productos estudiados.
- ☑ Evaluación de la importancia relativa acordada a cada atributo por los compradores.
- ☑ Reagrupamiento de los compradores que dan las mismas evaluaciones a los atributos considerados
- ☑ Una identificación de tamaño de cada segmento identificado y del perfil de los compradores.

LÍMITES

- ☑ Identificar los atributos a privilegiar.
- ☑ Se pierde el conocimiento del perfil sociodemográfico







## **Anexo 5. Listado de variables y sus categorías para la segmentación de mercados<sup>43</sup>**

Las variables utilizadas para segmentación incluyen:

### **Variables geográficas**

Región del mundo o del país

Tamaño del país

Clima

### **Variables demográficas**

Edad

Género

Orientación sexual

Tamaño de la familia

Ciclo de vida familiar

Ingresos

Profesión

Nivel educativo

Estatus socioeconómico

Religión

Nacionalidad

### **Variables psicográficas**

Personalidad

Estilo de vida

Valores

Actitudes

### **Variables de comportamiento**

---

<sup>43</sup> 2010. Wikipedia. Investigación de Mercados.

Búsqueda del beneficio

Tasa de utilización del producto

Fidelidad a la marca

Utilización del producto final

Nivel de listo-para-consumir

Unidad de toma de decisión

## **Anexo 6. Consideraciones y Metodología para Segmentación de Mercados**

La COAC debe tener en cuenta al realizar una segmentación de su mercado que los requisitos para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

Para llevar a cabo la segmentación en una COAC se propone la siguiente metodología:

- **Metodología de implementación**

Esta metodología es tomada de los apuntes y exposiciones de la cátedra de Mercadotecnia dictada por el Ing. Marcelo Jaramillo en la Escuela Politécnica del Ejército en el año 2007.

### **1. Determinar el mercado**

Definir la cantidad de personas que pueden acceder a los servicios de la COAC.

## **2. Dividir el mercado**

Definir una variable para dividir el mercado de la Cooperativa antes determinado. Las variables más recomendables para una COAC incluyen<sup>44</sup>:

### **– Variables geográficas**

- Región del mundo o del país
- Tamaño del país

### **– Variables demográficas**

- Edad
- Género
- Ingresos
- Profesión
- Nivel educativo
- Estatus socioeconómico
- Religión
- Nacionalidad

## **3. Elegir el mercado meta**

De los segmentos divididos y en base a sus características escoger uno de ellos y definir los motivos.

## **4. Características de cada segmento**

Definir las características de cada segmento en los que se dividió el mercado, considerando que el tipo de negocio de la COAC es la intermediación financiera.

---

<sup>44</sup> 2010. Wikipedia. Investigación de Mercados

## 5. Posicionamiento y ventaja competitiva

El posicionamiento consiste en la manera en que los socios/clientes de la COAC definen a los productos y servicios de la misma en relación a sus principales atributos, es decir el lugar que ocupan los servicios y productos de la COAC en la mente de sus socios/clientes; cuando se habla de la cooperativa “XYZ” qué es lo primero con lo que se la relaciona.

En cuanto a la ventaja competitiva, como lo define Porter, puede ser por precios bajos (cooperativa con las menores tasas de interés), diferenciación (productos y servicios de la COAC son llamativos por sus características diferentes a las de los servicios de otras IFIs) o intimidad con el cliente (la COAC conoce perfectamente a sus socios/clientes que ha creado una relación de confianza a largo plazo)

## Anexo 7. Ejemplo de Segmentación de Mercado

### 1. Determinar el mercado

El mercado para la Cooperativa “XYZ” es el número de habitantes de Quito que actualmente asciende a 2’104.991

### 2. Dividir el mercado

Vamos a dividir al mercado tomando en cuenta la variable: INGRESOS

Segmento 1: Sector Norte

Segmento 2: Sector Centro

Segmento 3: Sector Sur

### 3. Elegir el mercado meta

El mercado meta al que queremos llegar es al segmento 1: Sector Sur, debido a que representan el 56% de la población, y en su mayor parte los ingresos los categoriza en un estatus medio y medio-bajo, características que limitan su acceso a la banca privada, por lo que necesitan un opción similar.

