

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS, CON MENCION EN FINANZAS

Trabajo de investigación, previo a la obtención del
Título de Magister en Gestión y Dirección de
Empresas

“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA EL SECTOR COOPERATIVO.
CASO PRÁCTICO: COAC JARDÍN AZUAYO”

Autora:

CPA. Enma Elizabeth Eras Soto

Director:

Eco. Efrén Patricio Andrade Verdugo, MBA

Cuenca – Ecuador

Agosto - 2014



RESUMEN

Esta investigación, contiene un modelo de gestión para el sector cooperativo de ahorro y crédito, partiendo del análisis del contexto de la industria de la intermediación financiera ecuatoriana, que tiene un marco normativo de políticas públicas que regulan y controlan el uso eficiente de los recursos de terceros.

Se parte del diagnóstico estratégico del sector, utilizando herramientas administrativas de análisis externo como: la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal), y de análisis interno como: matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), así como herramientas que combinan el análisis interno y externo como: la Matriz IE (Interna-Externa) la matriz PEYEA (Posicionamiento Estratégico Y Evaluación de la Acción).

Es importante incluir la prospectiva estratégica del Sector Cooperativo a través del uso de la matriz MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) que permite a la alta dirección partir de la situación actual, definir las estrategias y el plan de acción a realizar, para llevar a la Organización a la situación futura que desea.

Se continúa con la estructuración de las competencias clave, las estrategias institucionales, la misión y visión institucional y a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), se define un Mapa Estratégico y los indicadores de medición que permitirán unir la estrategia con la táctica, fortalecer los procesos de comunicación interna y externa así como el alineamiento estratégico, e iniciar un proceso de mejora continua de la estrategia institucional para mantenerse y crecer en el mercado al que pertenece.



Universidad de Cuenca

Palabras claves: Modelo de gestión, intermediación financiera, diagnóstico estratégico, prospectiva estratégica, cuadro de mando integral, mapa estratégico, alineamiento estratégico.



ABSTRACT

This research contains a management model for cooperative savings and credit sector, from the analysis of the industry context of the Ecuadorian financial intermediation, which has a regulatory framework for public policies that regulate and control the efficient use of Third-party resources.

It is part of the strategic analysis of the sector, using administrative tools for external analysis as the EFE Matrix (Assessment of External Factors) PESTEL analysis (Political, Economic, Social, Technological and Legal), and internal analysis as matrix EFI (Evaluation internal factors) and tools that combine internal and external analysis as IE matrix (internal-external) the PEYEA matrix (Strategic Position and Action evaluation).

It is important to include strategic foresight of Cooperatives through the use of MACTOR (Matrix Guild, Conflict, Tactics, Objectives and Recommendations) matrix that allows senior management from the current situation, define the strategies and action plan to do, to bring the organization to the future situation you want.

It continues by outlining the key competences, institutional strategies, and institutional mission and vision, and through the Balanced Scorecard (BSC), a strategic map and measuring indicators that will link the strategy with tactics, strengthen defined the processes of internal and external communication and strategic alignment, and initiate a process of continuous improvement of the corporate strategy to maintain and grow in the market to which it belongs.

Key words: Model management, financial intermediation, strategic diagnosis, strategic foresight, balanced scorecard, strategy map, strategic alignment.



CONTENIDO

Agradecimiento	14
Dedicatoria	15
Resumen	2
Abstract	4
Contenido	5
Índice de ilustraciones	8
ÍNDICE DE Gráficos	10
ÍNDICE DE Tablas	11
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL PAÍS Y LA REGIÓN	18
1.1 Legislación ecuatoriana	18
1.2 Resultados financieros	29
1.3 Profundización financiera	33
1.4 Áreas geográficas de influencia	36
1.5 Organismos de control	37
1.6 Análisis competitivo estratégico del sector cooperativo en el Ecuador ...	40
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	50
2.1 Normativa interna	50
2.2 Planificación Estratégica	51
2.2.1 Misión	52
2.2.2 Elementos de la misión	52
2.2.3 Visión	54
2.3 Diagnóstico de la institución	55
2.3.1 Ambiente externo:	55
2.3.2 Ambiente interno:	64
2.4 Prospectiva estratégica del Sistema Cooperativo	71



CAPÍTULO III: EL CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	91
3.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI)	91
3.2 Contexto metodológico del CMI	92
3.3 El Cuadro de Mando Integral y el Balance Scorecard.....	94
3.4 Estructura del CMI	99
3.5 Aplicaciones del CMI en las organizaciones	110
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CMI, CASO PRÁCTICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	112
4.1 Modelo de gestión para el sistema cooperativo de ahorro y crédito	112
4.2 Mapa estratégico.....	116
4.3 Despliegue del Cuadro de Mando Integral	118
4.3.1 Perspectivas	118
4.3.2 Objetivos, indicadores y banda de la meta	119
4.4 Cuadro de Mando Integral	127
4.5 Metas	134
4.5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	134
4.5.2 Perspectiva de Proceso Interno	137
4.5.3 Perspectiva de Clientes	137
4.5.4 Perspectiva Financiera	139
4.5.5 Perspectiva de buen gobierno cooperativo	141
4.5.6 Perspectiva de riesgos.....	141
4.6 Seguimiento de resultados.....	144
4.6.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	144
4.6.2 Perspectiva de Procesos Internos	146
4.6.3 Perspectiva de Clientes	147
4.6.4 Perspectiva Financiera	148
4.6.5 Perspectiva Buen Gobierno Cooperativo	149
4.6.6 Perspectiva de Riesgos	150
4.7 Alineamiento estratégico	151



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
5.1 Conclusiones.....	154
5.2 Recomendaciones	157
Anexos	159
Bibliografía	188



