



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - VERSION VII

TEMA:

El Manual de Competitividad en la gestión de las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR:

Eco. Rosa Barragán Landy

DIRECTOR:

Eco. Andrés Ugalde

Cuenca, Ecuador

2014

Índice de Contenidos

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCION	6
CAPITULO N. 1	8
ASPECTOS CONCEPTUALES	
1.1. La Planificación Estratégica.....	8
1.1.1. Conceptos.....	8
1.1.2. Niveles de la Planeación.....	9
1.1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica.....	11
1.1.4. Modelo general del proceso estratégico.....	12
1.2. La Estrategia.....	14
1.2.1. Conceptos.....	14
1.2.2. Estrategia Competitiva.....	14
1.3. El Balance Score Card.....	22
1.3.1. Conceptos.....	22
1.4. La Economía Social y Solidaria.....	29
1.4.1. Conceptos.....	29
1.5. BUEN VIVIR.....	30
1.5.1. Hacia un nuevo modo de generación de riqueza y re-distribución para el Buen Vivir.....	32
1.5. El Cooperativismo.....	33
1.5.1. Conceptos.....	33

CAPITULO N. 2	36
ESTRUCTURACION DEL MANUAL DE COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JARDIN AZUAYO”	
2.1. DISCIPLINA DE VALOR	36
2.2. ANALISIS FODA.....	37
2.3. ESTRATEGIAS COMBINADAS	42
2.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	47
2.5. MATRIZ DE ANALISIS COMPETITIVO.....	54
2.6. RESUMEN GENERAL DE TODAS LAS ESTRATEGIAS.....	61
2.7. METAS / INDICADORES	63
2.8. BALANCE SCORE CARD.....	69
2.9. MAPA ESTRATEGICO.....	71
CAPITULO 3	75
APLICACIÓN DEL DISEÑO DEL BALANCE SCORE CARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JARDIN AZUAYO”	
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	84

Índice de Anexos

Anexo 1: MANUAL DE METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS	87
Anexo 2: Matriz del FODA	90
Anexo 3: Estrategias combinadas.....	96

RESUMEN

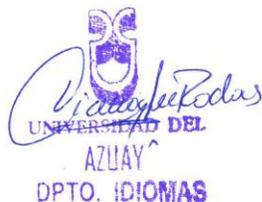
La elaboración y selección adecuada de estrategias muestra la capacidad competitiva de una Organización. El presente estudio permitió estructurar un Manual de Competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" mediante una metodología participativa para la recolección de datos a través de mesas de trabajo de discusión y análisis. Los resultados mostraron que la relación con los actores locales, Organizaciones e Instituciones que se encuentran en el entorno de la Cooperativa, el conocimiento del mercado y la apertura al cambio de los colaboradores son la base fundamental para lograr competitividad. La aplicación de éstos resultados también son de gran utilidad a otras Organizaciones de Economía Popular y Solidaria.

ABSTRACT

Handbook on competitiveness for the management of organizations at the financial sector of social and solidarity-based economy

Case: "Jardin Azuayo" Savings and Credit Cooperative

The development and selection of appropriate strategies shows the competitiveness of an organization. This study enabled the production of a Competitiveness Manual for "Jardin Azuayo" Savings and Credit Cooperative by means of a participatory methodology for data collection through workshops for discussion and analysis. The results showed that the relationship among local actors, organizations and institutions that are somehow connected to the cooperative, as well as the knowledge of the market and the employees' openness to change are the foundation for achieving competitiveness. The application of these results is also useful to other Social and Solidarity- based Economy organizations.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

El sistema cooperativo a lo largo del tiempo se ha ido fortaleciendo gracias a las relaciones que rigen a las Organizaciones de este sistema y que se basan en principios de cooperación, reciprocidad y solidaridad.

La evolución y el desarrollo que ha tenido el sector cooperativo en el Ecuador en los últimos tiempos han obligado a las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario a modificar su accionar y poder alcanzar un mejoramiento sostenido de sus procesos de eficiencia y desempeño tanto a nivel operacional como financiero¹. Esta demanda de innovación y mejora continua ha llevado a que éstas Organizaciones empiecen a diseñar sus propias estrategias de gestión empresarial y social, con especial énfasis en la competitividad tanto interna como externa.

Por otra parte, el tratamiento que se da ahora a las Cooperativas de Ahorro y Crédito difiere en mucho al que se les da a los Bancos con la Ley de Economía Popular y

¹ La normativa que rigen a las Organizaciones del Sector Financiero de Economía Popular y Solidario son:

- La Constitución de la República del Ecuador del 20-10-2008. Reconoce a la Economía Popular y Solidaria como el tercer sector económico importante.

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) del 04-05-2011.

- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del 16-02-2012 (Decreto ejecutivo 1061). A través de los dos cuerpos legales (Ley Orgánica y Reglamento) se armó el mecanismo institucional que permite varios elementos: la regulación, el control y el fomento del sector.

Las entidades que ejercen la regulación, control y fomento de este grupo económico son:

- Comité interinstitucional, para el tema de las políticas; la junta de regulación y entes reguladores para los diferentes sectores de la economía popular y solidaria.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que es el ente de control

- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que se encarga de fomentar las organizaciones de economía popular y solidaria.

- La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), que da servicios financieros a través de las cooperativas de ahorro y crédito, es decir, funciona como banca de segundo piso en el sector de la economía popular y solidaria.

Solidaria, misma que ha permitido establecer y aclarar los roles y las expectativas de cada uno de los actores involucrados, con la siguiente redefinición de la estrategia y de los sistemas de gestión y evaluación de resultados.²

Precisamente el “Manual de Competitividad”, es una de las herramientas que ayuda a responder a la dualidad que se enfrentan las Organizaciones del Sector Financiero, el de ser una Organización Cooperativa (Social) y de gestión empresarial (Financiera) y así mejorar su actitud estratégica introduciendo los conceptos de excelencia con características de eficiencia y eficacia dentro de sus procesos y servicios.

Las estrategias y acciones del “Manual de Competitividad” son deseables como herramientas competitivas para las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, ya que se presupone que incrementará en un 25% la captación de los socios con la aplicación de metas, actividades y tareas desarrolladas. La meta propuesta de firmar convenios con otras Instituciones en las localidades hace que las personas para que puedan acceder a los servicios de la Cooperativa tengan que abrir sus cuentas y ser socios por lo que estaríamos incrementando el número de socios; así también contar con un plan de marketing hace que las estrategias vayan encaminadas a buscar nuevos nichos de mercado y localidades desatendidas en donde se pueda ofrecer los servicios de la Cooperativa.

² Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011). Sección 1. De las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CAPITULO N. 1

ASPECTOS CONCEPTUALES

1.1. La Planificación Estratégica

Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí (PROVERBIO DE EL CORÁN)

1.1.1. Conceptos

La Planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la Organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra³.

Muchas evidencias demuestran que, por lo general, las Organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a las que no la hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia esté enfocada debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura organizativa y los procesos internos de la Organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

La preparación y elaboración de la planificación en una Organización debe ser realizada partiendo de todo lo que suponen los valores, visión, misión y la identidad organizativa; la misma que debe ser desarrollada con un enfoque suficientemente participativo que aproveche el talento y la experiencia del equipo de trabajo para que así se asegure un alto nivel de apropiación del plan por parte de quienes serán los responsables de su ejecución.

En las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria la planificación estratégica debe ser vista como la oportunidad para fortalecer la capacidad de

³ Chiavenato. (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. México. McGrawHill

diagnóstico, análisis, reflexión, toma de decisiones como vías para incrementar su impacto social y desarrollo organizativo como estrategias centrales de su gestión.

1.1.2. Niveles de la Planeación⁴

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la Organización entera. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

- **Alcance:** Comprende la organización como un todo , todos los recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

- **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.

- **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la Organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2. Planeación táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a mediano plazo, por lo general es anual

- **Alcance:** Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

⁴ Chiavenato. (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. México. McGrawHill

- **Contenido:** Es menos genérico y más detallado que el de la planificación estratégica.

- **Definición:** Está a manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la Organización.

3. Planeación operativa: Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a corto plazo, es inmediata.

- **Alcance:** Abarca cada actividad o tarea de forma aislada, y se preocupa por alcanzar metas específicas.

- **Contenido:** Detallado. Específico y analítico.

- **Definición:** Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la Organización que afectan su viabilidad y evolución de manera general y en forma transversal. En el proceso de la planeación estratégica se debe formular y articular de forma integrada todos los planes tácticos y operativos. Si se aplica de forma aislada resultará insuficiente pues no se trata solamente de cubrir las acciones más inmediatas y operativas.

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo Plazo	Macroorientada. Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano Plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto Plazo	Microorientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Fuente: Idalberto Chiavenato. (2004.) Introducción a teoría geral de administração, Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, p. 171

1.1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica

La participación en la elaboración de un plan estratégico genera beneficios muy importantes⁵:

- Ayuda a la superación de los miembros, porque parte del principio de que las organizaciones no solo deben crear proyectos o servicios, sino que deben estimular el desarrollo de su talento humano enriqueciendo su trabajo y fomentando su creatividad.
- Ayuda a evitar conflictos entre diferentes niveles y áreas provocados por discrepancias respecto al reparto de responsabilidades.
- Facilita la evaluación del rendimiento.
- Ayuda a generar entusiasmo tanto interno como externo y un compromiso con la organización y sus estrategias.
- Mejora la actuación del talento humano que tienen objetivos propios que los comparte y los entiende.
- Aumenta el grado de participación de los miembros y los pone en mejores condiciones para tomar decisiones.
- Se crea en la Organización un clima de mayor comunicación.
- Los objetivos logrados dan confianza y motivan a lograr nuevos.

Los beneficios antes mencionados de la planificación mejoran notablemente la gestión de una Organización proporcionando el camino o ruta necesaria para la consecución de objetivos y sobre todo en los colaboradores ya que los colaboradores que saben que han contribuido al proceso de planificación se sienten después inmersos en esta acción y tienen mayor inclinación a identificarse con los objetivos y esfuerzos de la

⁵ Paredes Santos, A y Pérez Coscio, L. (1994): "Planificación estratégica de Organizaciones no gubernamentales". FICONG, Buenos Aires.

Organización. Esta planificación se la puede construir considerando el tiempo, el tipo de Organización y su nivel de frecuencia.

Para la elaboración del manual de competitividad la planificación contribuirá de manera dinámica y como un eje de dirección para la formulación y ejecución de la estrategia, apoyándose fundamentalmente en la creatividad de los colaboradores, la optimización de los recursos materiales y talento humano, para así poder alcanzar su estrategia de competitividad.

1.1.4. Modelo general del proceso estratégico⁶

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas a través de planes tácticos y operativos con base en algunas premisas, que se señalan a continuación:

1. Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el proceso sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene que ver mucho con el futuro de la Organización. Está orientada al largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.

3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos, sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos de los grupos de interés de la Organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc.

⁶ Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. México. McGrawHill

4. Ser participativa: Todos los miembros de la Organización deben formular y entender la planeación estratégica. La planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año, no es algo discontinuo; cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.

6. Ser implementada: la implementación de la planeación estratégica es el gran desafío. Para que tenga éxito, todos los colaboradores de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas las acciones.

7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica es un trabajo duro y no fácil de emprender. Crear un cultura de planificación en los colaboradores es fundamental para el éxito de mismo, sin embargo, seguir los pasos del proceso de planeación estratégica nos da un camino ruta a seguir. Desde el inicio los directivos de la Organización deben incluirse y participar activamente en esta construcción que no es más que la base o sustento de lo que se quiere lograr llámese visión, estratégica objetivos que la organización formuló.

1.2. La Estrategia

1.2.1. Conceptos

Se puede definir a la estrategia, como “la mejor forma de alcanzar objetivos, metas y la filosofía organizacional mediante principios, rutas y programas de acción y decisión orientados al proceso administrativo, a la evaluación de oportunidades y riesgos y a la adaptación y utilización de recursos para posicionarnos en el mercado”⁷

A través del concepto planteado la estrategia trata siempre de alinear los recursos y potencialidades de la Organización a conseguir los resultados que se ha planteado en la planificación estratégica, dentro de un medio aleatorio e imprevisible.

1.2.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para superar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.⁸

Una Organización se puede decir que tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición de los rivales para asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas; las ventajas competitivas pueden ser dadas por la más alta calidad en los servicios, la atención que se le brinde al cliente, mejor ubicación geográfica, etc.

La estrategia competitiva debe ser desarrollada de acuerdo al medio ambiente en el que se desenvuelve, las fuerzas externas de la industria (fuerzas sociales y económicas) son importantes debido a que suelen afectar todas las compañías del

⁷ Basado en: DRUCKER, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Grupo Editorial Norma, 1999. Pág. 52

⁸Porter, M. (1982). “Estrategia Competitiva”. México. Cía. Editorial Continental.

sector industrial y depende de sus capacidades que tengan éxito o fracaso.⁹; y también depende de la teoría del negocio a que se vea abocada una Organización.

Porter describió la estrategia competitiva, “como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada Organización busca por diferentes caminos llegar a este resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las probabilidades y circunstancias que le correspondieron vivir. Porter identifico tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Estas tres estrategias genéricas fueron:

1. **Liderazgo en costos:** Consiste en que la Empresa sea la que tenga los costos más bajos de la industria sin descuidar la calidad y el servicio. Si una empresa logra el liderazgo global en costos y lo mantiene será un participante por arriba del promedio en su sector industrial.

Lograr una posición de costo total bajo requiere una alta participación relativa de mercado, es decir, la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante; u otro tipo de ventaja como podría ser el acceso a las tecnologías de punta para entregar los servicios financieros, mantener un amplio portafolio de servicios financieros, atender los segmentos más grandes de clientes, reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación, entre otros.

⁹ Porter, M. (1982). “Estrategia Competitiva”. México. Cía. Editorial Continental.

2. **Diferenciación:** Consiste en que la compañía intente conseguir distinguirse de los competidores en aspectos que los compradores aprecien.

Esta estrategia de diferenciación supone crear en el producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación es considerada como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de la marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del servicio financiero, materiales de alta calidad, tecnologías avanzadas, imagen, red de distribución o incrementar la atención y servicio al cliente.

3. **Enfoque:** Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico. En contraste con los costos bajos y la diferenciación estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado o ambas cosas.

Las tres estrategias genéricas de Porter son alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas y que describen a la competencia en un momento específico, es decir, un mercado sin alteraciones o cambios violentos y cuando el objetivo era el de sostener una ventaja competitiva.