#### 4. Características de cada segmento

##### Segmento 1: Sector Norte:

Tamaño de la zona: Aproximadamente 419.814 habitantes

Género: Mujeres: 272.879

Hombres: 146.935

Ocupación: Trabajadores: 146.935 personas

Profesionales: 255.889 personas

Desocupados: 16.990 personas

Este segmento de mercado se caracteriza por tener un promedio de edad de desde los 10 a 60 años de edad donde las principales ocupaciones son la de comerciantes tanto informales, como formales.

Los ingresos familiares están en un promedio entre \$ 800 y \$3000, donde 40% cubre la Canasta Vital (\$317.06) y Canasta Básica (\$455.29 según INEC, mayo 2007), tienen acceso a agua potable, tienen línea telefónica fija, al menos dos líneas telefónicas celulares y energía eléctrica facturada por medio de medidor. Reciben servicios médicos públicos y privados del tipo secundario y, algunos, del tipo terciario (diagnósticos y terapias especializadas, también estética).

Puede afirmarse que cubren sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. La mayoría de los pobladores pueden tener excedentes de dinero que asignan irregularmente a ahorro o lujo. El segmento completo tiene acceso a internet y televisión por cable desde sus hogares. Más de la mitad del segmento también tiene acceso a seguros privados de salud, y es costado por la empresa en que laboran así como por ellos mismos. Poseen automóviles nuevos y usados con menos de cinco años de uso y/o de avalúo superior a U.S. \$12,000, horno microondas, dos o tres televisores y sus viviendas tienen al menos 5 habitaciones. Ingreso mensual per cápita promedio: \$750. Constituyen aproximadamente el 40% de la

población total de la ciudad de Quito. La mayoría de la población son profesionales, aproximadamente 255.889 personas.

**Segmento 2: Sector Centro**

Este segmento de mercado se caracteriza por un promedio de edad que va dentro desde los 10 a 60 años de edad donde las principales ocupaciones son la de comerciantes tanto informales, como formales.

Los ingresos familiares están en un promedio entre \$ 311 y \$1000, donde 40% cubre la Canasta Vital (\$317.06) y Canasta Básica (\$455.29 según INEC, mayo 2007), tienen acceso a agua potable, tienen línea telefónica fija, al menos dos líneas telefónicas celulares y energía eléctrica facturada por medio de medidor. Reciben servicios médicos públicos y privados del tipo secundario y, algunos, del tipo terciario (diagnósticos y terapias especializadas, también estética).

Puede afirmarse que cubren sus necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Incluso algunos pueden tener excedentes de dinero que asignan irregularmente a ahorro o lujo. Algunos (menos del 20% del segmento) tienen acceso a internet y televisión por cable desde sus hogares. Más de la mitad del segmento también tiene acceso a seguros privados de salud, aunque este servicio sea costado por la empresa en que laboran. Poseen automóviles con más de cinco años de uso y/o de avalúo inferior a U.S. \$12,000, horno microondas, dos o tres televisores y sus viviendas tienen al menos 5 habitaciones. Ingreso mensual per cápita promedio: \$277. Constituyen aproximadamente el 30% de la población total de la ciudad de Quito.

**Segmento 3: Sector Sur**

Superficie: 163.20km<sup>2</sup>, Tamaño de la Población aproximado: 1.176.961 habitantes.

Género:       Mujeres:       564.941 habitantes

                  Hombres:       612.019 habitantes

En este sector de la ciudad, la clase social de la gente es **media y baja**, debido a que los ingresos de la mayoría de los habitantes del sur de Quito provienen de micro negocios, es decir negocios familiares que apenas les permite adquirir lo necesario.

El sur se caracteriza por la alta actividad comercial. En la parroquia de Chillogallo, una de las más grandes de la capital, los negocios proliferan en todas partes, sobre todo restaurantes y ferreterías. Sus habitantes son muy conservadores y nacionalistas, es decir se aferran mucho a las costumbres y tradiciones.

#### **5. Posicionamiento y ventaja competitiva**

El posicionamiento de la Cooperativa “XYZ” se constituye en la intimidad con sus socios/clientes, con un total conocimiento de los mismos, cada jefe operativo, asesor de crédito y gerente de agencia por lo menos ubica a sus socios/clientes más constantes.