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1: ETAPAS DEL COOPERATIVISMO	18
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR	19
FIGURA 3: MARCO LEGAL EN EL ECUADOR	22
FIGURA 4: SISTEMA ECONÓMICO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	23
FIGURA 5: SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.....	26
FIGURA 6: DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO	33
FIGURA 7: ATRIBUCIONES DE LAS SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	38
FIGURA 8: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	42
FIGURA 9: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS ELEMENTOS DE LA MISIÓN	53
FIGURA 10: ELEMENTOS CLAVES PARA ESTRUCTURAR LA VISIÓN	55
FIGURA 11: MATRIZ EFE APLICADA A JARDÍN AZUAYO	57
FIGURA 12: MÉTODO PESTEL APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO ECUATORIANO	62
FIGURA 13: MATRIZ EFI APLICADA A JARDÍN AZUAYO	65
FIGURA 14: CUADRO DE ACTORES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	75
FIGURA 15: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS POR ACTOR Y ENTRE ACTORES	77
FIGURA 16: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.....	79
FIGURA 17: MATRIZ DE RELACIÓN DE ACTORES CON OBJETIVOS	80
FIGURA 18: MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS VS ACTORES.....	83
FIGURA 19: MATRIZ DE RELACIÓN DE ACTORES POR ACTORES (MI).....	85
FIGURA 20: MATRIZ DE RELACIÓN DE ACTORES POR ACTORES PARA DETERMINAR GRADO DE INFLUENCIA.....	87
FIGURA 21: CATEGORÍA DE VARIABLES PARA LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	100
FIGURA 22: INDICADORES CLAVE.....	101
FIGURA 23: INDICADORES CLAVE.....	102
FIGURA 24: OBJETIVOS FINANCIEROS EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO	104
FIGURA 25: RIESGOS DE LA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	108
FIGURA 26: CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS.....	120
FIGURA 27: CMI – INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	128
FIGURA 28: CMI – INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Y DEL PROCESO INTERNO	129
FIGURA 29: CMI – INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES Y PERSPECTIVA FINANCIERA	130
FIGURA 30: CMI – INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA	131
FIGURA 31: CMI – INDICADORES DE PERSPECTIVA DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO	132
FIGURA 32: CMI – INDICADORES PERSPECTIVA DE RIESGOS	133
FIGURA 33: METAS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	136
FIGURA 34: METAS PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS Y PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	138



FIGURA 35: METAS PERSPECTIVA FINANCIERA140

FIGURA 36: METAS PERSPECTIVA BUEN GOBIERNO COOPERATIVO Y DE RIESGOS143



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CIRCUITO ECONÓMICO ECUATORIANO	24
GRÁFICO 2: SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	29
GRÁFICO 3: EL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO EN CIFRAS.....	32
GRÁFICO 4: PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA DE CARTERA.....	34
GRÁFICO 5: PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA DE DEPÓSITOS.....	35
GRÁFICO 6: COMPARACIÓN DE COAS EN RELACIÓN A LA BANCA PRIVADA	37
GRÁFICO 7: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO COAC.....	37
GRÁFICO 8: MATRIZ IE.....	67
GRÁFICO 9: MATRIZ DE EVALUACIÓN PEYEA.....	70
GRÁFICO 10: PUBLICACIONES RELACIONADAS CON EL CMI.....	95
GRÁFICO 11: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	106
GRÁFICO 12: PROCESO ADMINISTRATIVO.....	107
GRÁFICO 13: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA CMI	114
GRÁFICO 14: MAPA ESTRATÉGICO	118
GRÁFICO 15: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	119
GRÁFICO 16: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL CMI.....	121
GRÁFICO 17: PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL CMI.....	122
GRÁFICO 18: PERSPECTIVA CLIENTES DEL CMI.....	123
GRÁFICO 19: PERSPECTIVA FINANCIERA DEL CMI	124
GRÁFICO 20: PERSPECTIVA DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO DEL CMI.....	125
GRÁFICO 21: PERSPECTIVA DE RIESGOS DEL CMI	126
GRÁFICO 22: SEGUIMIENTO A RESULTADOS – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	144
GRÁFICO 23: SEGUIMIENTO A RESULTADOS – PERSPECTIVA PROCESO INTERNO.....	146
GRÁFICO 24: SEGUIMIENTO A RESULTADOS – PERSPECTIVA CLIENTES	147
GRÁFICO 25: SEGUIMIENTO A RESULTADOS – PERSPECTIVA FINANCIERA.....	148
GRÁFICO 26: SEGUIMIENTO A RESULTADOS – PERSPECTIVA BUEN GOBIERNO COOPERATIVO.....	149
GRÁFICO 27: SEGUIMIENTO A RESULTADOS - PERSPECTIVA DE RIESGOS	150



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	30
TABLA 2: ELEMENTOS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO.....	43
TABLA 3: ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO	44
TABLA 4: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO	45
TABLA 5: RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO	46
TABLA 6: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO.....	47
TABLA 7: DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS APLICADO AL SECTOR COOPERATIVO.....	47
TABLA 8: RESULTADOS OBTENIDO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	48
TABLA 9: COMPONENTES DE LA MATRIZ PEYEA.....	69



Universidad de Cuenca



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Enma Elizabeth Eras Soto, autora de la tesis "Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sector Cooperativo. Caso práctico: Coac Jardín Azuayo", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 29 de agosto del 2014.

Enma Elizabeth Eras Soto

C.I: 010246258-7



Universidad de Cuenca



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Enma Elizabeth Eras Soto, autora de la tesis "Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para el Sector Cooperativo. Caso práctico: Coac Jardín Azuayo", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 29 de agosto del 2014

Enma Elizabeth Eras Soto

C.I: 010246258-7



AGRADECIMIENTO

Al Ser Supremo, por permitirme culminar este proyecto profesional.

A mis Padres, porque a ellos les debo todo lo que soy.

A mi esposo y mi hija, por su amor y apoyo emocional e incondicional, gracias por permitirme utilizar parte de nuestro tiempo, en la elaboración de esta investigación.

A mi mejor amigo Julio Cruz, por su apoyo profesional en esta investigación.

A mi director de tesis, Economista Efrén Andrade, por su tiempo, direccionamiento, asesoría y valiosa orientación en la realización de esta tesis.

A la Cooperativa Jardín Azuayo, por darme su apertura para realizar esta propuesta.

A los miembros del tribunal, quienes estudiaron mi tesis y la aprobaron.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Sólo diré: Gracias, desde lo más profundo de mi alma.

Con cariño,
Eli.



DEDICATORIA

Al Ser Supremo, quien me ha acompañado en el transcurso de mi vida y me ha dotado de las herramientas para avanzar en cada etapa de mi vida personal y profesional.

A mis Padres, quienes a través de su ejemplo, sembraron en mí, la semilla de los valores, principios, esfuerzo y la persistencia necesaria para conseguir los objetivos planteados.

A Darwin y Jenny, a quienes amo profundamente, gracias por acompañarme en este reto profesional, gracias por su cariño y comprensión, son una gran inspiración para culminar una etapa más del camino de la vida.

Con amor,
Eli.