Otro modelo estratégico realizado por Michael Porter en 1989 es el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, en donde se analiza el poder que cada una de las fuerzas pueda tener para influir en la industria en la que se encuentre operando el negocio.

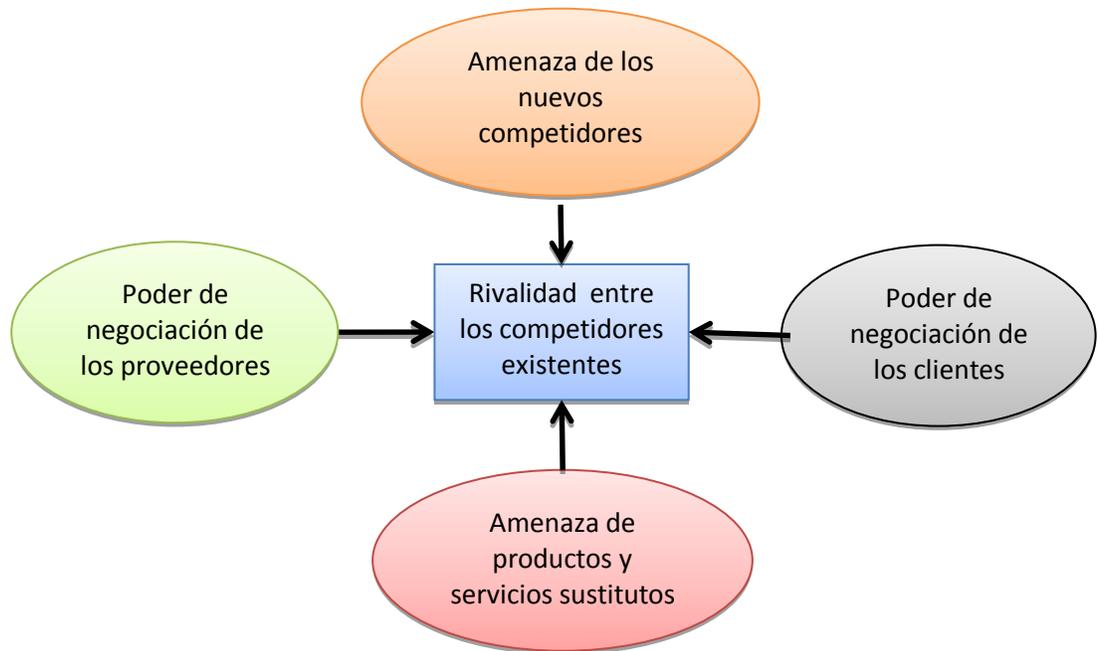
Las cinco fuerzas que conforman el modelo estratégico son:

1. Los mismos competidores de la industria, es decir, la rivalidad que existe entre las empresas que se encuentran en el mercado actualmente.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos
3. El poder negociador de los compradores
4. El riesgo de nuevas empresas en el mercado
5. Poder negociador de los proveedores

Al aplicar este modelo las Organizaciones tendrían más claridad de su situación y de esta forma poder formular una estrategia con la que puedan obtener una ventaja competitiva, ya que en la actualidad si una Organización no cuenta con una ventaja competitiva corre el riesgo que su competencia la desplace del mercado.

Estas cinco fuerzas competitivas combinadas entre si rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias, debemos por lo tanto definir qué estrategia es la más conveniente para cada industria y así lograr el éxito ante el mercado al cual nos debemos.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un modelo de análisis muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de industria por su facilidad de comprensión; la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de las cinco fuerzas:



Fuente: Porter M. Ser Competitivos

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas según Porter¹⁰, ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa cuando logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los servicios, la calidad de los

¹⁰ Porter M. (2003). Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones. México. Ediciones Deusto S.A

servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que éstas compitan.

En el Ecuador existen actualmente una Caja Central y cerca de 3.255 Cooperativas, de las cuales 945 son de Ahorro y Crédito y 2310 al sector no financiero; ésta última está constituida por varias cooperativas y 2.839 asociaciones que realizan actividades en el sector económico. (Agosto 2013).

En el sector Cooperativo el 55.7% está concentrado en el área de servicio, es decir, son cooperativas de transporte 27,6%, de ahorro y crédito 8,9%, de producción 7,4% ,de vivienda y 0,3% de consumo.

Las cinco cooperativas del Sector Financiero Popular y Solidario que hay en Ecuador representan el volumen de colocaciones que tienen el tamaño de cerca de doce bancos privados, es decir, en el sector cooperativo también hay organizaciones grandes e importantes de mucha relevancia. Se estima que el sector cooperativo maneja alrededor de 6.000 millones de dólares en activos; que tiene alrededor de cinco millones de socios a nivel nacional, considerando que una persona puede ser socio de una o más cooperativas.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos (David, Fred 2003¹¹). La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

¹¹ Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición.

En el sector financiero popular y solidario existen sustitutos que se especializan servicios determinados pero no logran ofrecer un producto integral; dentro de estos sustitutos podemos mencionar las Casas de cambio, los Montes de Piedad, Casas de Empeño; algunas de éstas entidades son informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de los servicios.

- **Amenaza de los nuevos competidores :**

Esta fuerza tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de nuevos rivales al mercado; si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada , las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes, entre otros.

Analizando esta fuerza en el sector financiero popular y solidario podemos observar que existen ciertas barreras que impiden que sea de fácil acceso el ingreso a la industria debido a los controles, requisitos y regulaciones que ahora tienen que cumplir éstas Organizaciones; pero sin embargo se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al crecimiento y fortalecimiento del sector cooperativo.

Por otro lado una de las barreras es la del posicionamiento y establecimiento de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que puede llevar muchos años, por lo que ahora se puede utilizar para el ingreso de nuevos mercados es la de fusiones, donde los más grandes absorben a los más pequeños y con ello ganar credibilidad y posicionamiento.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

- **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos nos afecta directamente.

El modelo de las fuerzas de Porter es una herramienta que se pueda utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de industria y que por lo demostrado da buenos resultados este análisis ya que ayudará a formular estrategias más efectivas. En sectores como el Cooperativo la utilización de modelos de análisis de las cinco fuerzas de Porter es de gran importancia para determinar cómo y de dónde se puede obtener una ventaja competitiva.

1.3. El Balance Score Card

1.3.1. Conceptos

El Balance Score Card “es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la Organización”¹².

Podríamos decir que el Balance Score Card nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo nos estamos comportando a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía es necesario previamente concretar la visión, misión y objetivos estratégicos entre si según diferentes perspectivas.

El Balance Score Card, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Por tanto, el Balance Score Card lo que intenta es traducir la estrategia en acciones, permitiendo que las evaluaciones tradicionales del desempeño basadas en medidas financieras, no sean suficientes en un ambiente de negocios cada vez más complejo y competitivo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia.

¹² Kaplan, R y Norton, D. (1992). Article “The balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”.

1.3.2. Elementos de un Balance Score Card

Algunos de los elementos del Balance Score Card se mencionan a continuación:

1.3.2.1. Misión, Visión y Valores

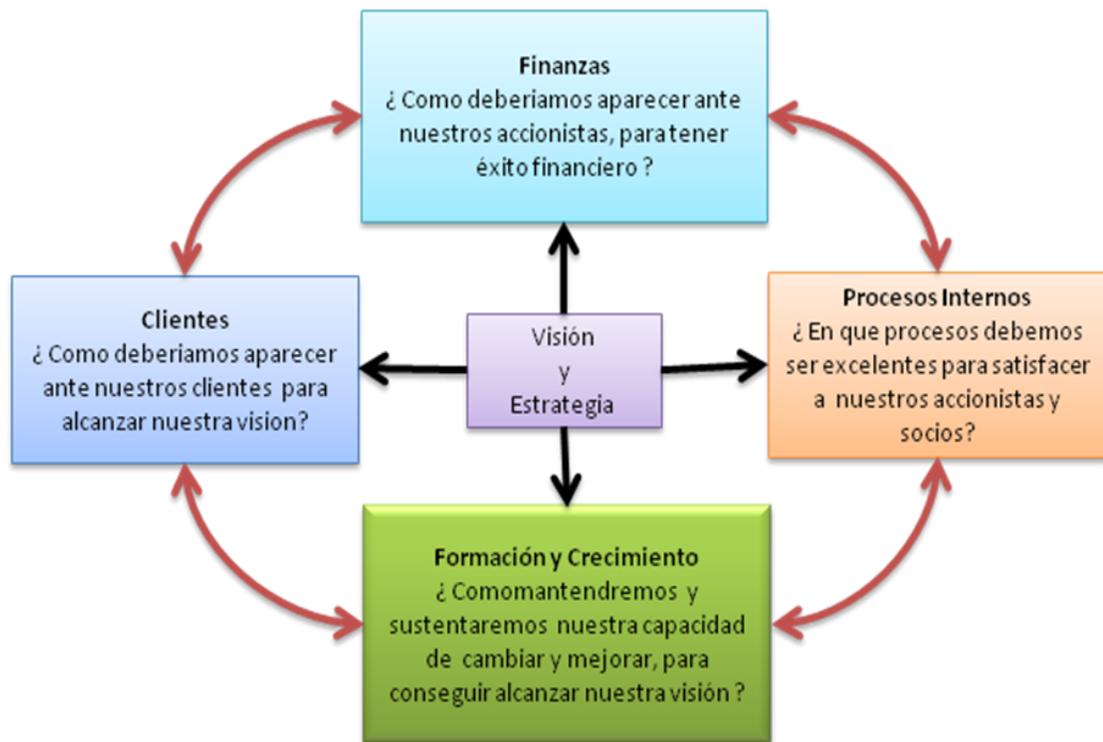
La aplicación del Balance Score Card empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización; y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes.

1.3.2.2. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, es decir, se establecen relaciones de causa efecto. Los mapas estratégicos con el aporte conceptual más importante del Balance Score Card ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de una Organización.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados, los mapas estratégicos ayudan a englobar y priorizar objetivos, a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado y ordenado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la Organización.

Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:



Fuentes: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Revues* (enero-febrero 1996): 76 Reproducido con autorización.

1. La perspectiva financiera

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento de negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital, solvencia, sostenibilidad, y otros más aplicados a cada tipo de Organización.

2. La perspectiva del cliente

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera.

La satisfacción de clientes dependerá de la propuesta de valor que la Organización defina a ellos. Esta propuesta cubre básicamente las expectativas compuestas por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto.

Los indicadores fundamentales de esta perspectiva de cliente incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Sin embargo, la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

3. La perspectiva del proceso interno

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la Organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Comúnmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Así, una Organización puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora, o también reconocer la necesidad de incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

4. La Perspectiva de formación y crecimiento

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Con el objetivo de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base o motor del desempeño futuro de la Organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

La formación o aprendizaje y el crecimiento identifican la infraestructura que la Organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las Organizaciones sean capaces de alcanzar sus objetivos a

largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento de una Organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, se tendrá que invertir en la recualificación de colaboradores, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Las medidas basadas en los colaboradores incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos -satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados-junto con unos índices detallados y concretos.

El Cuadro de Mando Integral busca integrar las estrategias de la entidad en las diferentes perspectivas y que sean preparadas conjuntamente y en armonía para que la implementación sea de todos y no solo de los directivos, es decir, que para el logro de los objetivos institucionales se debe buscar el trabajo en equipo y conjunto y la retroalimentación también debe ser lo más importante para todos entender y ser parte del Cuadro de Mando Integral utilizará las perspectivas que sugieren los autores, pero se elaborara y se construirá de acuerdo a la visión de la Cooperativa el orden y relaciones de las mismas, es decir, se priorizara las perspectivas de acuerdo a la cadena de valor.

1.3.3.3. Indicadores y Metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo la firma de convenios con Organizaciones de la localidad, puede medirse a través de indicadores como el número de convenios firmados por oficina de la Cooperativa Jardín Azuayo. Los

objetivos con el fin, los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Balance Score Card debe existir más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, se deberán fijar metas.

1.3.3.4. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la Organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos, Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha con cada uno de los objetivos estratégicos, podemos determinar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos son soporte de las iniciativas.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento o incluso un Balance Score Card propio.

13.3.5. Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, es decir, una persona a cargo para que controle su cumplimiento. Es muy importante que esta persona esté comprometida e involucrada desde el principio en la elaboración de los objetivos estratégicos para que tenga todo el conocimiento necesario para poder responder por su implementación.

Otro aspecto clave para una implantación con el éxito del Balance Score Card es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas, como primer paso fundamental en el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes colaboradores van a jugar en ellos, y por último dotar de los recursos necesarios para su cumplimiento.

1.4. La Economía Social y Solidaria

1.4.1. Conceptos

La Constitución de la República del Ecuador en su capítulo cuarto, sobre Soberanía Económica, en el artículo 283 define al sistema económico como uno de carácter “social y solidario” que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios

Esta vertiente ve la posibilidad de desarrollar una socioeconómica, en que los agentes económicos no son escindidos de sus identidades sociales, mucho menos de su historia y de su incrustación en el mundo simbólico e institucional que denominamos cultura. Al ver la economía como inseparable de la cultura, la Economía Social la ve como espacio de acción constituido no por individuos utilitaristas que buscan ventajas materiales, sino por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que se mueven dentro de instituciones decantadas por a práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan haciendo transacciones entre la utilidad material y los valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia.¹³

Esta economía es social porque produce sociedad y no solo utilidades económicas, porque genera valor de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores

¹³ Coraggio, J.L. (2011). Economía Popular y Solidaria. Ediciones Abya – Yala Pág. 44-45

o de sus comunidades y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Es social porque vuelve a unir producción y reproducción, al producir para satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas para la misma sociedad.¹⁴

Estas empresas que se van formando cumplen con todos los requisitos para constituirse al igual que todas las demás, el sentido cambia cuando se crean y se transforman a ser sin fines de lucro, en donde su rentabilidad no va hacer la preocupación primordial sino que deberá esta ser sostenible para poder desarrollar su fin, además estas empresas son solidarias y con precios justos, solidarias porque apoyan a las demás , a las más pequeñas para que se desarrollen también y a precio justo porque no le interesa ganar rentabilidad solo que cubra sus costos de operación.

1.5. BUEN VIVIR ¹⁵

Los pueblos indígenas andinos aportan a este debate desde otras epistemologías y cosmovisiones y nos plantean el *sumak kawsay*, la vida plena. La noción de desarrollo es inexistente en la cosmovisión de estos pueblos, pues el futuro está atrás, es aquello que no miramos, ni conocemos; mientras al pasado lo tenemos al frente, lo vemos, lo conocemos, nos constituye y con él caminamos. En este camino nos acompañan los ancestros que se hacen uno con nosotros, con la comunidad y con la naturaleza. Compartimos entonces el “estar” juntos con todos estos seres. Seres que tienen vida y son parte nuestra. El mundo de arriba, el mundo de abajo, el mundo de afuera y el mundo del aquí, se conectan y hacen parte de esta totalidad, dentro de una perspectiva espiral del tiempo no lineal.