## **Anexo 8. Proyecto Fomento de Ahorro y Crédito Rural COOPFIN/CREAR<sup>45</sup>**

Tomado textualmente de la página Web de Swisscontact Ecuador.

### **“Proyecto Fomento de Ahorro y Crédito Rural COOPFIN/CREAR**

#### **¿Por qué se desarrolló este Proyecto?**

El Proyecto COOPFIN/CREAR nació con la misión de fortalecer a las instituciones que brindan acceso a servicios financieros en el área rural, que tienen un compromiso social con los sectores menos atendidos, y que buscan un equilibrio con su sanidad financiera.

Las actividades del Proyecto se enfocaron en profundizar el sistema financiero rural con estándares adecuados de prudencia financiera, solvencia y eficiencia, se buscó una oferta sostenible de servicios financieros, con el fin de cubrir la demanda de dichos servicios de la población rural vulnerable.

#### **¿Qué es el Proyecto COOPFIN/CREAR y cuál era su objetivo?**

El Proyecto Fomento del Ahorro y Crédito Rural (COOPFIN/CREAR) inició su operación en agosto de 1998; fue ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT), bajo mandato y financiamiento de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Actualmente el proyecto COOPFIN/CREAR cerró sus operaciones terminando su tercera fase (2006-2009).

La finalidad del Proyecto COOPFIN/CREAR es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable de la Sierra Central y Sur de Ecuador, asegurando el acceso de la población rural a servicios de ahorro y crédito en características, condiciones y plazos orientados a sus necesidades y demandas.

---

<sup>45</sup> Swisscontact. 2008. Disponible en:

<http://www.swisscontact.org.ec/site/swiss/index.php?navid=2&secc=1&seccionp=9&ar=23&system=13&sessid>



## **¿Cómo se lograron nuestros objetivos?**

Para cumplir con el objetivo clave del proyecto, COOPFIN/CREAR desarrolló tres estrategias:

### **Nivel Macro:**

Las actividades de este nivel se centraron en adecuar el sistema de control y supervisión a las COAC por parte del organismo de control, esto requirió de acciones por parte del proyecto que permitieron la inserción del concepto de “aplicación gradual de la norma” para este organismo; se transmitió a otras instituciones e instancias gubernamentales que influyen en la dinámica de las COAC, la experiencia del proyecto, conceptos técnicos y herramientas con el fin de fomentar la aplicación de estándares de operación que en el mediano plazo se conviertan en mecanismos de control.

### **Nivel Meso:**

En este nivel la misión primordial fue el de fortalecer la capacidad de gestión administrativa, financiera y operativa de las COAC, esto requirió a su vez de actividades de asistencia técnica y capacitación continuas que mejoraron la oferta de servicios financieros sostenibles en las zonas de influencia de las COAC.

Se desarrolló un mercado de servicios de asistencia técnica y capacitación.

Con enfoque en el sector de microfinanzas, el proyecto implementó el concepto de “mercado de servicios” creando capacidades a partir de la transferencia de Know-How; se estableció una corporación especializada (Knowintech Cia Ltda.) que atienda las necesidades de este mercado potencial, logrando así la permanencia y sostenibilidad de los servicios microfinancieros en el Ecuador.

### **¿Con quiénes trabajamos?**

#### **A nivel Macro:**

Instituciones e instancias gubernamentales que intervienen en la dinámica de las COAC (organismos de Control)

#### **A nivel Meso:**

Cooperativas de Ahorro y Crédito de la zona de acción, instituciones vinculadas directamente con las COAC y su desarrollo, Corporación de Servicios Microfinancieros, Uniones, Asociaciones y redes de Cooperativas y microfinancieras.

### **¿Dónde trabajamos?**

La zona de Acción de COOPFIN / CREAM fue la Sierra Central y Sur de Ecuador, en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja; se ejecutó además acciones puntuales en la provincia del Guayas a nivel macro y en el Oriente en las provincias de Orellana y Sucumbíos.