INTRODUCCIÓN

El sistema cooperativo tiene una participación importante en el mercado financiero ecuatoriano, siendo necesario el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias en el talento humano que dirige una cooperativa de ahorro y crédito, apoyándose en modelos de gestión que permitan controlar y evaluar la administración integral de los recursos económicos, financieros, materiales, tecnológicos, humanos, entre los más importantes; responder a la visión y misión institucional y rendir cuentas a las instancias directivas del adecuado manejo de los recursos de terceros, el Modelo de Gestión propuesto en esta investigación se basa en la metodología del Cuadro de mando integral (CMI) desarrollado por Norton y Kaplan.

El objetivo de esta investigación es presentar una propuesta de Modelo de Gestión para el Sector Cooperativo, que se orienta a fortalecer la gestión administrativa y de dirección en este tipo de organizaciones, utiliza el diagnóstico estratégico, la prospectiva estratégica y propone un modelo de gestión basado en el CMI con un sistema de indicadores financieros y no financieros que permitan el monitoreo de las metas programadas en el Plan Estratégico.

En el capítulo 1 se inicia con una descripción del sistema cooperativo, dando a conocer los resultados financieros, el nivel de profundización financiera, las áreas geográficas de influencia, el papel de los organismos de control en la supervisión de la administración de recursos de terceros y el análisis competitivo estratégico del sector, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en el ámbito administrativo.

En el capítulo 2 se realiza un análisis situacional de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, partiendo de la planificación estratégica, avanzando con el diagnóstico estratégico a través del uso de herramientas diseñadas para ello e identificando la prospectiva estratégica del sector



cooperativo, para contar con información que permita proponer un modelo de gestión sólido.

En el capítulo 3 se aborda la importancia del CMI, el contexto metodológico de su aplicación, los componentes que estructuran un CMI, para demostrar que es una herramienta de gestión válida, exponiendo los beneficios de su aplicación.

En el capítulo 4 se elabora una propuesta de modelo de gestión, basado en la metodología de CMI, caso práctico COAC Jardín Azuayo, mediante la elaboración de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral, un esquema de alineamiento estratégico, así como un sistema de información gerencial que permita el seguimiento de las metas planificados a mediano plazo. La retroalimentación o feedback permitirá potencializar y actualizar la estrategia institucional, iniciándose un ciclo de mejora continua que posibilite un alineamiento estratégico en función de los resultados programados, así como fortalecer la comunicación, la rendición de cuentas y la transparencia de la información.

En el capítulo 5 se estructuran las conclusiones y recomendaciones de esta investigación como un aporte a la institución y al sector cooperativo para la implementación del modelo de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral.

En las líneas futuras de investigación se pueden enunciar: Desdoblar la aplicación de esta propuesta en un área específica de la institución, automatizar el modelo a través del uso de herramientas informáticas que formen parte del sistema de información gerencial institucional, analizar la integración horizontal con los stakeholders externos para asegurar procesos eficaces de abastecimiento de bienes y/o servicios, fortalecer el alineamiento estratégico que permite vincular el resultado de la función particular con las metas planificadas para la organización en el mediano plazo.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL PAÍS Y LA REGIÓN

1.1 Legislación ecuatoriana

Antecedentes

Existe alrededor de un siglo de historia de Cooperativismo en el mundo, antes de que llegue a nuestro País. En la Figura 1: Etapas del Cooperativismo, se resumen los antecedentes de cómo se forjaron los principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad.

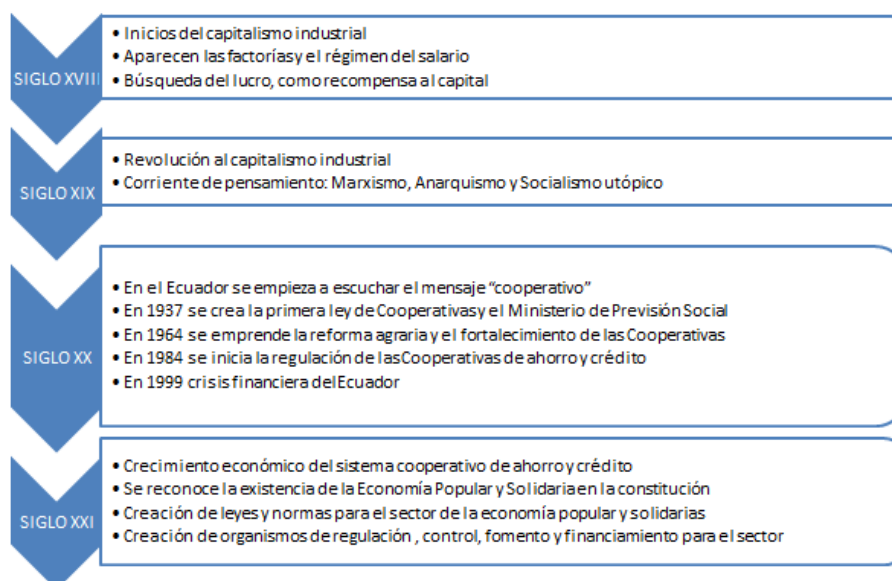


Figura 1: Etapas del Cooperativismo

Fuente: Miño Grijalva (2013)

Elaborado por: La autora

En el siglo XIX, específicamente el 24 de octubre de 1844 en Rochdale – Inglaterra se inicia la primera organización cooperativa, que se conformó con 28 trabajadores quienes reclamaron sus derechos de trabajo, han transcurrido 169 años y las semillas del movimiento cooperativo continúa dando frutos a lo largo de todos los países del mundo, sea bajo la figura de cajas de ahorro y/o crédito, bancos comunales o cooperativas de ahorro y crédito, en unos continentes con mayor intensidad que en otros.

En Latinoamérica, este proceso se inició en las primeras décadas del siglo XX, los países del área andina como: Perú, Bolivia y Ecuador, se destacan por contar con la mayor cantidad de experiencia de este sistema que genera: Asociatividad, empoderamiento y desarrollo económico, con un objetivo común el resolver problemas conjuntos y generar resultados más efectivos a través de la organización.

En el Ecuador, en el período del dominio Incario entre los siglos XV y XVI, existen vestigios de prácticas de cooperación que se mantienen, como la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana empieza a conocer el mensaje cooperativo, época en que para el sector laboral la organización de instrumentos de cooperación representaba una necesidad humana relacionada con la previsión y seguridad social.