El pensamiento ancestral es eminentemente colectivo. La concepción del Buen Vivir necesariamente recurre a la idea del “**nosotros**” porque el mundo no puede ser entendido desde la perspectiva del “**yo**” de occidente. La comunidad cobija,

¹⁴ Coraggio, J.L. (2011). Economía Popular y Solidaria. Ediciones Abya – Yala Pag.46

¹⁵ <http://plan.senplades.gob.ec/3.1-aproximaciones-al-concepto-del-buen-vivir>

protege, demanda y es parte del nosotros. La comunidad es el sustento y es la base de la reproducción de ese sujeto colectivo que todos y cada uno “somos”. De ahí que el ser humano sea concebido como una pieza de este todo, que no puede ser entendido sólo como una sumatoria de sus partes. La totalidad se expresa en cada ser y cada ser en la totalidad. “El universo es permanente, siempre ha existido y existirá; nace y muere dentro de sí mismo y sólo el tiempo lo cambia” (pensamiento kichwa). De ahí que hacer daño a la naturaleza es hacernos daño a nosotros mismos. Cada acto, cada comportamiento tiene consecuencias cósmicas, los cerros se enojan o se alegran, se ríen o se entristecen, sienten... piensan...existen (están).

El *sumak kawsay*, o vida plena, expresa esta cosmovisión. Alcanzar la vida plena es la tarea del sabio y consiste en llegar a un grado de armonía total con la comunidad y con el cosmos.

La concepción del Buen Vivir converge en algunos sentidos con otras concepciones también presentes en la historia del pensamiento de occidente. Aristóteles en sus reflexiones sobre ética y política nos habla ya del Vivir Bien. Para Aristóteles, el fin último del ser humano es la felicidad, que se alcanza en una polis feliz, es decir, únicamente la felicidad de todos es la felicidad de cada uno; la felicidad se realiza en la comunidad política. Aisladamente, los seres humanos no podemos alcanzar la felicidad, solo en sociedad podemos practicar la virtud para vivir bien, o ser felices. El fin de la polis, es entonces alcanzar la felicidad de los seres humanos que la integran. A su vez y, dentro de este marco, el filósofo ve la felicidad con procesos relacionados a la amistad, el amor, el compromiso político y la posibilidad de contemplación en y de la naturaleza, a teorizar y crear obras de arte. Todos ámbitos olvidados usualmente en el concepto dominante de desarrollo.

Es importante resaltar el énfasis que en ambas concepciones tiene el sentido de lo comunitario – social en el marco de la realización de las libertades humanas, frente a las visiones de desarrollo fragmentarias, economicistas y centradas en el mercado.

1.5.1. Hacia un nuevo modo de generación de riqueza y re-distribución para el Buen Vivir¹⁶

En el contexto del análisis histórico del pacto social excluyente que caracteriza la realidad ecuatoriana, se puede señalar que el marco normativo constitucional y el modo de desarrollo implementado durante décadas han excluido sistemáticamente a ecuatorianos y ecuatorianas de los procesos de redistribución de la riqueza y del poder, sin que el Estado haya sido capaz de garantizarles el ejercicio de sus derechos.

El nuevo pacto de convivencia que propone el gobierno de la Revolución Ciudadana es un esfuerzo por hacer realidad un verdadero y efectivo régimen constitucional de derechos y justicia. Sin embargo, éste requiere de una estrategia de acumulación, generación de riqueza y re-distribución radicalmente distinta a aquella que se desprende de los patrones históricos.

Esto último quiere decir que la construcción del Estado constitucional de derechos y de justicia, plurinacional e intercultural, y la sociedad del Buen Vivir –para todos y todas- es contraria al mantenimiento de una estrategia de acumulación sustentada solamente en los principios del mercado capitalista, en una economía primario exportadora que basa la redistribución en la apertura comercial a ultranza, la competencia del libre mercado y el asistencialismo focalizado de la política social neoliberal, sin considerar la diversidad de formas de producción y propiedad que se sostienen en principios de justicia, solidaridad, reciprocidad, cooperación y soberanía, y la capacidad del Estado de aplicar una política social de carácter universal y democratizadora.

Para la aplicación de este modelo de transformación, se sustenta y orienta en la reconstitución de las bases institucionales, estructurales y de poder democrático que permita contar con cimientos sólidos para la aplicación del proyecto de cambio y el escenario más favorable para poner en marcha el proyecto de cambio es en el mediano plazo.

¹⁶ <http://plan.senplades.gob.ec/hacia-un-nuevo-modo-de-generacion-de-riqueza>

Además para lograr un Buen vivir, es necesario el logro de equilibrios y que requiere una adecuada institucionalización de lo económico, combinando cinco principios:¹⁷

- (a) Subsistencia por la propia producción
- (b) Reciprocidad
- (c) Redistribución
- (d) Intercambio
- (e) Planificación

1.5. El Cooperativismo

1.5.1. Conceptos

Esta teoría se basa en valores y principios de igualdad, libertad y equidad entre las personas así como solidaridad y justicia en las relaciones sociales y económicas entre los miembros. Orienta a traducir en hechos los objetivos de una doctrina social.

El cooperativismo mundial es hoy por hoy uno de los grandes pilares sobre los que se asienta el desenvolvimiento económico de las naciones. En el Ecuador, el esfuerzo por establecer este modelo como alternativa de desarrollo social dispone de una temporalidad de alrededor de un siglo y fue considerado en determinados momentos de la historia como una herramienta de transformación social.¹⁸

El Cooperativismo si ha logrado construir un modelo económico alternativo para amplios sectores de la población ecuatoriana. Se ha constituido en un sector institucional estratégico para la economía popular y solidaria con grandes posibilidades

¹⁷ Coraggio, JL (Org) (2009). ¿Qué es lo económico? CICCUS. Buenos Aires.

¹⁸ Mino, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito. Editogram

de crecimiento y fortalecimiento, y es una gran referente para el desarrollo económico y el fomento de la integración social.

El cooperativismo, después de enfrentar un siglo de grandes obstáculos, promovió de forma destacada el acceso de amplios sectores sociales a diversas formas asociativas de producción, sobre todo en el campo del ahorro y crédito y del transporte.

Este crecimiento ha sido problemático y con grandes amenazas y peligros, como el distanciamiento de los objetivos sociales del modelo cooperativo, debido a la gran afluencia de la globalización y el neoliberalismo. La destrucción institucional de la cooperativa más grande del país y de Latinoamérica es un hito negativo. Problemas de eficiencia económica y técnica también han afectado su imagen. LA ausencia del Estado en la promoción y control del sector pesado en su reconocimiento como actor y ha debilitado la dinámica de crecimiento. A pesar de ello, el sector tiene plena vigencia y grandes fortalezas que lo proyectan a futuro.

El Cooperativismo en el Ecuador es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores, obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas, pequeños propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo.

Conclusiones del Capitulo

- La Planificación Estratégica, la Estrategia, el Cuadro de Mando Integral, objetivos y finalidad en la Cooperativa.
- El Balance Score Card, lo que uno mide es lo que logrará.
- Se tiene que medir para poder gestionar
- Incluir no solo lo financiero sino también lo no financiero
- Empresas sin fines de lucro con solidaridad y precios justos.
- El Cooperativismo, La Economía Popular y Solidaria, El Buen Vivir, como elementos de sustento de gestión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria.
- Primero el ser y luego el tener
- Valores, principios, visión no perder de vista al momento de armar una planificación estratégica.

CAPITULO N. 2

ESTRUCTURACION DEL MANUAL DE COMPETITIVIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JARDIN AZUAYO”

Para la estructuración del Manual de Competitividad se siguieron los siguientes pasos que se detallan a continuación:

2.1. DISCIPLINA DE VALOR

Para empezar a estructurar el Manual de Competitividad se determinó en primera instancia la disciplina de valor, es decir, identificar las acciones y actividades que lleva a cabo y las oportunidades que aprovecha la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” para lograr su fin.

Por tanto la disciplina de valor que usa la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” está dada **Por diferenciación**, ya que todas sus acciones están encaminadas a distinguirse de las demás Organizaciones en aspectos y valores inalcanzables y que los socios aprecian y lo reconocen.

Todos estos aspectos y valores que el socio aprecia de la Organización se ven reflejadas en las fortalezas que se encontraron en la matriz de levantamiento y se destacan las siguientes:

1. **La cercanía geográfica en las localidades:** Sobre todo en el área rural de los cantones en donde se encuentra la Cooperativa.
2. **Las fuertes relaciones con los actores locales:** Considerando a aquellas relaciones con representantes de comunidades, asociaciones, instituciones proveedores, líderes. etc.

3. **La educación cooperativa para socios, directivos y empleados:** Impartir capacitación sobre cooperativismo, solidaridad, análisis financiero, buen vivir a través de la escuela de educación cooperativa.
4. **Costos bajos en los servicios que ofrece:** Solo cubrir los costos operativos y logrando sostenibilidad financiera

La cercanía geográfica, ya que la Cooperativa cuenta con puntos de atención en lugares donde no existen más instituciones financieras o hemos sido los primeros en abrir una ventanilla de atención.

Las fuertes relaciones con los actores locales se refleja en los convenios de cooperación y las actividades se planifica con ellos en función del beneficio de la comunidad u organización a la cual pertenecen.

La educación cooperativa como una forma de capacitar, de entrenar a nuestros socios, directivos y empleados en que es la cooperación y todos sus valores, viviendo una cultura solidaria y participativa en donde el fin último es el ser humano.

Los costos bajos en los servicios que ofrece la Cooperativa, buscando solo cubrir sus gastos operativos para poder poner a disposición del socio el servicio, buscando las mejores alternativas tecnológicas y sin buscar lucro sino impulsados por el servicio social.

2.2. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa y que permite conformar un cuadro de la situación actual de una Organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico estratégico claro, específico y coherente de la Organización respecto a su visión y objetivos¹⁹.

¹⁹ Collao, F. y otros. (2009). Planificación estratégica empresarial. Bogotá. Palao Editores.p.127.

El término FODA es un grupo de siglas conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; de entre éstas cuatro variables tanto fortalezas como debilidades son internas de la Organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder controlarlas.

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la Cooperativa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, como pueden ser: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, fidelidad de los socios, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Cooperativa y que le permite obtener ventajas competitivas, como pueden ser: mejora continua, demanda de nuevos servicios y puntos de atención, etc.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable de la Cooperativa frente a la competencia, como pueden ser: recursos que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Cooperativa, como pueden ser: falta de visión cooperativa, falta de gestión de riesgos, etc.

Para realizar el FODA de la Cooperativa se enfocó en las fuerzas de Michael Porter²⁰, como aspectos determinantes a considerar para el levantamiento de la información y éstos son:

1. Los mismos competidores de la industria, es decir, la rivalidad que existe entre las empresas que se encuentran en el mercado actualmente.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos
3. El poder negociador de los compradores
4. El riesgo de nuevas empresas en el mercado
5. Poder negociador de los proveedores

Para obtener el FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” se siguió el siguiente detalle metodológico:

1. Se elaboró un formato adecuado para poder obtener la información requerida, en el cual se identificaba las fuerzas de PORTER y las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para cada una de ellas.
2. Se convocó a los directivos, socios y demás colaboradores a varias reuniones de trabajo, en donde utilizando la metodología de investigación participativa se armó cuatro mesas de trabajo, entregando a cada mesa una letra del FODA con las respectivas fuerzas de PORTER para que trabajaran en un tema específico, anotando las escuchas y aportes de los participantes.
3. En otra reunión, se socializó los aportes de cada mesa de trabajo a todos los participantes, logrando retroalimentación y validación de los aportes obtenidos.
4. Por último, se construyó la matriz FODA con los aportes validados y socializados por los participantes.

²⁰ Michael E. Porter. “Estrategia Competitiva”. México 1982. Cía. Editorial Continental

De la matriz FODA (**Anexo 2**) se pueden destacar varios aspectos fundamentales que reflejan la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa "Jardín Azuayo", tanto internamente como su relación con el exterior y que se puede concluir lo siguiente:

Como Fortalezas se destaca, el fortalecimiento del sistema cooperativo a nivel nacional que cuenta ya con una ley y reglamento que regula este sector de una manera adecuada y entendiendo la naturaleza y visión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria; por otro lado, la lealtad, la imagen de confianza y solidaridad que refleja la Cooperativa ante sus socios, directivos y empleados logrando una profunda identidad y compromiso con la Cooperativa, demostrándose en la participación de los socios en el gobierno, tomando decisiones que benefician a todos por igual sin ningún privilegio ni discriminación y en la educación cooperativa capacitándose para contar con las competencias necesarias para poder contribuir de mejor manera y formar una cultura de la cooperación y la solidaridad.

Otra Fortaleza, los costos bajos de los servicios financieros, que hace que los socios nos prefieran sobre otras Instituciones Financieras por ser competitivas en el mercado.

Como Oportunidades, se destaca la creciente demanda de nuevos puntos de atención de la Cooperativa, ya sea con oficinas y ventanillas que ofrezcan al socio un servicio más cercano a sus localidades y permitiéndome también ampliar la oferta del portafolio de servicios de la Cooperativa.

Otra Oportunidad es el de aprovechar el apoyo del estado a la Economía Popular y Solidaria y el reconocimiento del sector cooperativo en los actuales momentos dentro de la economía nacional para lograr la integración del sistema.

El de lograr alianzas estratégicas identificando las Organizaciones, Instituciones que se encuentran en cada una de las localidades también es otra oportunidad que se debe aprovechar con una buena comunicación y empoderamiento de cada uno de los actores.

Las debilidades que se destacan, son la demora con que se desarrollan y se implementan los servicios financieros en la Cooperativa debido a falta de definiciones y rigidez a la hora de tomar decisiones por parte de los responsables, provocando deterioro en la calidad del servicio al socio ya que no se satisfacen las necesidades a tiempo y el servicio queda obsoleto rápidamente y pierde credibilidad.

Otra debilidad es que los socios no conocen los servicios que ofrece la Cooperativa, ya sea por falta de promoción por parte de la Cooperativa o porque el portafolio de servicios es limitado y no cubre las demandas de servicios que desean acceder los socios.