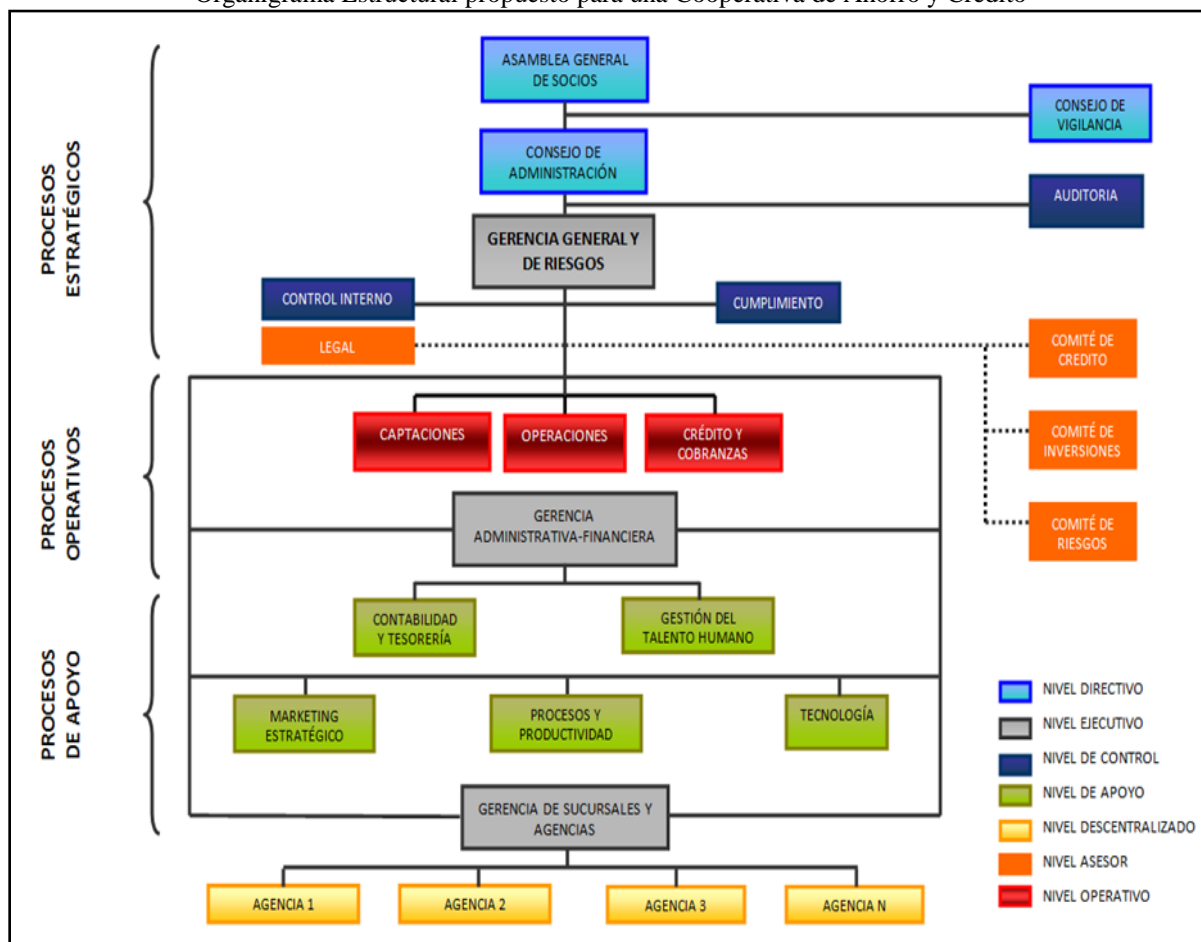
#### **Financidor**

El proyecto es financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).”

## Anexo 9. Organigrama estructural:

En base a la cadena de valor propuesta en el análisis interno, se ha diseñado un ejemplo de organigrama estructural. Este organigrama muestra los niveles jerárquicos presentes dentro una COAC, pero prioriza los procesos que agregan valor a la cooperativa.