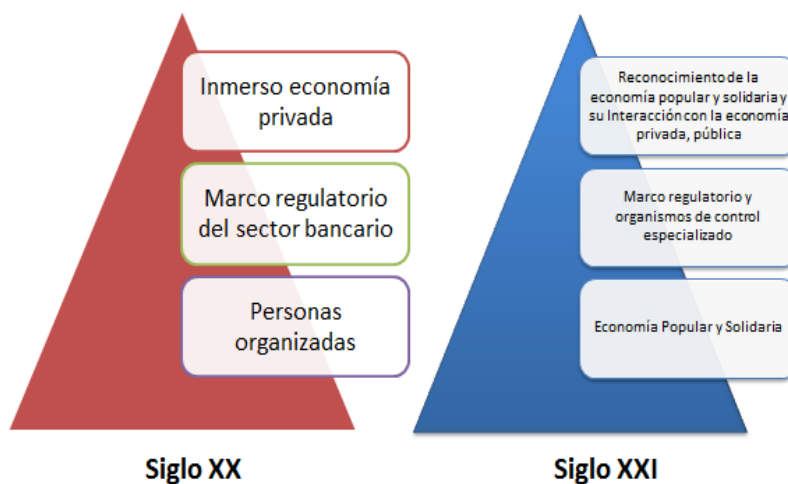


Figura 2: Evolución del sistema cooperativo en el Ecuador

Fuente: Miño Grijalva (2013)

Elaborado por: La autora

La Figura 2: Evolución del Sistema Cooperativo en el Ecuador, simplifica la historia del Cooperativismo, en el siglo XX pasando de un trabajo individual a un trabajo con base en la organización dando lugar a una nueva economía,



siendo este elemento la materia prima para crear en el siglo XXI un marco normativo que regule las actividades de la Economía Popular y Solidaria.

A inicios del siglo XX los trabajadores de las empresas exportadoras de cacao empiezan a organizarse para resolver sentidas reivindicaciones sociales y económicas, a través de organizaciones como cajas, bancos comunales, mutuales y cooperativas de ahorro y crédito.

En 1984, en el gobierno de Febres Cordero, ocurre una importante intervención del Estado, por medio de la Junta Monetaria, iniciando un amplio período de regulación de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito, a través de la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, irrespetando la esencia de la labor de la cooperación ya que se asimila a las grandes cooperativas como instituciones bancarias.

En 1999 el Ecuador tiene la crisis económica y financiera más grande de su historia económica, debido a la quiebra de cerca de 20 bancos, entre los factores que incidieron tenemos: La guerra de Cenepa, el fenómeno del niño, una fuerte caída del precio del barril de petróleo, un presupuesto fiscal desfinanciado, el debilitamiento de la política pública, la enorme exigencia del pago de la deuda externa, y el impacto de las crisis financieras externas que limitaban las posibilidades de consecución de créditos y de mercados para los productos de exportación.

“En el período 2000-2006, las cooperativas de ahorro y crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década, 1999-2009. La crisis provocó un desplazamiento de los ahorros de los bancos hacia las cooperativas, constituyéndose en una alternativa institucional frente a la crisis, en el período 2000-2006, sus depósitos crecieron a un ritmo promedio del 68,7% y entre los años 2005-2009 al 25,8%. Mientras que la banca privada creció en el período 2000-2005 al 35,4% y en el 2005-2009 al 17,3%.” (Wilma 2010).



En el siglo XXI desde el Plan Nacional del Buen Vivir, el Estado impulsa el fortalecimiento de la economía popular y solidaria que interacciona con las economías privada y pública, estructurando políticas públicas e integrando instituciones de sector público, del sector privado con el sector popular y solidario, creándose un marco regulatorio específico para controlar su accionar así como de los recursos económicos que administran.

Normativa Ecuatoriana

A partir del 2007 el Ecuador entra en una época de grandes cambios a nivel político, económico y social, que marca el inicio de la Revolución Ciudadana, empezando con la reunión de la Asamblea Constituyente del 2008 y la expedición de una nueva constitución política.

El modelo de desarrollo impulsado por la Revolución Ciudadana, comprende: La relevancia del aparato estatal y la planificación, la valoración del desarrollo por medio de grandes obras de infraestructura física, importancia del sector social, inversión en infraestructura y desarrollo tecnológico.

En el sector de la economía popular y solidaria, las políticas públicas impulsan la integración formal hacia la economía nacional, el reto es aún mayor en las Cooperativas de ahorro y crédito que enfrentan una pérdida de la naturaleza y esencia de los objetivos asociativos porque se priman los objetivos económicos, y deben constituirse en una verdadera alternativa socioeconómica de desarrollo humano, que armonice la práctica empresarial con la ideología cooperativa.

El sistema cooperativo, es un integrante activo e importante del sistema económico a través de la organización económica de la economía popular y solidaria, en la Figura 3: Marco Legal en el Ecuador se esquematizan las normas que lo rigen:

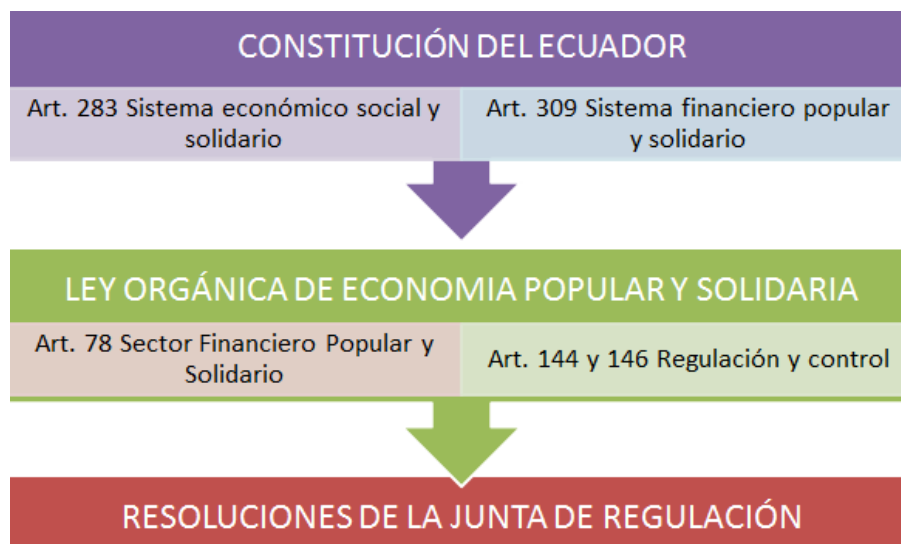


Figura 3: Marco Legal en el Ecuador

Fuente: Constitución del Ecuador, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Resoluciones de la Junta de Regulación (2008, 2011, 2012)
Elaborado por: La autora

Constitución del Ecuador

En la Figura 3: Marco Legal en el Ecuador, se coloca la constitución de la república como la norma superior, que contiene un nuevo cambio conceptual, se abandona el concepto de economía social de mercado, vigente en la Constitución en 1998 y de economía de mercado vigente en la constitución de 1979, para asumir el de economía social y solidaria, en donde prevalece el ser humano, asumiendo una nueva visión de la economía como “economía sustantiva”, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su gestión, por sobre la apropiación individual, el lucro y la acumulación del capital.