Como amenazas se destacan, la desaceleración de la demanda de crédito producto de una colocación sin un adecuado análisis de la capacidad de pago del socio por parte de las Instituciones Financieras, provocando tendencias de crecimiento de mora en el entorno, ya que los mercados están saturados por la existencia de gran cantidad de Instituciones que ofrecen similares servicios.

La agresividad con la que ingresan nuestros competidores con mensajes destructivos y exterminadores, no permite que se pueda generar una misma visión de desarrollo dentro del sistema cooperativo, ya que se consideran un ente aparte y no fortalecen el movimiento cooperativo y no aplican el principio cooperativo que es el de Cooperar entre Cooperativas.

La competencia cuenta con un amplio portafolio de servicios, los cuales son preferidos por los socios, lo que ha provocado que los socios de la Cooperativa hayan salido a otras Organizaciones ya que nos ven como una alternativa más y no como la que ofrece un valor agregado.

Con la información obtenida en la Matriz del FODA, se obtiene la Matriz de Estrategias Combinadas, que es una herramienta que me permitió combinar los factores internos con los factores externos

2.3. ESTRATEGIAS COMBINADAS

El FODA cruzado es un diagnóstico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la Organización a través de la comparación de fortalezas con oportunidades, debilidades y oportunidades, etc. es decir, permite interactuar con cada variable que se da dentro de este modelo.

Con la información obtenida de la Matriz FODA se realizó las posibles combinaciones y se obtuvieron un total de 73 estrategias (**Anexo N. 3**); luego de la combinación se encontró estrategias que se repetían o tenían similitud entre ellas, por lo que se realizó una validación y selección de las 73 estrategias y al final solo quedaron 24 las cuales se detallan a continuación ordenadas en cada combinación realizada:

2.3.1. Fortalezas y Oportunidades (FO):

Para realizar este diagnóstico se inicia con un cruce de fortalezas con oportunidades, el cual a través de las fortalezas busco maximizar las oportunidades.

1	Aprovechar los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión
2	Lograr la expansión geográfica en mercados no saturado con el apoyo de las directivas locales funcionando y cumpliendo adecuadamente su rol
3	Mantener los costos financieros bajos para cubrir de mejor manera las necesidades de los usuarios
4	Mantener la comunicación boca a boca como herramienta de comunicación importante entre los socios aprovechando la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades.
5	Lograr un mayor crecimiento de la Cooperativa a través de una estructura de gobierno descentralizado
6	Cubrir la demanda creciente de servicios financieros apoyándome en el enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades rurales

7	Mantener la capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales a través del apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria
8	Fortalecer la profunda identidad de los socio de la cooperativa a través de la formación de nuevas personas en las directivas locales de socios
9	Mantener convenios gana - gana para poder brindar un mejor servicio al socio
10	Mantener el conocimiento de las localidades para lograr valores diferenciados inalcanzables
11	Mantener la generación de dinamismo constante en la cooperativa para enfrentar el mercado a través de la mejora continua en la estructura tecnológica, física, de servicios y de personas

La fortaleza “Fortalecimiento del sector cooperativo y de su capacidad de representación y presión” con la que cuenta el sector de Economía Popular y Solidaria se la cruza con la oportunidad de “Los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo” obteniendo como resultado una estrategia para el aprovechamiento de los cambios de integración y consolidación del sector cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión , es decir, que el sector logre madurez, posición y relevancia dentro de la economía ecuatoriana.

Otro cruce, La fortaleza de “Capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales” con la oportunidad de “Apoyo del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria” obteniendo como estrategia la de mantener la capacidad de crear relaciones y alianzas estratégicas con actores de las localidades aprovechando el apoyo del estado a los emprendimientos de nuestros socios, identificando Organizaciones, Instituciones locales que apoyan directamente o indirectamente a estos emprendimientos para conocer y trabajar conjuntamente para satisfacer necesidades a través del servicio social que ofrece la Cooperativa.

Existe un último cruce que mencionar, entre la fortaleza “Generación de dinamismo contante en la Cooperativa” y la oportunidad de “Mejora continua en la estructura tecnológica, física, de servicios y de personas”, y se obtiene la estrategia de mantener este dinamismo, la actitud al cambio, mejora continua siempre a nuestros procesos, incorporando tecnología de punta, siempre a la vanguardia de nuevos servicios y

oportunidades para nuestros socios, pero siempre cuidando y valorando al ser humano como el fin último de todas las actividades.

2.3.2. Fortalezas y Amenazas (FA):

En este cruce se busca que las fortalezas encontradas contrarresten a las amenazas externas mediante la formulación de estrategias competitivas.

1	Mantener tasas de interés competitivas para soportar el ingreso de nuevas instituciones financieras con mensajes destructivos
2	Mantener la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades para evitar que se pierda la cultura institucional
3	Fortalecer la estructura organizativa y de control interno para evitar que la demandas de los socios sean satisfechas con demora
4	Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para evitar que el socio prefiera la excesiva oferta de otras instituciones financieras
5	Contar con alianzas estratégicas para no ser excluidos de proveer mas servicios a los socios
6	Contrarrestar el amplio portafolio de servicios ofrecidos por la competencia apoyándose en los colaboradores preparados y creativos
7	Mantener la madurez y reconocimiento institucional para soportar que las otras instituciones ingresen al mercado con un mensaje destructivo

“Tasas competitivas” como fortaleza el “Ingreso de nuevas instituciones financieras con mensaje destructivo”, aquí la ventaja es el de mantener las tasas competitivas de los servicios financieros de la Cooperativa en el mercado, ya que será el diferenciador frente al ingreso de nuevas instituciones financieras con mensajes destructivos, puesto que el socio preferirá a la Cooperativa frente a las demás por la accesibilidad y mayores beneficios para el socio.

Otro cruce, La fortaleza “ La aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios” se cruza con la amenaza “El crecimiento amenaza la pérdida de la cultura institucional” obteniendo como resultado una estrategia de mantener y fortalecer la lealtad, reconocimiento, fidelidad de los socios hacia la Cooperativa , a pesar del crecimiento rápido del número de socios en cada una de las localidades, generando espacios de capacitación , educación cooperativa, comunicación directa y cercanía del socio, para que conozca, se integre, y participe de la visión y filosofía de la Cooperativa.

Por último, la fortaleza “Se cuenta con una estructura organizativa y de control interno” y la amenaza “La demanda de los socios son satisfechas con demora”, la estrategia obtenida es la de fortalecer la estructura organizativa y de control interno, para evitar que las demandas de los socios sean satisfechas con demora; contando con una estructura organizativa adecuada , con funciones claramente especificadas , metodología y con la planta de colaboradores suficientes se podrá conocer, desarrollar e implementar a tiempo los servicios lo que el socio necesita y demanda a la Cooperativa.

2.3.3. Debilidades y Oportunidades (DO):

Siguiendo con los cruces, se busca que con las debilidades que son negativas se puedan superar con las oportunidades obtenidas.

1	Contar con estrategias de publicidad y marketing para llegar al mercado desatendido
2	Cubrir el área geográfica de acuerdo a la visión de la cooperativa apoyándome en la demanda de nuevos puntos de atención
3	Fortalecer el programa de educación cooperativa para evitar tener personas que se hacen socios únicamente para obtener crédito y la existencia de capitales golondrinas
4	Aumentar el margen de rentabilidad para proveedores firmando convenios gana - gana
5	Contar con un portafolio de servicios adecuado aprovechando la oferta de servicios interno y/o previstos por terceros
6	Mejorar la atención al socio aprovechando la mejora continua de tecnologías, servicios y colaboradores

La debilidad “Falta estrategias de publicidad y marketing” versus el “ Mercado desatendido”, pues se debe aprovechar la demanda insatisfecha existente ya sea por el desconocimiento o falta de promoción y que no han podido acceder a los servicios que ofrece la Cooperativa, por ello, es necesario contar con estrategias de publicidad y marketing para poder identificar estos mercados desatendidos , ampliando nuestra cobertura geográfica y por ende el portafolio de servicios de la Cooperativa de una manera ordenada y coherente.

Otro cruce, la debilidad “Las personas se hacen socios únicamente para obtener crédito y existen capitales golondrinas” con la oportunidad de “Se cuenta con el programa de educación cooperativa”, obteniendo la estrategia de fortalecer el programa de educación cooperativa en cada una de nuestras localidades, para evitar tener personas y no socios que se sientan parte de y participen activamente con la Cooperativa, que no la prefieran solo para sacar créditos o para poner dinero y luego sacar rápidamente, sino conociendo que significa el ahorro y el crédito, el ser cooperativos, el de ayudarnos mutuamente; el ahorro que yo hago sirve para prestar a otros socios que no tienen contribuyendo al desarrollo de nuestras localidades y de nuestra gente.

El último cruce que cabe mencionar es, la debilidad “Limitado portafolio de servicios” con la oportunidad de “Oferta de servicios internos y/o previsto por terceros”, encontrando como ventaja la de aprovechar la oferta de servicios internos y/o previsto por terceros ya sean instituciones públicas o privadas para ampliar mi portafolio de servicios y contar con servicios accesibles y los que demandan los socios.

Una vez obtenido las estrategias cruzadas, es necesario identificar los factores claves de éxito de cada una de las estrategias obtenidas, que son los elementos o condiciones que le permitirán alcanzar a la Cooperativa alcanzar sus objetivos y que la distinguen de las demás.

2.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciendo la única²¹.

Por lo tanto, éstos factores son aquellos que en última instancia le permiten sobrevivir, prosperar y mantenerse en un mercado competitivo, para lo cual tiene que cumplir dos condiciones: por un lado, suministrar a los públicos clave o demandantes lo que necesitan, lo que desean adquirir para que no pongan en riesgo la supervivencia de la Cooperativa, y, por otro lado sobrevivir a la competencia.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos , productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la Organización alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente con las estrategias combinadas obtenidas con la información de la matriz FODA se procede a obtener los factores críticos de éxito los mismos que me permitirán alcanzar mis objetivos y dar respuesta a mis públicos claves.

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

Con las 24 estrategias combinadas (Fortalezas y Oportunidades; Fortalezas y Amenazas; Debilidades y Oportunidades) obtenidas de la matriz FODA, se procedió a reescribirlas y agruparlas en una matriz diferente; como producto de esta agrupación las 24 estrategias se simplificaron a 14 y con las cuales se trabajó para identificar los factores claves de éxito obteniéndose los siguientes resultados:

N.	Estrategias	Factores claves de éxito
1	Aprovechar los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión	Participación activa en las propuestas de mejora a la normativa del sistema cooperativo
		Alianzas estratégicas con organizaciones del sector y otras relacionadas
2	Mantener tasas de interés competitivas para soportar el ingreso de otras instituciones financieras	Optimizar costos bajos
		Conocimiento de las necesidades de los socios
3	Lograr posicionamiento de la Organización en su ámbito de acción para mantener la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades	Contar con un plan de marketing
		Optimizar la calidad de atención al socio
		Mantener la confianza de la Cooperativa
		Conocer el mercado
4	Lograr expansión geográfica en mercados no saturados de acuerdo a la visión de la cooperativa	Aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos. Materiales
		Conocer el mercado
5	Lograr una mayor madurez de la Cooperativa	Contar con una estructura de gobierno financiero y social alineada al propósito de la Organización
		Los colaboradores entienden y actúan de acuerdo al rol asignado
6	Fortalecer el programa de educación cooperativa	Implementar un plan de mejora continua a la educación cooperativa
		Alianzas estratégicas con organizaciones del sector y otras relacionadas

7	Cubrir la demanda creciente de servicios financieros apoyándome en el conocimiento del territorio y trabajo con las comunidades rurales	Conocimiento de las necesidades de los socios
		Conocer el mercado
8	Mantener la capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales aprovechando el apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria	Aprovechar el apoyo del estado a los emprendimientos de economía popular y solidaria
		Conocimiento de la normativa de la economía popular y solidaria
		Mantener buenas relaciones con los actores locales
9	Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para poder incrementar el número de socios	Mantener la calidad en los servicios
		Contar con los canales de distribución adecuados
		Optimizar costos bajos
10	Mejorar la atención al socio aprovechando la mejora continua de tecnologías, servicios y colaboradores	Optimizar la calidad de atención al socio
		Aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos. Materiales
11	Mantener convenios gana - gana con proveedores para poder brindar un mejor servicio al socio	Contar con reglas claras de negociación
		Identificar los beneficios mutuos
12	Ofrecer un atractivo portafolio de servicios en relación a la competencia	Optimizar costos bajos
		Optimizar la calidad de atención al socio
13	Mantener el conocimiento de las localidades donde actuamos, para lograr valores diferenciados inalcanzables	Contar con una metodología para conocer y actuar en las localidades
14	Mantener una actitud de apertura al cambio	Tener una disponibilidad al cambio

Los elementos o factores indispensables que la Cooperativa debe hacer para suplir con las expectativas de sus públicos claves obtenidos de las estrategias son los siguientes:

1. Alianzas estratégicas

Se refiere a las relaciones, contratos, convenios, acciones con Organizaciones del sector y otras relacionadas que debe realizar la Cooperativa, tanto para aprovechar los cambios de regulación del sector cooperativo como para fortalecer el programa de educación cooperativa,

2. Optimizar costos bajos

Otro factor es el de optimizar costos bajos en la Cooperativa para mantener tasas de interés competitivas y servicios financieros accesibles y disponibles y también con ello incrementaría el número de socios.

3. Conocer las necesidades de los socios

Este factor nos va a permitir responder la demanda de mantener tasas de interés competitivas, y cubrir la demanda creciente de servicios financieros.

4. Contar con un plan de marketing

Este factor nos va a permitir lograr posicionamiento de la Cooperativa en su ámbito de acción para mantener la lealtad y reconocimiento de los socios en cada una de las localidades que se encuentra.

5. Contar con una metodología para conocer y actuar en las localidades

Otro factor muy importante es el de contar con una metodología para mantener el conocimiento de las localidades en donde actuamos y con ello los servicios y la forma de dirigirnos sea inalcanzable por los demás y constituya el factor diferenciador de la Cooperativa.

6. Mantener la calidad en los servicios

Este factor se debe cumplir para mantener los servicios financieros accesibles y disponibles y ofrecer un atractivo portafolio de servicios en relación a la competencia.

7. Mantener la confianza de la Cooperativa

La confianza es un factor determinante ya que nos permitirá lograr posicionamiento de la Cooperativa en su ámbito de acción y sobre todo lograr fidelización de nuestros socios.