Imagen A.5.  
Organigrama Estructural propuesto para una Cooperativa de Ahorro y Crédito



Elaborado por: Autor

## Anexo 10. Ejemplos de Indicadores para una Cooperativa de Ahorro y Crédito

### Para los procesos productivos

Tabla A.1.  
Ejemplo de indicadores para procesos productivos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	PERÍODO	ANÁLISIS	P
<b>%Efectividad en el contacto con el Cliente</b>	Define la cantidad de clientes contactados del total de clientes a contactar	$\text{Número de clientes contactados} / \text{Total Clientes Entregados} * 100$	Semestral	Porcentaje de clientes contactados	C
<b>Cuentas de Ahorro</b>	Conteo sistemático por apertura de cuentas de ahorro	apertura de cuentas de ahorros nivel nacional = cuentas de ahorros	Mensual	Captación de fondos a través de la apertura de cuentas de ahorro	I
<b>Certificados de aportación</b>	Conteo sistemático de certificados de aportación comunes y obligatorios	apertura de cuentas de ahorro nivel nacional = certificados de aportaciones	Mensual	Número de certificados de aportación con la apertura de cuentas de ahorro	I
<b>Clientes recibidos</b>	Conteo de los clientes que atendidos en un periodo determinado.	$\text{clientes recibidos} = \text{clientes agencia 1} + \text{agencia 2} + \text{agencia 3} + \text{agencia 4} + \text{agencia 5}$ .	Mensual	Es el número de cliente que se dirige a las diferentes agencias de la Cooperativa.	C
<b>Microcréditos aprobados</b>	Conteo sistemático de microcréditos aprobados	número de microcréditos aprobados / microcréditos	Mensual	Número de microcréditos que la Cooperativa aprueba con la documentación específica.	I
<b>Cumplimiento de desembolsos de crédito</b>	La Cooperativa de ahorro y crédito Andalucía garantiza el desembolso del crédito a favor del cliente	número de créditos desembolsados / número de crédito aprobados	Mensual	El cliente al cumplir con los requisitos estipulados está apto para que la Cooperativa desembolse el crédito a favor de éste.	I
<b>Incremento de liquidaciones de crédito</b>	Indica como han aumentado o disminuido el pago total de los créditos concedidos.	$(\text{créditos actuales} - \text{créditos anteriores}) / \text{créditos anteriores}$	Mensual	Liquidaciones de créditos	F
<b>Productividad del Oficial</b>	Conteo de colocaciones en la semana en relación a la meta	Total colocaciones a la fecha/ Meta	Semanal	Permite definir semanalmente si el oficial de crédito está en camino de cumplir su meta.	I

Elaborado por: Autor

Fuente: Banco: Solidario; Cooperativas de ahorro y crédito: 29 de octubre, Cooprogreso, Andalucía.

## Para los procesos de apoyo

Tabla A.2.  
Ejemplo de indicadores para procesos de apoyo

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	PERÍODO	ANÁLISIS	P
# de trabajadores	Personal capacitado capaz de cumplir las expectativas del cliente	Carpetas recibidas - contratos	Mensual	Es de vital importancia dotar de personal capacitado para tener una mayor eficiencia corporativa	C Y A
# de Cursos Realizados	Cursos de Capacitación del personal para una mejor atención	Cursos realizados – cursos no realizados	Mensual	Conocer nuevos proyectos para poner en práctica en un futuro	C Y A
Efectividad de registro legal de documentos	Indica como se desarrolla la entrega de documentos por parte del apoyo jurídico	Total documentos registrados / total documentos recibidos	Mensual	Es el número de documentos que se tramitaron y se llegaron a solucionarlos.	I
Vida útil.	Mide el rendimiento de las herramientas tecnológicas de la organización	(Costo – valor desecho) / Años de vida útil	Anual	Es el tiempo en que se encuentran en funcionamiento los equipos de la organización.	F
Evaluar la eficiencia personal	Indica la relación entre actividades realizadas con actividades propuestas	Actividades propuestas / actividades cumplidas	Mensual	Indica que tan ágil es el personal de la cooperativa y si cumple sus funciones establecidas.	C Y A
Efectivizaciones de pagos crédito	Indica la eficiencia de la política de cobranza de la cooperativa	Número de pagos efectivizados	Mensual	Indica el número de créditos los cuales se llegaron a cobrar en plazos establecidos.	F
Procedimientos	Define los procedimientos internos para el cumplimiento efectivo de las actividades institucionales.	número de procedimientos elaborados / número de procedimientos programados	Semestral	Nivel de cumplimiento de actividades institucionales con la aplicación de procedimientos internos.	I
Aplicación	Se refiere a la correcta gestión en la realización de los proyectos	proyectos aplicados / proyectos elaborados	Semestral	Los proyectos aplicados deben ser mayores a los proyectos elaborados.	I