- Los artículos de la Constitución Política, relacionados con la economía popular y solidaria, se detallan a continuación:



Capítulo	Sección	Artículo
IV Soberanía Económica. Sistema económico y política económica	Sección I.	Art. 283: El sistema económico es social y solidario...
	Sección VIII	Art. 309: El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario...
		Art. 311: El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro...

Figura 4: Sistema Económico de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Constitución del Ecuador (2008)

Elaborado por: La autora

De la Figura 4: Sistema Económico de la Economía Popular y Solidaria, tenemos que la economía social y solidaria se basa en consolidar el *comportamiento solidario*, que implica un efectivo despliegue de la identidad y capacidades de cada individuo en el contexto de una sociedad y de su comunidad incluyente, esta economía se centra en el valor de uso, esto es en la provisión de bienes y servicios útiles para satisfacer las necesidades y deseos legítimos de todos y en el caso del trabajo humano en sus múltiples formas, combinado con el trabajo de la naturaleza que busca calidad de vida, antes que calidad de posesiones.

Esta economía alternativa posibilita otras relaciones sociales, otras relaciones con la naturaleza, otros modos de producción, otras opciones de vida en sociedad, diferentes al paradigma del capitalismo individualista, busca el buen vivir, busca el desarrollo, ampliando las capacidades como sociedades para construir e institucionalizar una economía que dé respuesta material a los deseos legitimados de todos sus ciudadanos miembros.

La intermediación financiera de este sector de la economía, está a cargo del sistema financiero de la economía popular y solidaria, manteniendo el control y vigilancia del buen uso de los fondos de terceros, asegurando la

existencia de un sector financiero sólido y transparente en la rendición de cuentas, se compone de: Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

Circuito Económico Ecuatoriano

Es importante esquematizar el funcionamiento de la economía popular y solidaria y su interacción con la economía privada y con la economía pública en el estado ecuatoriano, para esto se utiliza el Gráfico 1: Circuito Económico Ecuatoriano:



Gráfico 1: Circuito Económico Ecuatoriano

Fuente: Arango Jaramillo (2005)

Elaborado por: La autora

- Del gráfico 1, podemos mencionar que, la dinámica económica existente en cada país, tiene tres actores: Las familias, el Estado y las empresas (se incluye las organizaciones o asociaciones de la Economía Popular y Solidaria), así como dos ciclos:
 - Ciclo real: con las empresas que ofertan bienes y/o servicios en un mercado de productos a las economías domésticas, a su vez éstas economías entregan a las empresas el capital y



la mano de obra que requieren para la producción de bienes y/o servicios, cerrando el ciclo real.

- Ciclo monetario: Las empresas pagan por el capital, mano de obra y otras rentas que reciben de las economías domésticas, este pago sirve para su consumo.
- El Estado entrega bienes y/o servicios a las familias y a las empresas, por esto les cobra impuestos, de esta manera compra bienes y/o servicios en el mercado de productos y los entrega a las familias y a las empresas.
- La Economía Popular y Solidaria, participa como un actor de la economía que oferta bienes y/o servicios en el mercado de productos de las economías domésticas y reciben capital y mano de obra para la producción de bienes y/o servicios.

Sistema Financiero Ecuatoriano

En la Figura 4: Sistema Económico de la Economía Popular y Solidaria, el art. 309 de la constitución, trata del Sistema Financiero Ecuatoriano que reúne al conjunto de instituciones financieras que realizan intermediación financiera a través de la captación del ahorro del recurso excedentario de una parte de la población para entregarlo en calidad de préstamo a aquella parte de la población que no disponen de recursos económicos suficientes y lo necesitan para utilizar en actividades de inversión o consumo. De esta manera el sistema financiero es un pilar muy importante en la economía de todo país por ser un agente que permite la generación de riqueza, al ser utilizado el recurso económico en capital de trabajo, expansión productiva o infraestructura.

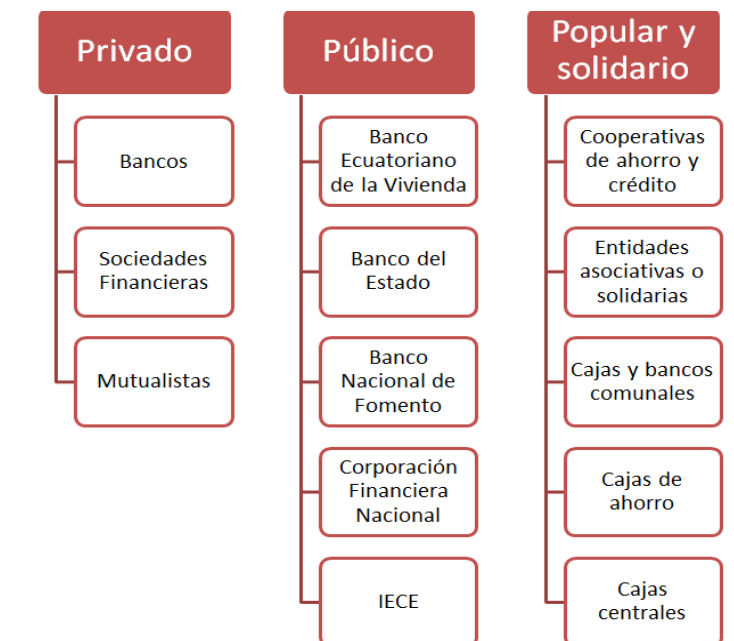


Figura 5: Sistema Financiero Ecuatoriano

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Ley de Instituciones del Sistema Financiero

Elaborado por: La autora

La Figura 5: Sistema Financiero Ecuatoriano, permite simplificar los intermediarios financieros de cada economía del Ecuador, sin embargo existe un dilema en los sectores de la economía, la que se manifiesta por las diferencias entre la economía popular y solidaria y la economía empresarial privada sin embargo, todo está inter-relacionado, mientras la economía privada marca diferentes segmentos en la economía, en la economía popular y solidaria, abarca todos los niveles de la economía privada.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), lidera el proceso de construcción de una extensa reforma jurídica e institucional, para la promoción de la economía popular y solidaria, derogando la Ley de cooperativas de 1966, dando paso a la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, aprobada por la Asamblea Nacional el 13 de abril del 2011 y publicada en el registro oficial 444 del 10 de mayo del mismo año.