8. Conocer el mercado

Se debe cumplir este factor para lograr posicionamiento de la Cooperativa, expansión geográfica y cubrir la demanda creciente de servicios financieros

9. Aprovechamiento de recursos

Este factor nos va a permitir cubrir la demanda de lograr una expansión geográfica en mercado no saturados y mejorar la atención al socio.

10. Estructura de gobierno

El factor nos permitirá cubrir el requerimiento que es el de lograr una mayor madurez de la Cooperativa; una estructura de gobierno tanto financiera y social alineada al propósito de la Organización, socializada y aplicada con todos los colaboradores nos permitirá ser fuertes y proactivos para cumplir con lo encomendado y con ello tener conocimientos, criterios, madurez para actuar adecuadamente.

11. Colaboradores capacitados

El factor nos permitirá cubrir la demanda de lograr una mayor madurez de la Cooperativa, con conocimientos, criterios, destrezas, habilidades que los colaboradores desarrollan y van acumulando para cumplir con su trabajo.

12. Mejora continua a la educación cooperativa

La mejora continua a la educación cooperativa, la constante revisión y actualización de los procesos, procedimientos, indicadores de gestión para fortalecer el programa de educación cooperativa

13. Buenas relaciones con los actores locales

Las buenas relaciones con los actores locales fortalecen el programa de educación cooperativa, ya que se necesita el apoyo, colaboración y participación de los socios, directivos de los comités locales y todas las personas en general.

14. Canales de distribución adecuados

Contar con los canales de distribución adecuados permitirá mantener los servicios financieros accesibles y disponibles a nuestros socios, acercando los servicios de la Cooperativa en las localidades donde están los socios.

15. Reglas claras de negociación

El factor reglas claras de negociación me permitirá cubrir la demanda de mantener convenios gana – gana con proveedores, es decir, tanto la Cooperativa y los proveedores tendrán beneficios en los contratos, convenios de servicios que se firmen entre ellos.

16. Disponibilidad al cambio

La disponibilidad al cambio permitirá tener esa actitud de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, servicios, procesos, recursos, etc. y que se ven reflejados en los servicios que se ofrecen al socio con rapidez y oportunidad.

Con estos factores claves de éxito se procedió a elaborar la matriz de análisis competitivo, la misma que me permitirá comparar la posición en el mercado de la Cooperativa Jardín Azuayo con las demás Instituciones que forman parte del sector financiero del Ecuador así como también calificar los factores críticos de éxito para obtener una puntuación y total final.

2.5. MATRIZ DE ANALISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la Organización con su entorno, en la cual identifica las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello debemos conocer o intuir lo antes posible las siguientes características:

1. La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor
2. La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
3. La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Para la construcción de la matriz de análisis competitivo se utiliza los factores claves de éxito que se obtuvieron de las estrategias y para una mayor facilidad y manejo a los factores claves de éxito se le determinó palabras claves a cada uno de ellos para poder identificarlos de mejor manera.

N.	Estrategias	Factores claves de éxito	Palabras claves
1	Aprovechar los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión	Participación activa en las propuestas de mejora a la normativa del sistema cooperativo	Alianzas estratégicas
		Alianzas estratégicas con organizaciones del sector y otras relacionadas	Alianzas estratégicas
2	Mantener tasas de interés competitivas para soportar el ingreso de otras instituciones financieras	Optimizar costos bajos	Optimizas costos bajos
		Conocimiento de las necesidades de los socios	Conocimiento de las necesidades de los socios
3	Lograr posicionamiento de la Organización en su ámbito de acción para mantener la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades	Contar con un plan de marketing para llegar al mercado desatendido	Plan de marketing
		Optimizar la calidad de atención al socio	Calidad de atención
		Mantener la confianza de la Cooperativa	Confianza
		Conocer el mercado	Conocer el mercado
4	Lograr expansión geográfica en mercados no saturados de acuerdo a la visión de la cooperativa	Aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos. Materiales	Aprovechamiento de recursos
		Conocer el mercado	Conocer el mercado
5	Lograr una mayor madurez de la Cooperativa	Contar con una estructura de gobierno financiero y social alineada al propósito de la Organización	Estructura de gobierno
		Los colaboradores entienden y actúan de acuerdo al rol asignado	Colaboradores capacitados

6	Fortalecer el programa de educación cooperativa	Implementar un plan de mejora continua a la educación cooperativa	Educación cooperativa
		Alianzas estratégicas con organizaciones del sector y otras relacionadas	Buenas relaciones con los actores locales
7	Cubrir la demanda creciente de servicios financieros apoyándose en el conocimiento del territorio y trabajo con las comunidades rurales	Conocimiento de las necesidades de los socios	Conocimiento de las necesidades de los socios
		Conocer el mercado	Conocer el mercado
8	Mantener la capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales aprovechando el apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria	Aprovechar el apoyo del estado a los emprendimientos de economía popular y solidaria	Alianzas estratégicas
		Conocimiento de la normativa de la economía popular y solidaria	Educación cooperativa
		Mantener buenas relaciones con los actores locales	Buenas relaciones con los actores locales
9	Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para poder incrementar el número de socios	Mantener la calidad en los servicios	Calidad de atención
		Contar con los canales de distribución adecuados	Canales de distribución adecuados
		Optimizar costos bajos	Optimizas costos bajos
10	Mejorar la atención al socio aprovechando la mejora continua de tecnologías, servicios y colaboradores	Optimizar la calidad de atención al socio	Calidad de atención
		Aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos. Materiales	Aprovechamiento de recursos

11	Mantener convenios gana - gana con proveedores para poder brindar un mejor servicio al socio	Contar con reglas claras de negociación	Reglas claras de negociación
		Identificar los beneficios mutuos	Reglas claras de negociación
12	Ofrecer un atractivo portafolio de servicios en relación a la competencia	Optimizar costos bajos	Optimizas costos bajos
		Optimizar la calidad de atención al socio	Calidad de atención
13	Mantener el conocimiento de las localidades donde actuamos, para lograr valores diferenciados inalcanzables	Contar con una metodología para conocer y actuar en las localidades	Plan de marketing
14	Mantener una actitud de apertura al cambio	Tener una disponibilidad al cambio	Disponibilidad al cambio

Para relacionar a la Cooperativa con su entorno competitivo se eligió realizar comparar con dos instituciones financieras de la localidad:

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”
2. Banco del Austro

Debido a que la Cooperativa JEP es la más grande del país y se encuentra en el área de influencia de la Cooperativa ; y el Banco del Austro por ser una Institución Financiera grande a nivel nacional y que también ofrece servicios similares y a los de la Cooperativa.

Para el análisis competitivo se colocaron en una tabla los Factores Claves de Éxito obtenidos de cada una de las estrategias, se realizó una ponderación a cada uno de ellos, dándole principal peso a las alianzas estratégicas, optimización de costos, conocimiento del mercado y a las buenas relaciones con actores locales.

Además se establecieron criterios de calificación para lo cual se utilizó la siguiente matriz

Calificación	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Por último, se procedió a calificar a la Cooperativa Jardín Azuayo, a la Cooperativa JEP y al Banco del Austro, hasta obtener el resultado ponderado.

N.	Factores Claves de Éxito	Ponderación	JA	Resultado Ponderado	JEP	Resultado Ponderado	AUSTRO	Resultado Ponderado
1	Alianzas estratégicas	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
2	Optimizar costos bajos	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2
3	Conocimiento de las necesidades de los socios	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
4	Plan de marketing	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12
5	Calidad de atención	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
6	Confianza	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
7	Conocer el mercado	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
8	Aprovechamiento de recursos	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
9	Estructura de gobierno	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
10	Colaboradores capacitados	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
11	Educación cooperativa	0,10	4	0,4	1	0,1	1	0,1
12	Buenas relaciones con los actores locales	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08
13	Canales de distribución adecuados	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
14	Reglas claras de negociación	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
15	Disponibilidad al cambio	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Sumatoria		1,00		3,17		2,16		2,37

Con la calificación obtenida de cada una de las Organizaciones se obtuvo el resultado ponderado que es igual a la calificación por la ponderación establecida; el cual muestra que la mayor calificación es para la Cooperativa Jardín Azuayo con un valor de 3.17, luego está el Banco del Austro con 2.37 y por último la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con 2.16.

Luego de comparar los resultados generales, se realiza una revisión horizontal y unitaria de cada factor clave de éxito, en donde se compara las calificaciones bajas que ha obtenido la Cooperativa Jardín Azuayo con las calificaciones altas de las demás Organizaciones.

Y por último, en relación a la competencia, se determina 3 estrategias:

N.	Estrategias
1	Firmar convenios de cooperación con otras instituciones
2	Contar con un plan de marketing
3	Mantener una actitud de apertura al cambio

2.6. RESUMEN GENERAL DE TODAS LAS ESTRATEGIAS

A continuación se realiza un resumen general de todas las estrategias obtenidas a través de la combinación del FODA y de la Matriz de Análisis Competitivo

1	Aprovechar los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión
2	Lograr la expansión geográfica en mercados no saturado con el apoyo de las directivas locales funcionando y cumpliendo adecuadamente su rol
3	Mantener los costos financieros bajos para cubrir de mejor manera las necesidades de los usuarios
4	Mantener la comunicación boca a boca como herramienta de comunicación importante entre los socios aprovechando la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades.
5	Lograr un mayor crecimiento de la Cooperativa a través de una estructura de gobierno descentralizado
6	Cubrir la demanda creciente de servicios financieros apoyándose en el enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades rurales
7	Mantener la capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales a través del apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria
8	Fortalecer la profunda identidad de los socio de la cooperativa a través de la formación de nuevas personas en las directivas locales de socios
9	Mantener convenios gana - gana para poder brindar un mejor servicio al socio
10	Mantener el conocimiento de las localidades para lograr valores diferenciados inalcanzables
11	Mantener la generación de dinamismo constante en la cooperativa para enfrentar el mercado a través de la mejora continua en la estructura tecnológica, física, de servicios y de personas
12	Mantener tasas de interés competitivas para soportar el ingreso de nuevas instituciones financieras con mensajes destructivos
13	Mantener la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades para evitar que se pierda la cultura institucional

14	Fortalecer la estructura organizativa y de control interno para evitar que la demandas de los socios sean satisfechas con demora
15	Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para evitar que el socio prefiera la excesiva oferta de otras instituciones financieras
16	Contar con alianzas estratégicas para no ser excluidos de proveer mas servicios a los socios
17	Contrarrestar el amplio portafolio de servicios ofrecidos por la competencia apoyándose en los colaboradores preparados y creativos
18	Mantener la madurez y reconocimiento institucional para soportar que las otras instituciones ingresen al mercado con un mensaje destructivo
19	Contar con estrategias de publicidad y marketing para llegar al mercado desatendido
20	Cubrir el área geográfica de acuerdo a la visión de la cooperativa apoyándose en la demanda de nuevos puntos de atención
21	Fortalecer el programa de educación cooperativa para evitar tener personas que se hacen socios únicamente para obtener crédito y la existencia de capitales golondrinas
22	Aumentar el margen de rentabilidad para proveedores firmando convenios gana - gana
23	Contar con un portafolio de servicios adecuado aprovechando la oferta de servicios interno y/o previstos por terceros
24	Mejorar la atención al socio aprovechando la mejora continua de tecnologías, servicios y colaboradores
25	Firmar convenios de cooperación con otras instituciones
26	Contar con un plan de marketing
27	Mantener una actitud de apertura al cambio

2.7. METAS / INDICADORES

Para las estrategias obtenidas se establece las siguientes metas a cumplir:

N.	Estrategias	Metas
1	Firmar convenios de cooperación con otras instituciones	Incrementar en un 20% los convenios de cooperación con instituciones y grupos organizados durante el año 2014
2	Contar con un plan de marketing	Elaborar un plan de marketing en el año 2014
3	Mantener una actitud de apertura al cambio	Generar una Cultura Organizacional durante el año 2014

Para la implementación de la estrategia se establecen actividades, indicadores y tareas que se tienen que cumplir:

Leyenda de Responsables	
SC	Servicios Cooperativos
OF	Oficinas
DS	Desarrollo de Servicios
TH	Talento Humano
PL	Planificación

ESTADO	
Completado	
En Proceso	
Iniciado	
Por empezar	

Meta 1	Estado
Incrementar en un 20% los convenios de cooperación con instituciones y grupos organizados durante el año 2013	

	Actividades	Estado
A1.	Levantamiento de los grupos organizados e instituciones que se encuentran en el área de influencia de la Cooperativa	
A2.	Analizar viabilidad social, económica para realizar convenios con instituciones y organizaciones	
A3.	Aplicación de convenios firmados	

	Indicadores claves del desempeño	Actual	Estado
A1.	N. de organizaciones e instituciones identificadas	10	
A2.	N. de convenios firmados	5	
A3.	N. de observaciones obtenidas	1	

A1.	Levantamiento de los grupos organizados e instituciones que se encuentran en el área de influencia de la Cooperativa	Dead Line	Responsable
1	Revisión de material secundario disponible	5 días	SC
2	Realizar una verificación de campo de los grupos organizados encontrados	15 días	OF
3	Construir una base de datos con información básica de los grupos organizados existentes	10 días	SC

A2.	Analizar viabilidad social, económica para realizar convenios con instituciones y organizaciones	Dead Line	Responsable
1	Obtener información primaria y secundaria de las Organizaciones	5 días	SC
2	Elaborar los estudios de factibilidad económica y social	15 días	SC
3	Elaborar un informe con las evaluaciones realizadas	15 días	SC
4	Construir un formato único para la firma de convenios con Organizaciones	5 días	SC
5	Realizar los convenios	30 días	OF
6	Enmiendas y ajustes a los convenios	5 días	SC
7	Firmas y aprobación de convenios	5 días	SC

Meta 2	Estado
Elaborar un plan de marketing en el año 2014	

	Actividades	Estado
A1.	Identificar las demandas de contar con un plan de marketing	
A2.	Estructurar un plan de marketing en base a las demandas	
A3.	Socializar y ajustar el plan de marketing	
A4.	Implementación del plan de marketing	

	Indicadores claves del desempeño	Actual	Estado
A1.	N. de demandas obtenidas	0	
A2.	N. de estrategias encontradas	0	
A3.	N. de enmiendas realizadas	0	
A4.	N. de observaciones obtenidas	0	

A1.	Identificar las demandas de contar con un plan de marketing	Dead Line	Responsable
1	Revisión de bibliografía primaria y secundaria	5 días	DS
2	Selección y adecuación de la estructura del plan de marketing	5 días	DS
3	Identificación de los públicos claves	2 días	DS
4	Levantamiento de las demandas de cada uno de los públicos claves	10 días	DS
5	Ajustes y enmiendas	2 días	DS
6	Elaboración del documento final	3 días	DS

A2.	Estructurar un plan de marketing en base a las demandas	Dead Line	Responsable
1	Descripción de la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa	5 días	DS
2	Determinación de objetivos que se quieren lograr	2 días	DS
3	Estructurar el plan de marketing	10 días	DS
4	Construir el plan de acción	5 días	DS
5	Describir los métodos de control	3 días	DS

A3.	Socializar y ajustar el plan de marketing	Dead Line	Responsable
1	Convocar a talleres de trabajo a los públicos clave	10 días	DS
2	Presentación del plan de marketing desarrollado	2 días	DS
3	Realizar enmiendas y ajustes	2 días	DS

Meta 3	Estado
Generar una Cultura Organizacional durante el año 2014	

	Actividades	Estado
A1	Formar a los colaboradores	
A2	Incluir en los valores de la Organización la actitud al cambio	

	Indicadores claves del desempeño	Actual	Estado
A1	N. de colaboradores capacitados	0	
A2	N. de valores incluidos	0	

A1	Formar a los colaboradores	Dead Line	Responsable
1	Realizar una selección de los colaboradores que deben participar en la capacitación	2 días	TH
2	Contactar a capacitadores especializados en el tema	5 días	TH
3	Realizar talleres de capacitación	15 días	TH
4	Seguimiento y evaluación de los conocimientos aprendidos	30 días	TH

A2	Incluir en los valores de la Organización la actitud al cambio	Dead Line	Responsable
1	Elaboración de propuesta de inclusión de valor	5 días	PL
2	Socialización y ajustes a la propuesta	2 días	PL
3	Elaboración de informe final	3 días	PL

Las tareas de cada una de las actividades, los responsables y tiempos de las metas planteadas son las que conducirán a una adecuada implementación de la estrategia, conjuntamente con la medición de los indicadores claves de desempeño; todo esto forma parte de los elementos para la construcción del Balance Score Card.