Elaborado por: Autor

Fuente: Banco: Solidario; Cooperativas de ahorro y crédito: 29 de octubre, Cooprogreso, Andalucía

De acuerdo a la clasificación presentada en el documento se detalla la simbología de los colores en cada fila y las letras ubicadas en la columna final de nombre “P” que representa Perspectiva:

Tabla A.3.  
Simbología para las Perspectivas

<b>INICIAL</b>	<b>COLOR</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>F</b>		<b>Financiera</b>
<b>C</b>		<b>Cliente</b>
<b>I</b>		<b>Interna</b>
<b>C Y A</b>		<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>

Elaborado por: Autor

## Bibliografía

- (2010). *Ley de Cooperativas*. Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *BCE*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma* (Electrónica Gratuita ed.).
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *degerencia.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)
- Contreras, J. (s.f.). *Dirección Estratégica*. Recuperado el 05 de 01 de 2011, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- De la Fuente, O. (s.f.). *Zona Económica*. Recuperado el 19 de Octubre de 2010, de <http://www.zonaeconomica.com>
- Decretos Presidenciales. (s.f.). Ecuador.
- DINACOOP. (2008). *Dirección Nacional de Cooperativas*. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de [www.dinacoop.gov.ec](http://www.dinacoop.gov.ec)
- El Comercio. (2010). Micro-Créditos, Micro-Empresas. *LÍDERES* (45), 1-24.
- El Universo. (09 de Agosto de 2010). *El Universo*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de <http://www.eluniverso.com/2010/08/09/1/1355/aceptacion-presidente-sigue-tendencia-baja.html?p=1355&m=861>
- FECOAC; COLAC. (2009). *Memorias Estadísticas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas*.
- García, E. (s.f.). *Slide Share*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2010, de <http://www.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica>
- Gareth, H. C. (1996). *Administración Estratégica un Enfoque Integradado* (Tercera edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Guerrero, D. (20 de Octubre de 2009). *Inghenia*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2010, de <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/20/hoshin-kanri-estrategia-a-la-japonesa/>

- Intelligent Management Group. (2010). *IM Group*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2010, de <http://www.imgroup.com.ec/servicios/administracion/planificacion-estrategica>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kurb, M. (2008). *La Consultoría de Empresas* (Tercera ed.). México , D. F., México: LIMUSA.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (2009). Ecuador.
- Mata, G. (2010). *Managers Magazine*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2010, de <http://managersmagazine.com/>
- MIES. (2008). *Dinámica del Sector Cooperativo Ecuatoriano*.
- MIES. (2008). *Doctrina y Gestión Cooperativa*.
- Ortiz, A. (1970). *Gerencia Financiera un enfoque estratégico*. Guadalajara: Mc Graw Hill.
- Recklies, D. (s.f.). *themanager.org*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2010, de <http://www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm>
- Red Financiera Rural. (2009). *Boletín Microfinanciero 25, Trimestral*.
- Red Financiera Rural. (2010). *Boletín Microfinanciero 27, Trimestral*.
- Reglamento General de la Ley de Cooperativas. (s.f.). Ecuador.
- Resoluciones de Organismos de Control. (s.f.). Ecuador.
- Reynoso, A. (s.f.). *Gestiópolis*. Recuperado el 23 de 01 de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/39.pdf>
- Reynoso, A. (s.f.). *Grupo Kaizen* . Recuperado el 21 de 01 de 2011, de [http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento\\_estrategico\\_la Eliminacion\\_de\\_la\\_teoría.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.pdf)
- Salazar, F. (2008). *Estrategia* . Quito.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- Wales, J., & Sanger, L. (Enero de 2001). *Wikipedia, Enciclopedia Libre*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org>



- Wickham, P. (2008). *Management Consulting* (Third ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education.