En términos generales y en forma resumida, el proceso de construcción de la LOEPS fue completamente participativo, incluyó: la recopilación doctrinaria y legislativa; consulta ante la academia, organismos gubernamentales y organismos de integración de la economía solidaria; socialización en decenas de talleres a nivel nacional, hasta la presentación ante la Asamblea Nacional.

En el Título III Del sector financiero popular y solidario, Capítulo I De las organizaciones del sector financiero popular y solidario, el art. 78 dice: *“El sector financiero popular y solidario está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro y crédito.”*

En el Título III Del sector financiero popular y solidario, Capítulo I De las organizaciones del sector financiero popular y solidario, sección I De las cooperativas de ahorro y crédito el art. 81 dice: *“Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.”*

En cuanto a las **innovaciones de la LOEPS, con relación a las cooperativas de ahorro y crédito en particular**, debemos considerar las siguientes:

- Considerando las particularidades que diferencian a las cooperativas grandes de las pequeñas, las abiertas de las cerradas, las urbanas de las rurales, la LOEPS manda se elabore una segmentación de las cooperativas ubicándolas en el segmento que les corresponda de acuerdo con su monto de activos, número de socios, ámbito geográfico de actividades, entre otros parámetros de medición.



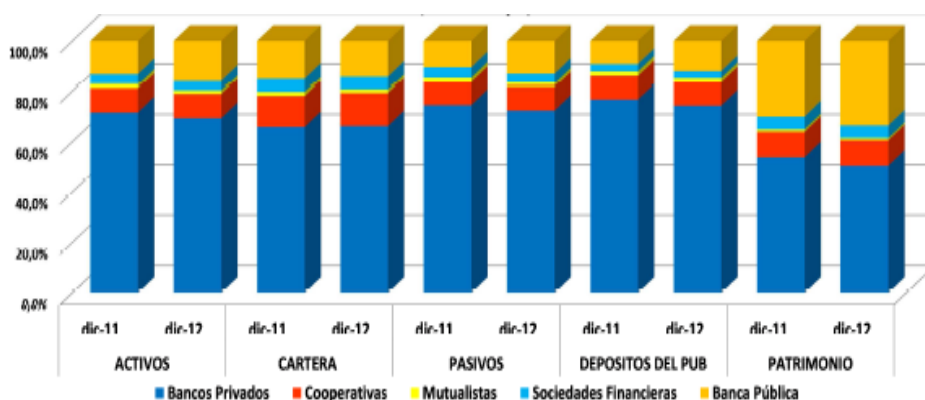
Lo importante de la segmentación es que permite dictar normas diferenciadas para cada uno de los segmentos, de suerte que, según el segmento al que pertenecen las cooperativas, pueden o no, desarrollar determinadas actividades u operaciones financieras y sus directivos deben o no, cumplir ciertos requisitos de formación académica.

- La ley prevé también la transformación obligatoria de las cajas de ahorro y los bancos solidarios en cooperativas, cuando hayan rebasado los umbrales de crecimiento establecidos por la Superintendencia.
- Finalmente, la mayor novedad que registra la ley en relación con el sector financiero, es el SISTEMA DE SEGURIDAD FINANCIERA y que comprende el conjunto de instancias de control que rodean las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito, a saber:
 - El consejo de vigilancia
 - La auditoría interna
 - La auditoría externa
 - La calificadora de riesgos
 - Las cajas centrales
 - El Fondo de Liquidez
 - El Seguro de depósitos
 - La Superintendencia

El fomento de la economía popular y solidaria, se da en otros cuerpos legales, como el Código Orgánico de la Producción, la Ley de Régimen Tributario Interno y el Código de Organización Territorial y Administración Descentralizada, todos reconocen sus particularidades, en unos casos con exenciones tributarias, en otros con preferencias en las compras públicas y otros reconociendo la inexistencia del hecho generador de tributos.

1.2 Resultados financieros

Según datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros con corte a diciembre del 2012, tenemos la distribución de la captación, colocación, patrimonio y activos del sistema financiero nacional, de acuerdo con el Gráfico 2: Sistema Financiero Nacional participación variables más importantes, que se presenta a continuación:



**Gráfico 2: Sistema Financiero Nacional
Participación variables más relevantes
Dic 2011 – Dic 2012
(En porcentajes)**

Fuente y elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

En esta distribución, se incluyen a las cooperativas de ahorro y crédito, que hasta esa fecha fueron controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Del gráfico 2: Sistema Financiero Nacional se pueden expresar las siguientes conclusiones:

- En manos de los bancos privados están el 69,3% de los activos, el 66,2% de la cartera y el 74% de los depósitos del público, esta importancia se ve reforzada con la cobertura geográfica, ya que la banca privada concentra el 70% del total del sistema financiero nacional, lo que radica especialmente en los corresponsales no bancarios que a finales del 2012 representan el 50% del total de los puntos de atención ofertados por los bancos, con un impacto directo en la profundización y bancarización de la población.



- Cerca de un 20% está en manos de la banca pública, y
- Menos del 10% está en manos de las cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y sociedades financieras.

	dic-12 ESTRUCTURA		dic-13 ESTRUCTURA		VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	RELATIVA
FONDOS DISPONIBLES	436	11,4%	569	12,3%	133	30,5%
OPERACIONES INTERBANCARIAS						
INVERSIONES	288	7,5%	493	10,7%	205	71,2%
CARTERA NETA	2.940	76,7%	3.357	72,6%	417	14,2%
PROVISIONES	157	4,1%	199	4,3%	42	26,8%
COMERCIAL	97	2,5%	143	3,1%	46	47,4%
CONSUMO	1.574	41,1%	1.843	39,8%	269	17,1%
VIVIENDA	240	6,3%	244	5,3%	4	1,7%
MICROEMPRESA	1.186	31,0%	1.324	28,6%	138	11,6%
EDUCATIVO						
CARTERA BRUTA	3.097		3.554		457	14,8%
DEUDORES POR ACEPTACIONES						
CUENTAS POR COBRAR	37	1,0%	50	1,1%	13	35,1%
BIENES REALIZABLES	7	0,2%	11	0,2%	4	57,1%
PROPIEDADES Y EQUIPO	86	2,2%	100	2,2%	14	16,3%
OTROS ACTIVOS	37	1,0%	47	1,0%	10	27,0%
ACTIVOS	3.831		4.627		796	20,8%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: Subdirección de Estudios y Estadísticas

**Tabla 1: Sistema de Cooperativas de ahorro y crédito
Activos (millones de dólares y porcentajes)**

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013)

Elaborado por: La autora

La Tabla 1: Sistema de Cooperativas de ahorro y crédito Activos, permite conocer que “Los activos del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito a diciembre de 2013 llegaron a la cifra de 4.627 millones de dólares; 20,8% adicional a lo alcanzado en el mismo mes de 2012. Por su parte, los activos productivos representaron el 94,0% de los activos totales a diciembre de 2013, disminuyendo la participación obtenida en 2012 que fue de 95,1%.