Además, las metas planteadas están enfocadas a diferentes áreas de la Cooperativa Jardín Azuayo; la firma de convenios que busca captar socios y recursos económicos, el plan de marketing para mejorar posicionamiento e imagen y la actitud al cambio como el valor de la generación de cultura en los colaboradores de la Organización. Por lo que no es solo la parte financiera la única perspectiva de la gestión, sino que también se ha incluido la perspectiva de procesos internos y la de aprendizaje y formación de los colaboradores. Estas perspectivas se verán reflejadas en el mapa estratégico y luego en el diseño del Balance Score Card como indicadores de gestión y que se tienen que monitorear para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.8. BALANCE SCORE CARD

El Balance Score Card es una metodología de trabajo que ayuda a las Organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que me permita visualizar e impulsar el comportamiento y desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Con los indicadores de gestión identificados en cada una de las metas se armó un diseño de implementación del Balance Score Card, tomando en cuenta las 4 perspectivas: financiera, procesos, aprendizaje y la de cliente.

En este diseño del BSC, se colocó la meta de cliente en la parte de arriba de la matriz ya que para las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria su fin es el socio al cual va dirigido todos sus esfuerzos; en el centro se colocó la meta de procesos que significa que es lo que hay que hacer internamente para ser competitivos ; y en la parte de abajo y de soporte se determinó la meta de aprendizaje que constituye la capacidad, conocimientos y habilidades que deben tener los colaboradores para poder hacer sus procesos internos y lograr cubrir las necesidades del socio. En el diseño no se encontró indicadores para que se pueda crear la perspectiva financiera.

Tipo	Descripción	Actual	Futuro	Q1	Q2	Q3	Q4
Metas de clientes	N. de organizaciones e instituciones identificadas	10	50	15	25	35	50
	N. de convenios firmados	30	36	31	33	34	36
Metas de proceso interno	Elaborar un plan de marketing en el año 2014	0	1	0	0	0	1
Metas de aprendizaje	Generar una Cultura Organizacional durante el año 2014	0	1	0	0	0	1
	N. de participantes en el levantamiento de información	0	40	10	15	25	40
	N. de colaboradores capacitados	0	30	10	15	25	30
	N. de valores incluidos	0	1	0	0	0	1

La matriz de diseño del Balance Score Card contiene la siguiente información:

- En **Tipo**: Nombre de las 3 perspectivas encontradas
- **Descripción**: Son los indicadores que se obtuvieron con cada una de las metas identificando en cada una de las perspectivas si es de clientes, de proceso interno o de aprendizaje.
- **Actual**: Son los valores de los indicadores que tiene actualmente la Cooperativa Jardín Azuayo.
- **Futuro**: Son las metas que se quiere cumplir de cada uno de los indicadores, los mismos que se dividieron en cuartiles para medir su cumplimiento.

Este diseño de Balance Score Card me permitirá tener claridad en lo que la Organización quiere lograr ser, así como también me ayudará a llevar una gestión adecuada del cumplimiento de las actividades a través de la medición de indicadores y tener una perspectiva global de lo que está pasando y tomar acciones correctivas a tiempo.

Las perspectivas encontradas, sus indicadores y relaciones se ven gráficamente reflejadas en un mapa estratégico que nos da una visión global también de los objetivos estratégicos que se quiere alcanzar.

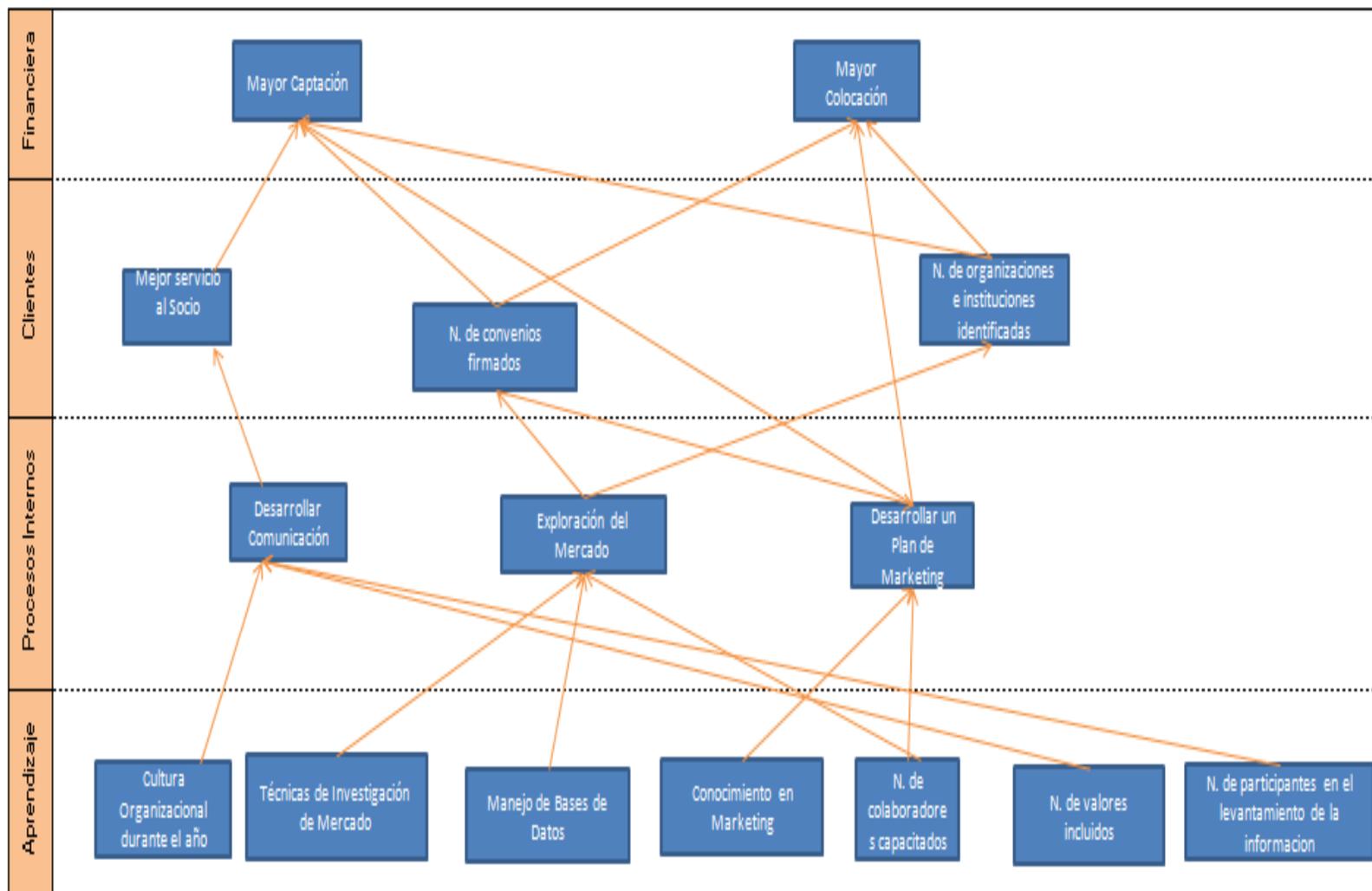
2.9. MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) que nos permite visualizar a través de las relaciones causa y efecto la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.

Un mapa estratégico permite visualizar de forma rápida, resumida y fácilmente comprensible la estrategia de una empresa.²²

Con la información obtenida tanto de los indicadores y metas por cumplir se elaboró el mapa estratégico como una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la Cooperativa:

²² Cómo elaborar y utilizar mapas estratégicos. N.182. Marzo 2002. Alberto Fernández y Alfonso López. Estrategia Financiera.



Las relaciones que se obtuvieron fueron las siguientes:

Para “Generar una Cultura Organizacional durante el año 2014.

El N. de valores incluidos me permitirá generar una cultura organizacional entre todos los colaboradores, directivos y socios, y apoyándome en procesos de comunicación se logrará una mejor atención al socio y mayor captación.

Plan de marketing para el año 2014

El conocimiento de marketing y los colaboradores capacitados me permitirá contar con un plan de marketing en el año 2014, el mismo que me permitirá contar con un N. de convenios firmados en las localidades logrando una mayor captación y mayor colocación para la Cooperativa.

“N. de Organizaciones e Instituciones identificadas”

Las técnicas de investigación, el manejo de bases de datos y los colaboradores capacitados me permitirá explorar el mercado, y con ello identificar un N. de organizaciones e instituciones a los que se pueda ofrecer los servicios de la Cooperativa logrando una mayor captación y mayor colocación.

Para lograr un “N. de convenios firmados”

Las técnicas de investigación de mercado , el número de colaboradores capacitados y el manejo de bases de datos me permitirá hacer una exploración del mercado y con el cual lograré contar con un N. de convenios firmados con Instituciones u Organizaciones alcanzando una mayor captación y una mayor colocación.

Conclusión del Capítulo:

- Las acciones y actividades que hace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” está dado por la disciplina de valor **“Por diferenciación”**, ya que busca distinguirse de las demás con valores inalcanzables.
- El levantamiento de la matriz del FODA utilizando las 5 fuerzas de Michael Porter, permite diagnosticar de manera global y holística a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”.
- Las estrategias combinadas que se obtuvieron con la información del FODA, muestra el camino para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo
- Los factores claves de éxito son las acciones que la Organización no debe dejar de hacer para poder alcanzar los objetivos deseados.
- La matriz de análisis competitivo permite relacionarnos y compararnos con otras Organizaciones del mercado, para establecer fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas.
- Una vez obtenidas las estrategias se establecer para cada una de ellas las metas, indicadores y actividades que hay que cumplir.
- El Balance Score Card como herramienta holística que nos ayuda a enlazar la visión, misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño.
- Los indicadores con la forma como describimos los resultados y las metas
- El mapa estratégico permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.

CAPITULO 3

APLICACIÓN DEL DISEÑO DEL BALANCE SCORE CARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JARDIN AZUAYO”

Un factor de éxito que se espera de la aplicación del Balance Score Card en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” es la cultura de la planeación, de la apertura al cambio y del control de la gestión.

En la planeación el Balance Score Card contribuye con la inclusión de indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de las acciones tomadas de manera general y los complementa con indicadores de satisfacción de sus clientes (socios), procesos internos levantados y aprobados y actividades de innovación y aprendizaje al interior de la Organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro y que su implementación debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

La cultura de la apertura al cambio se visualiza en el Balance Score Card, ya que al presentarnos una visión general de toda la gestión administrativa, los colaboradores podrán entender y alinearse rápidamente a los objetivos que la Organización desea alcanzar. Es necesaria la claridad y el conocimiento general en los colaboradores para lograr buenos resultados y generar una cultura uniforme.

En cuanto al control de la gestión, el Balance Score Card dentro de la Organización constituirá un importante conjunto de mediciones los mismos que juntos en su totalidad podrán ser gestionados y controlados rápidamente por sus directivos para poder alcanzar resultados más oportunos y eficientes.

El diseño obtenido de Balance Score Card de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” contiene los siguientes indicadores:

Tipo	Descripción
Metas financieras	Mayor Captación
	Mayor Colocación
Metas de clientes	N. de organizaciones e instituciones identificadas
	N. de convenios firmados
Metas de proceso interno	Elaborar un plan de marketing en el año 2014
Metas de aprendizaje	Generar una Cultura Organizacional durante el año 2014
	N. de participantes en el levantamiento de información
	N. de colaboradores capacitados
	N. de valores incluidos

De manera general la Cooperativa “Jardín Azuayo” ha venido integrando al proceso de planificación diferentes metodologías que responden a la evolución de las necesidades de la Organización debido al crecimiento y a las regulaciones constantes de los Organismos de Control.

A continuación se presenta por cada una de las perspectivas del diseño del Balance Score Card la siguiente guía para su aplicación:

- **Metas de aprendizaje:**

Para generar una cultura organizacional durante el año 2014 se debe considerar lo siguiente:

1. Involucrar en las reuniones y capacitación a la mayor cantidad de colaboradores de la Cooperativa de todos los niveles, operativos, jefes departamentales jefes de área y la gerencia, así como también el gobierno social como son el presidente, el Consejo de Administración.
2. Resaltar los valores como ejes centrales y vitales en las líneas de acción de la Cooperativa y que debemos seguir y cultivar.
3. El valor de apertura al cambio es necesario y fundamental que todos colaboradores lo visualicen y lo consideren para la aplicación de la estrategia de la Cooperativa.