La cartera bruta experimentó un crecimiento del 14,8% lo cual significó una expansión de 796 millones de dólares entre los dos años, finalizando en un monto de 3.554 millones de dólares. Esta cartera con respecto a los activos totales esta conformada por la línea de crédito de consumo con 39,8%; microempresa con 28,6%; vivienda con 5,3%, y comercial 3,1%; las carteras



educativa e inversión pública no presentan ninguna participación dentro del total.

Las provisiones pasaron de 157 millones a 199 millones, es decir fueron 26,8% superiores a las de diciembre de 2012.

Los pasivos del sistema de cooperativas de ahorro y crédito ascendieron a la suma de 3.981 millones de dólares al finalizar diciembre de 2013, situación que se explica principalmente por un incremento importante en las obligaciones con el público de alrededor de 625 millones. Estas obligaciones representaron el 89,0% del total de los pasivos, distribuidas entre depósitos a plazo (43,6%) y depósitos a la vista (33,0%).

La morosidad de la cartera en el sistema cooperativo se ubicó en 5,05%, posición desfavorable respecto a la registrada un año atrás en 4,01%. Por líneas de negocio se distribuyó así: comercial con 10,9%, microempresa 6,6%, consumo 3,8% y vivienda con 2,5%; estos valores, respecto a los registrados un año atrás determinan que todas las modalidades se deterioraron, siendo la comercial la que presenta mayor afectación en el último año.

Los resultados del sistema aumentaron un 3,6% hasta ubicarse en 55 millones de dólares, eso se genera porque el crecimiento de la cartera de crédito fue del 14,8% crecimiento menor al crecimiento de los activos que fue del 20,8%. La solvencia se mantuvo sin cambios, al mantenerse en 19,3%, debido básicamente a que los elementos que forman el indicador variaron en forma positiva y en similar proporción.

El Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) disminuyó 0,7 puntos porcentuales para ubicarse en 9,9%; el Rendimiento sobre activos (ROA) cayó también 0,09 puntos alcanzando 1,27%.

La eficiencia del sistema descendió 0,2 punto porcentual ubicándose en 5,6% lo que demuestra que en promedio la administración destinó menos recursos de sus activos para cubrir gastos de operación.

La liquidez experimentó un incremento de 1,6 puntos porcentuales al pasar de 20,8% a 22,4%, por lo tanto el sistema de cooperativas aumentó ligeramente su capacidad de respuesta para atender obligaciones de corto plazo.

El índice de intermediación, bajó 2,3 llegando a 108,6%, consecuentemente la totalidad de recursos de captaciones pasaron a formar parte de la cartera de créditos, e inclusive se están destinando fondos propios de capital hacia operaciones de crédito.” (Seguros 2012)

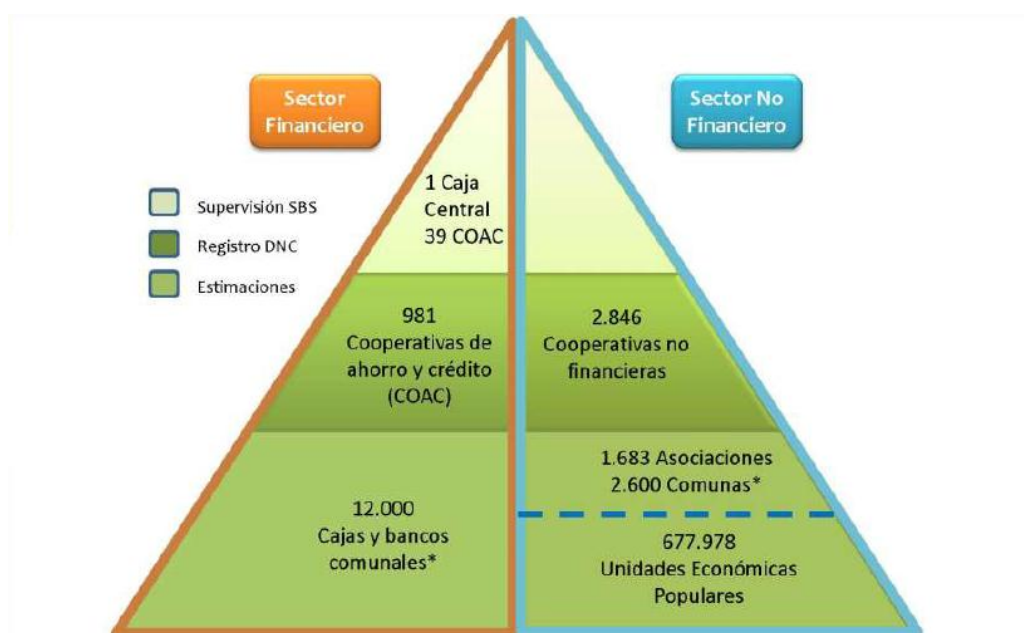


Gráfico 3: El Sector Financiero Popular y Solidario en cifras

Fuente: CONAFIPS (2012)

Elaborado por: Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) (2013)

“En Ecuador existen actualmente 3.827 organizaciones, la Figura 6 nos presenta la Distribución del Sector Cooperativo, concentrado el 87% en los grupos de transporte, ahorro y crédito, producción y vivienda.