- **Metas de proceso interno:**

Para la elaboración del plan de marketing se debe considerar lo siguiente:

1. Analizar y tomar como base las 4P del Marketing
2. Masificar los servicios
3. El producto debe ser concebido como innovador, diferenciador ,con alta disponibilidad, incluyente, que cubra las necesidades y demandas de socios y cliente
4. El costo de los servicios debe ser bajo para poder ofrecer a todos nuestros socios

5. Buscar el desarrollo de canales de colocación de servicios, estructurando un modelo de desarrollo que profundice el sistema de canales.
6. Integración a las cadenas de producción, comercialización y consumo, con el objetivo de identificar y utilizar los flujos de dinero.
7. Promocionar y difundir los servicios considerando las diferencias culturales y oportunidades de cada una de las localidades de la Cooperativa

- **Metas de clientes:**

Para la identificación de las organizaciones e instituciones se debe tomar en cuenta a las siguientes como prioritarias:

1. Proveedores de productos de primera necesidad
2. Proveedores de insumos agropecuarios
3. Identificar escuelas, colegios, centros de estudios, y demás
4. Asociaciones de comerciantes
5. Transportistas
6. Comunidades organizadas
7. Cajas de ahorro establecidas
8. Instituciones públicas y privadas
9. Centros de acopio de agricultura y ganadería
10. Redes e instituciones sociales, económicas y productivas

Además de estas Organizaciones se debe tomar contacto con los actores locales considerados como representantes y líderes:

1. Socios
2. No socios
3. Presidente de la Junta Parroquial
4. Directores, colectores, profesores de colegios, escuelas y centros de estudio.

5. Presidentes de barrios y asociaciones deportivas, de transporte, sociales, etc.
6. Representantes de cajas de ahorro
7. Alcaldes y demás autoridades públicas de las localidades
8. Dueños de los centros de distribución de productos de primera necesidad

- **Metas financieras :**

Alcanzar la meta financiera será el resultado de todas las demás metas del Balance Score Card, por lo que se conseguirá mejores resultados en la captación y en la colocación.

1. **Mayor captación:** Con los flujos de dinero que se identifique en las cadenas de producción, comercialización y consumo con Organizaciones e Instituciones, los servicios accesibles, los costos bajos y una promoción adecuada se logrará una mayor captación de dinero para la Cooperativa y tener dinero disponible para poder colocar
2. **Mayor colocación:** Los convenios firmados con Organizaciones con descuento de rol deben ser entregar créditos a menor costo y sin tanto trámite con ello asegurar una cartera saludable y segura.

Además se propone aplicar los siguientes pasos para lograr una aplicación efectiva del diseño del Balance Score Card:

1. Entender el modelo:

Es importante que todos los colaboradores involucrados del proceso en la Cooperativa entiendan bien el modelo al iniciar el proyecto de implantación, el mismo que debe tener un lenguaje sencillo: qué es, porqué y para qué se debe aplicar y cómo lo van hacer.

2. Liderazgo:

La implantación del diseño del BSC en la Cooperativa debe ser liderada al máximo nivel en la Organización, es decir, por el Gerente, al ser un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo es importante transmitir su relevancia para la Organización, ese apoyo debe ser continuado y no solo al inicio del proyecto sino hasta su culminación.

3. Comunicación:

Para que el modelo sea aceptado y utilizado debe ser entendido e interiorizado por parte de los colaboradores que trabajan en la Organización, por ello es necesario un buen proceso de comunicación.

La comunicación debe darse tanto vertical como transversal en toda la Organización, es por otra parte uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación que todos los colaboradores se involucren y que participen.

4. Participación:

También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinados colaboradores que pueden aportar valor y que además enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen con sus aportes.

5. Equipo de proyecto:

Es vital asignar un equipo de trabajo o facilitadores que gestionen la implantación, su cometido es facilitar conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto.

Es importante que exista un responsable último del proyecto y que para esa persona el proyecto de implantación del BSC sea su actividad principal.

Es igualmente crítico dimensionar adecuadamente los recursos materiales y talento humano para el proyecto, los mismos que serán los responsables de los resultados del proyecto.

Conclusión del capítulo

- Es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes colaboradores de la Organización.
- Una implantación funciona cuando el Balance Score Card proporciona un beneficio a la Organización que es reconocido por sus colaboradores.
- Se debe aplicar cuando se tenga los apoyos y recursos necesarios
- Para una adecuada aplicación se debe tomar en cuenta a los colaboradores y a las barreras al cambio.

CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo de tesis a continuación se muestra las siguientes conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo.

El objetivo de ésta tesis era el de estructurar un Manual de Competitividad para el sector financiero popular y solidario del Ecuador, desarrollando el caso de estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, logrando así incrementar el número de socios y así obtener una posición competitiva en el mercado.

Un aspecto importante para que el manual de competitividad se lograra estructurar fue la participación activa de los directivos y demás colaboradores, ya que con sus valiosos aportes se pudo determinar las estrategias que se deben seguir.

La relación con los actores locales y demás Organizaciones e Instituciones que se encuentran en el entorno de la Cooperativa son la base fundamental para que pueda seguir creciendo y desarrollándose tanto ampliando los mercados en donde se encuentra y el de captar y fidelizar los servicios; por lo tanto se concluye que con estas acciones la Cooperativa puede seguir incrementando el número de socios año tras año en todas sus oficinas.

El conocimiento del mercado y de los consumidores contribuye enormemente en el desarrollo de nuevos servicios y satisfacer las necesidades de los socios.

La apertura al cambio a no quedarse en el pasado o con las viejas prácticas, mejora de manera sustancial la toma de decisiones, las mismas que deben ser ágiles para aprovechar las oportunidades de negocio y de crecimiento.

RECOMENDACIONES

Según el análisis realizado se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” fortalecer las siguientes áreas de trabajo para lograr una mayor competitividad son:

- Las relaciones con los actores locales en las distintas localidades, para lograr posicionamiento e incrementar el número de socios.
- El análisis del comportamiento de los mercados y los consumidores del área de influencia y con ello poder gestionar el área comercial de la Cooperativa, ampliando los mercados en donde se encuentra ahora y así lograr captar, retener y fidelizar a los socios.

BIBLIOGRAFIA

5.1. Fuentes Bibliográficas

- Bunge, M. y Sacristán, M. (1983). *Investigación Científica*. Barcelona. Ariel.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (2 ediciones). McGraw Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” (2008). *Plan Estratégico 2009-2013*. Cuenca.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” (2012). *Balance Social 2010-2011*. Cuenca.
- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9 edición). México. Pearson.
- Kaplan, R y Norton, D. (1992). Article “The balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”.
- Ley de Economía Popular y Solidaria. Ecuador. (2011).
- Loveloc, C y Reinoso, J. (2011). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. (2 edición). Pearson
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización*
- *Abierta al Aprendizaje*. (2 edición) Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Porter, Mintzberg y Quinn, J. (1991). *Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana

- Porter, M. (2006). E. *Estrategia y ventaja competitiva/ Líderes del Management*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2000). E. *Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental
- Sampieri, Collado, Fernández , Lucio y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3 edición). México: McGraw-Hill. Interamericana

5.2. Fuentes virtuales

- Página web www.Gestiopolis.com
- Página web www.sepps.gob.ec
- Página web www.redcimas.org

ANEXOS

Anexo 1: MANUAL DE METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS²³

DESARROLLO DE UN PROCESO PARTICIPATIVO

Aunque ningún proceso participativo es igual a otro y su desarrollo no es lineal sino más bien cíclico y retroalimentado, en general podemos distinguir aquellos tiempos y actividades principales que pueden ir señalando el camino a seguir

1. EL PUNTO DE PARTIDA: Auto-reflexión y auto-crítica

Nos preguntamos “qué le duele” a las distintas partes de la comunidad, y elaboramos un plan de trabajo con los más implicados.

- Se nota un problema y alguien (entidad o movimiento social) se plantea hacer algo. Hay un ¿por qué?, un ¿para qué? y un ¿para quién?
- Hacemos ejercicios de auto-reflexión/auto-crítica, por ejemplo con un “sociodrama”, un “juego de roles” o un “DAFO”, para evaluar los pre-juicios con los que partimos provocando que emerjan lenguajes ocultos nuestros y de los colaboradores.

Pasar de los primeros “dolores” (síntomas más llamativos) a la construcción conjunta de la problemática, es ya un buen punto de partida (delimitar sus aspectos con mayor profundidad y consenso).

²³ Villasante, T. (2009). Manual de Metodologías Participativas. CIMAS (Observatorio internacional de ciudadanía y medio ambiente sostenible). Obra colectiva. Madrid

2. EL TRABAJO DE CAMPO Y ESCUCHA: Salir al campo/a la calle y abrirnos a la gente.

Nos abrimos a todos los conocimientos y puntos de vista que existen utilizando métodos participativos de escucha.

- Podemos empezar haciendo entrevistas individuales a dirigentes de las entidades, asociaciones y colectivos que sean más puentes o “nudos” del mapeo o de la muestra.
- Hacemos algunos talleres con los colectivos más cercanos para ir resumiendo sus posiciones sobre el problema planteado.
- Continuamos con el trabajo de campo realizando entrevistas en grupo a personas de la comunidad que no estén organizadas, y también entrevistas a grupos ajenos y opuestos a los objetivos del proyecto, identificando las redes de confianzas y miedos internos en las comunidades.
- Vamos entresacando frases textuales de los contenidos de las entrevistas, que nos muestren las principales contradicciones, y aportaciones más significativas, respecto a cada tema tratado.

3. LA SUPERACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: Análisis y devoluciones creativas.

Conjugamos la información obtenida, la analizamos y organizamos con el objetivo de devolverla a la gente y provocar una segunda reflexión sobre lo dicho.

- Realizamos talleres para profundizar en las razones y causas de los problemas, para confirmar lo que encontramos y para priorizar líneas superadoras y creativas.
- Devolvemos a la gente la información que dio (porque es suya). Se puede cruzar la información entre unas y otras personas y grupos para saber más, y sentirse más creativos.
- Estos talleres sirven para debatir las ideas dominantes y superarlas con las ideas emergentes, para potenciar acuerdos y líneas prioritarias de solución. Así,

este diagnóstico generado y apropiado por la gente se convierte en un auto-diagnóstico.

4. LA ORGANIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS: Programación de Acciones Integrales Sustentables (PAIS)

- Construimos y contrastamos las propuestas en talleres creativos con los diferentes agentes sociales e institucionales para conseguir los recursos necesarios.
- Coordinamos algunas ideas para la motivación general de la gente, y las priorizamos con sistemas participativos.
- Facilitamos esquemas de auto-organización de redes democráticas, democracias participativas en lo concreto y adecuadas a los grupos, colectivos y asociaciones existentes.

5. LA PUESTA EN MARCHA: Cronograma, recursos, ejecución, monitoreo y evaluación del PAIS

- Elaboramos un Cronograma orientado a la acción, con los recursos y responsables que sean viables.
- Se pone en marcha el PAIS (en la medida en que sea posible), el cual se evalúa y monitorea adapta durante todo el proceso, rectificando y adaptando las propuestas a cada circunstancia.
- Hacer estrategias con conjuntos de acción suficientemente amplios y revertir a los opuestos al proceso, encontrando las incoherencias y contradicciones que tengan y jugando con ellas.
- En este punto podrían surgir nuevos síntomas o “dolores” que podrían poner en marcha un nuevo ciclo o proceso ante el cual habrá que elaborar un nuevo Plan de Trabajo, y empezamos de nuevo!

Anexo 2: Matriz del FODA

FUERZAS DE PORTER	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Competidores	Fortalecimiento del sector cooperativo y de su capacidad de representación y presión	El sector cooperativo se enfrenta a muchos cambios en cuanto a su sistema de integración y regulación	La agresividad con la que se ofertan los productos financieros, crea una aguda competencia entre las cooperativas	Desaceleración de la demanda de crédito producto de una colocación sin un adecuado análisis de la capacidad de pago del socio
	Se cuenta con una clara estrategia social para llegar al socio	Demanda de nuevos puntos de atención (oficinas y ventanillas)	La demora en el desarrollo de nuevos servicios financieros	Captación de ahorro caro
	Costos financieros bajos	Mayor reconocimiento	Entrar en el mismo juego competitivo y destructor que la competencia	En las localidades en las que anteriormente fuimos los únicos en prestar servicios financieros hoy en día existen otras instituciones financieras que al tener filosofía diferente captan socios a través de negociación de tasas, regalos, sorteos, etc.
	Estructura de Gobierno descentralizado	Crecimiento de la Cooperativa	Riesgo de pérdida de visión cooperativa	El crecimiento amenaza la pérdida de la cultura institucional.
	Aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades	La filosofía de la Cooperativa brinda oportunidades de trabajar con nichos de mercado que las demás instituciones no ven sostenible que, sin embargo, generan oportunidades de desarrollo	La Cooperativa es demasiado rígida al cambio lo que le resta poder de negociación con los socios y por lo tanto se vuelve menos competitiva	Existe un alto grado de agresividad en nuestros competidores

	Directivas locales funcionando y cumpliendo adecuadamente su rol	La expansión geográfica en mercados no saturados	Metodología crediticia deficiente frente al mercado	La falta de regulación provoca que exista muchas Cooperativas pequeñas que no cumplen con las condiciones para prestar servicio al público, por lo que a la par de quitarnos socios, también generan un ambiente de desconfianza en el sistema cooperativo
	La filosofía y el discurso externo de la Cooperativa le brindan una imagen de confianza y solidaridad con los más necesitados	Demanda de servicios financieros ágiles y oportunos	Falta de estrategias de publicidad y marketing	Tendencias de crecimiento de mora en el entorno
	Socios fieles y comprometidos que a pesar de las falencias en la prestación de nuestros servicios nos siguen prefiriendo sobre otros.	La comunicación boca a boca es una herramienta sumamente importante para el desarrollo o de la Cooperativa	Pérdida de cobertura geográfica	La estrategia de fidelización se concentra a través de un clientelismo mas no con el conocimiento de cada socio que es lo que le hace pertenecer a una cooperativa, sus principios, valores y por supuesto la calidad de servicio
	Tasas de interés altamente competitivas	El nuevo Organismo de control facilite la apertura de nuevas oficinas	Dificultades para cubrir costos de operación	Salida de los socios hacia otras instituciones financieras.
	Los colaboradores con que cuenta la Cooperativa son jóvenes y pertenecen a la localidades			La Cooperativa trata de cooperar cuando otros tratan de exterminarnos
	Adecuada gestión de mora			Mercados saturados
				Los socios nos ven como una alternativa más y no como la que ofrece un valor agregado

2. Socios	Los socios conocen a la Cooperativa y pertenecen al sector de la economía popular y solidaria donde estadísticamente se demuestra que existe una mayor cultura de pago	Contar con nuevas personas en las directivas locales de socios que generen más empoderamiento	Alto índice de inactividad de las cuentas de ahorro de los socios	Las demandas de servicios de los socios son satisfechas con mucha demora
	Se cuenta con una estructura organizativa y de control interno	Incremento del número de socios	Servicios que no cubren las necesidades de los socios.	Las exigencias y resoluciones ponen en peligro la entrega del servicio al socio
	Enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades rurales	Demanda creciente de servicios financieros	Muchas personas se hacen socios únicamente por la facilidad de obtener un crédito	Salida de socios por pérdida de la calidad en el servicio.
	Capacidad de crecer y de crear relaciones con actores locales	Apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria	Muchos socios buscan mejores tasas de interés, lo que resulta en el que se tenga capitales golondrinas en varias oficinas	Excesiva oferta de servicios financieros con facilidad para acceder
	Profunda Identidad de los socios con la Cooperativa	Demanda de nuevos puntos de atención para los socios	Deterioro de la calidad del servicio a los socios	Los servicios adicionales que ofrece la competencia
	Participación en el Gobierno de la Cooperativa y en educación cooperativa	El nuevo programa de educación cooperativa puede generar un potencial número de socios comprometidos	Cantidad de requisitos para crédito exigidos por los organismos de control	
	El tener una tasa de interés baja, hace que los socios nos prefieran sobre otras entidades	Utilización de nuevas tecnologías que permitan generar servicios que mejoren los tiempos de atención a los socios	Desconocimiento que tienen los socios de los servicios que ofrece la cooperativa	

	La filosofía del trabajo participativo y el compromiso con la comunidad a permitido mitigar el riesgo reputacional.	Conocimiento y utilización de los servicios que ofrece la cooperativa a sus socios	El porcentaje de socios clientes es muy superior al porcentaje de socios	
3. Proveedores	Administración de proveedores acorde con los requerimientos actuales de la cooperativa	La integración de todo el sistema cooperativo regulado	Burocracia en la contratación y pago	Cambios regulatorios o tecnológicos que contribuyen a la obsolescencia de los insumos tecnológicos
	Pagos oportunos	Creación de nuevos productos, servicios, dirigidos enteramente al sector de economía popular y solidaria	Poca agilidad en la toma de decisiones a la hora de comprar el servicio	La salida de un proveedor que monopoliza el mercado.
	La Cooperativa buscan firmar convenios gana - gana	Incremento de demanda de bienes y servicios por el crecimiento de la Cooperativa.	Incumplimiento de las partes de las cláusulas en los convenios firmados	Pérdida de la calidad del servicio por no cumplir el proveedor con lo requerido por la institución.
	La Cooperativa siempre busca alianzas con instituciones propias del movimiento Cooperativo	Ofrecer nuestros servicios a socios en asocio con proveedores.	Falta de calidad en los bienes y servicios ofertados por los proveedores	Exclusión de proveer otros servicios a los socios
	Reconocimiento que tiene la institución para poder gestionar convenios	Al ser una Institución financiera grande somos un cliente muy atractivo	Los proveedores en ocasiones no se ajustan a nuestros requerimientos.	El contexto nacional actual no genera suficientes alternativas para la provisión de servicios financieros
		Nuevos productos financieros son generados en convenio con el estado	Las instituciones del sector Cooperativo no son efectivos en el cumplimiento de sus compromisos	El sector público genera gran cantidad de normativa, que internamente nos mantiene muy ocupados, sin embargo, el momento de la implementación ellos tampoco están listos, por lo que genera reproceso y una molestia para cumplir con la planificación interna.

		Diversidad de proveedores	Bajo margen de rentabilidad para proveedores	
4. Productos Sustitutos	Menores costos en los servicios complementarios	Ampliación de la oferta de servicios internos y/o provistos por terceros dentro del nuevo marco regulatorio	Limitado portafolio de servicios	La penetración de instituciones comerciales a través de campañas agresivas de publicidad y propaganda y de extrema facilidad para otorgar crédito, engañan a nuestros socios para adquirir determinados productos lo que resultan en que empiecen a sobreendeudarse
	Colaboradores preparados y creativos para proponer nuevas cosas.	Apertura institucional para nuevas propuestas.	Se asignan recursos materiales, humanos y económicos dispuestos para un producto ineficiente (costo-beneficio)	Amplio portafolio de servicios ofrecido por la competencia
	Servicios genéricos que se pueden adaptar fácilmente a las demandas existentes	Necesidades de los usuarios	Rechazo de los productos financieros de la Cooperativa por pérdida de credibilidad	La falta de profundización financiera, genera que las personas utilicen todavía servicios financieros en el sector informal, a pesar del gran costo y riesgo que esto genera
		Alianzas estratégicas para proveer servicios sustitutos	Las demoras provocan desaliento en los actores que puede llegar a perjudicar la nueva propuesta.	El marco legal y los trámites de autorización generan retrasos en la implementación de nuevas cosas.
			La falta de fidelidad de socios obliga a acceder a este tipo de servicios	Mayor agresividad en la entrega de servicios con tarjetas de crédito

5. Nuevos Competidores	Permanente evolución y abiertos al cambio	Mejora continua en la estructura tecnológica, física, de servicios y de colaboradores para responder las nuevas exigencias	Desarrollo limitado frente al ritmo del mercado.	Creación de nuevas cooperativas sin un control y autorización formal, pueden vulnerar la imagen de todo el sector
	El grado de madurez institucional en las localidades	Mejor reconocimiento del sector cooperativo	Falta de tecnologías adecuadas	El costo es mayor al beneficio en la permanente competencia en el entorno de la Cooperativa.
	Conocimiento de las localidades en las que se desenvuelve la Cooperativa	Crear y potenciar nuevos grupos organizados	Deficiencia en el servicio que ofrece la cooperativa a sus socios	Las otras instituciones financieras ingresan al mercado con un mensaje destructivo
	Consolidación y fortalecimiento de posición de líder en el sector cooperativo	El alto costo de los servicios financieros que ofrecen los nuevos competidores		El no compartir una misma visión de desarrollo lo que puede provocar una destrucción del sistema cooperativo.
	Costos financieros bajos	Demanda de nuevos puntos de atención		Mayor control para la apertura de nuevas oficinas
	Cobertura geográfica en las localidades			Falta de visión cooperativa, se consideran como un ente aparte y no fortalecen el movimiento cooperativo.
	La educación cooperativa contribuye a preferirnos			Ausencia de una gestión integral de riesgos que asegure su solvencia y sostenibilidad
	El estado apoya a la economía popular y solidaria			

Anexo 3: Estrategias combinadas

FO (Fortalezas / Oportunidades)	FA (Fortalezas / Amenazas)	DO (Debilidades / Oportunidades)
Aprovechar los cambios de integración y regulación del sistema cooperativo para lograr su fortalecimiento y capacidad de representación y presión	Mantener tasas de interés competitivas para soportar el ingreso de nuevas instituciones financieras con mensajes destructivos	Lograr posicionamiento de la Organización en su ámbito de acción
Mantener la estrategia social para llegar al socio aprovechando la demanda de nuevos puntos de atención	Fortalecer el sector cooperativo y su capacidad de representación y presión para evitar la competencia desleal y destructiva	Solucionar la demora en el desarrollo de nuevos servicios para cubrir la demanda de nuevos puntos de atención
Captar el mercado desatendido a través de tasas de interés competitivas	Mantener la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades para evitar que se pierda la cultura institucional	Mitigar el riesgo de pérdida de visión cooperativa apoyándose en las oportunidades de trabajar con nichos de mercado que las demás instituciones no ven sostenible
Lograr la expansión geográfica en mercados no saturado con el apoyo de las directivas locales funcionando y cumpliendo adecuadamente su rol	Fortalecer la estructura de gobierno descentralizada para soportar la presencia de otras cooperativas que por falta de regulación hacen un trabajo desleal	Contar con una metodología crediticia eficiente para soportar el crecimiento de la Cooperativa
Mantener los costos financieros bajos para cubrir de mejor manera las necesidades de los usuarios	Mantener la adecuada gestión de mora para evitar el incremento de esta variable en el entorno financiero	Cubrir el área geográfica de acuerdo a la visión de la cooperativa apoyándose en la demanda de nuevos puntos de atención
Mantener la comunicación boca a boca como herramienta de comunicación importante entre los socios aprovechando la aceptación, lealtad y reconocimiento de los socios en las localidades.	Fortalecer la filosofía, la imagen de confianza y solidaridad para evitar el clientelismo y salida de socios a otras instituciones financieras	Contar con servicios financieros que cubran las necesidades de los socios aprovechando la demanda de los mismos
Lograr un mayor crecimiento de la Cooperativa a través de una estructura de gobierno descentralizado	Mantener los costos financieros bajos para soportar la desaceleración de demanda de crédito	Fortalecer el programa de educación cooperativa para evitar tener personas que se hacen socios únicamente para obtener crédito y la existencia de capitales golondrinas

FO (Fortalezas / Oportunidades)	FA (Fortalezas / Amenazas)	DO (Debilidades / Oportunidades)
Mantener la imagen de confianza y solidaridad con los más necesitados aprovechando la demanda de servicios ágiles y de nuevos servicios	Mantener a los socios comprometidos con la cooperativa para soportar que nos vean como una alternativa más frente a las demás	Contar con un mejor servicio al socio a través del uso de tecnologías adecuadas
Apertura de nuevas oficinas aprovechando la facilidad que nos pueda dar el organismo de control	Fortalecer la estructura organizativa y de control interno para evitar que la demandas de los socios sean satisfechas con demora	Solucionar el desconocimiento de los servicios que ofrece la cooperativa a través de educación cooperativa
Mantener una adecuada gestión de mora para cubrir la demanda de servicios financieros eficientes	Mantener la lealtad y participación de los socios para evitar el sobreendeudamiento por sobreoferta de servicios financieros	Evitar la burocracia en la contratación y pago a proveedores apoyándose en una adecuada administración
Cubrir la demanda creciente de servicios financieros apoyándose en el enraizamiento en el territorio y trabajo con las comunidades rurales	Fortalecer la profunda identidad de los socios para contrarrestar los servicios adicionales que ofrece la competencia	Fortalecer la calidad del servicio al socio apoyándose en ofrecer conjuntamente con proveedores
Mantener la participación en el gobierno y educación cooperativa para aprovechar el incremento de nuestros socios	Mantener la capacidad de crecer y de crear relaciones con actores locales para evitar la salida de socios por pérdida de fidelidad	Aumentar el margen de rentabilidad para proveedores firmando convenios gana - gana
Mantener la capacidad de crecer y crear relaciones con actores locales a través del apoyo importante del estado a los emprendimientos de socios de la economía popular y solidaria	Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para evitar que el socio prefiera la excesiva oferta de otras instituciones financieras	Contar con un portafolio de servicios adecuado aprovechando la oferta de servicios interno y/o previstos por terceros
Fortalecer la profunda identidad de los socio de la cooperativa a través de la formación de nuevas personas en las directivas locales de socios	Fortalecer la filosofía y el trabajo participativo y compromiso con la comunidad para evitar la salida de socios	Solucionar la falta de credibilidad de nuestros socios apoyándonos en la ampliación de oferta de servicios financieros
Mantener los servicios financieros accesibles y disponibles para poder incrementar el número de socios	Contar con alianzas estratégicas para no ser excluidos de proveer mas servicios a los socios	Contar con alianzas estratégicas para proveer servicios sustitutos y cubrir las demandas de los socios
Mantener la lealtad y participación de socios aprovechando la demanda creciente de servicios financieros	Mantener convenios gana - gana para evitar la salida de un proveedor que monopolice el mercado	Solucionar el desarrollo limitado a través de la demanda de nuevos puntos de atención

FO (Fortalezas / Oportunidades)	FA (Fortalezas / Amenazas)	DO (Debilidades / Oportunidades)
Fortalecer el acceso a los servicios de la cooperativa a nuestros socios para cubrir demanda de los mismos	Fortalecer la administración de los proveedores para evitar la pérdida de calidad del servicio por no cumplir con lo requerido por la institución	Mejorar la atención al socio aprovechando la mejora continua de tecnologías, servicios y colaboradores
Contar con alianzas estratégicas aprovechando la diversidad de proveedores que existen	Mantener menores costos en los servicios para soportar la penetración de instituciones comerciales y tarjetas de crédito	Contar con tecnologías adecuadas para un mejor servicio al socio
Contar con alianzas estratégicas aprovechando la diversidad de proveedores que existen	Mantener menores costos en los servicios para soportar la penetración de instituciones comerciales y tarjetas de crédito	Contar con tecnologías adecuadas para un mejor servicio al socio
Mantener convenios gana - gana para poder brindar un mejor servicio al socio	Contrarrestar el amplio portafolio de servicios ofrecidos por la competencia apoyándose en los colaboradores preparados y creativos	Contar con estrategias de publicidad y marketing para llegar al mercado desatendido
Mantener el pago oportuno a los proveedores para cubrir la demanda de bienes y servicios de la cooperativa	Contar con productos genéricos y fácilmente adaptables para evitar demoras y desalientos en los actores locales	
Contar con alianzas estratégicas con el estado como proveedor para ofrecer nuevos servicios financieros	Captar a las personas que todavía utilizan servicios financieros en el sector informal a través de menores costos en los servicios complementarios	
Mantener menores costos en los servicios para cubrir de mejor manera las necesidades de los usuarios	Mantener la madurez y reconocimiento institucional para soportar que las otras instituciones ingresen al mercado con un mensaje destructivo	
Contar con colaboradores preparados y creativos para ofrecer nuevos servicios a nuestros socios	Fortalecer la educación cooperativa en nuestros socios para contrarrestar los mensajes destructivos de las otras instituciones financieras	
Contar con servicios genéricos que se puedan adaptar fácilmente a las demandas existentes	Aprovechar el apoyo del estado a la economía popular y solidaria para la apertura de nuevas oficinas	
Mantener el conocimiento de las localidades aprovechando las nuevas tecnologías	Mantener la educación cooperativa para contrarrestar una destrucción del sistema cooperativo por falta de visión común	

FO (Fortalezas / Oportunidades)	FA (Fortalezas / Amenazas)	DO (Debilidades / Oportunidades)
Mantener la generación de dinamismo constante en la cooperativa para enfrentar el mercado a través de la mejora continua en la estructura tecnológica, física, de servicios y de personas		
Mantener los costos financieros bajos para lograr tener reconocimiento en el sector cooperativo		
Contar con una cobertura geográfica para crear y potenciar nuevos grupos organizados		
Mantener el conocimiento de las localidades para lograr valores diferenciados inalcanzables		