Grupo	Cantidad de Cooperativas
Transporte	1.882
Ahorro y crédito	981
Vivienda	442
Producción	428
Otros servicios	65
Consumo	29
Total	3.827



Figura 6: Distribución del Sector Cooperativo

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI), Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y Superintendencia de Bancos y Seguros (2013)

Elaborado por: SEPS

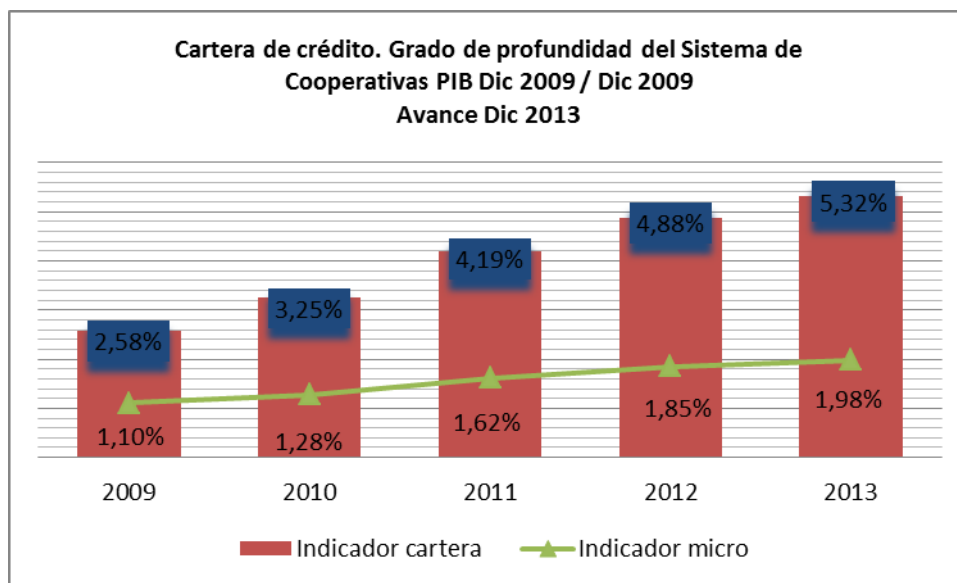
En el ámbito geográfico también se evidencia una marcada concentración, el Gráfico 7 presenta la Distribución geográfica de cooperativas de ahorro y crédito COAC, demostrando que apenas tres provincias concentran el 42% del total de organizaciones del sector cooperativo a nivel nacional: Pichincha, Guayas y Tungurahua. El número total de socios, miembros de cooperativas a nivel nacional, bordea los 4,4 millones de personas.” (Solidaria 2012).

1.3 Profundización financiera

La profundización financiera es medir la eficiencia de la movilización de los recursos de los ahorrantes hacia los agentes que los demandan, esto tiene un impacto positivo en el desarrollo económico de un país, el nivel de profundización en una economía comúnmente se mide por la relación del crédito y del ahorro con respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

Profundización financiera de cartera

Para obtener el índice de profundización de cartera, se relaciona la cartera de crédito bruta del sistema cooperativo para el PIB, al 2013 la línea de negocio de microcrédito de Sector Cooperativo de ahorro y crédito representa el 1,98% del PIB, el Gráfico 4: profundización financiera de cartera, permite presentar esta contribución al PIB:



**Gráfico 4: Profundización financiera de cartera
Dic 2009 – Dic 2013
(En porcentajes)**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
Elaborado por: La autora

Del gráfico 4, se desprende que: la cartera de microcrédito permite el crecimiento de las PYMES (medianos, pequeños y micro productores), y una mayor profundización financiera en áreas urbanas, urbano marginales y rurales del país, con lo cual se promueve el acceso al crédito a un mayor número de clientes favoreciendo contratos de crédito en mejores condiciones con tasas de interés de mercado (no usura).

El microcrédito de las cooperativas para Dic./13 sumó US \$1.323 millones, mostrándose una mejora en el grado de profundización financiera (1,98%), respecto de Dic/12 (1,85%), reflejándose avances no solo de la cartera como tal respecto de la variación del PIB, sino una mayor bancarización y cobertura de servicios cooperativos en el ámbito de las microfinanzas.

Profundización financiera de depósitos



Para obtener el índice de profundización de depósitos, se relaciona el ahorro del sistema cooperativo para el PIB desde el año 2009 con un 2,7% hasta el año 2013 con un 5,3%, el Gráfico 5: Profundización financiera de depósitos, nos ilustra en este sentido:



**Gráfico 5: Profundización financiera de depósitos
Dic 2009 – Dic 2013
(En porcentajes)**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
Elaborado por: La autora

El gráfico 5, permite visualizar que los depósitos permiten contar con recursos económicos para entregarlos en crédito a quienes los demanden generando desarrollo económico en el país a través del crédito como se analizó en el gráfico 4.

El ahorro de las cooperativas para Dic./13 sumó US \$2.918 millones, mostrándose un mejoramiento en el grado de profundización financiera (5,3%), respecto de Dic/12 (4,6%), reflejándose avances no solo de los depósitos como tal respecto de la variación del PIB, sino una mayor bancarización y cobertura de servicios cooperativos.

Es muy importante el enfoque integral, que se le da a la economía popular y solidaria, que va desde un cambio en el concepto de crédito, porque



considera el flujo familiar como eje y abarca las iniciativas individuales y colectivas a través de organizaciones o asociaciones, que impulsan el desarrollo económico del país, con un énfasis en el desarrollo local y territorial, y llega hasta el control de los recursos económicos administrados a través de una evaluación de elementos cualitativos y cuantitativos en pro de buscar un sano equilibrio financiero y de control democrático de sus miembros.

1.4 Áreas geográficas de influencia

Ecuador tiene una amplia trayectoria de cooperativismo de más de un siglo, vinculado no solo al ahorro y crédito sino también al sector no financiero, es decir, cooperativas de transporte, producción, servicios, de comercialización, entre otros, como se presentó en la Figura 6.

Esto permitió que con el transcurso del tiempo se consolide un sector que ha permitido a través de estas formas de organización, procesos de redistribución de la riqueza más interesantes. “Hasta junio del 2013 se registraron cerca de 3.176 cooperativas, tanto del sector financiero como no financiero, y alrededor de 2.839 asociaciones”.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito en el país funcionan cerca de 981 que pertenecen al sector financiero, mientras que 2.846 son del no financiero. Este sector económico popular y solidario tiene alrededor de 5 millones de socios y el 55,7% está concentrado en el área de servicios. (Rural, 2013).

“Las cinco cooperativas financieras más grandes que tenemos en Ecuador prácticamente representan al tamaño de cerca de doce bancos privados, es decir en el sector cooperativo también existen organizaciones grandes e importantes que tienen relevancia”.



Gráfico 6: Comparación de COAS en relación a la banca privada
 Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) 2012
 Elaborado por: SBS

“El sector cooperativo maneja alrededor de 6.000 millones de dólares en activos, relacionados con ahorro y crédito” y el 31,67% de la población ecuatoriana se debe al sector cooperativo”. (Rural, 2013)

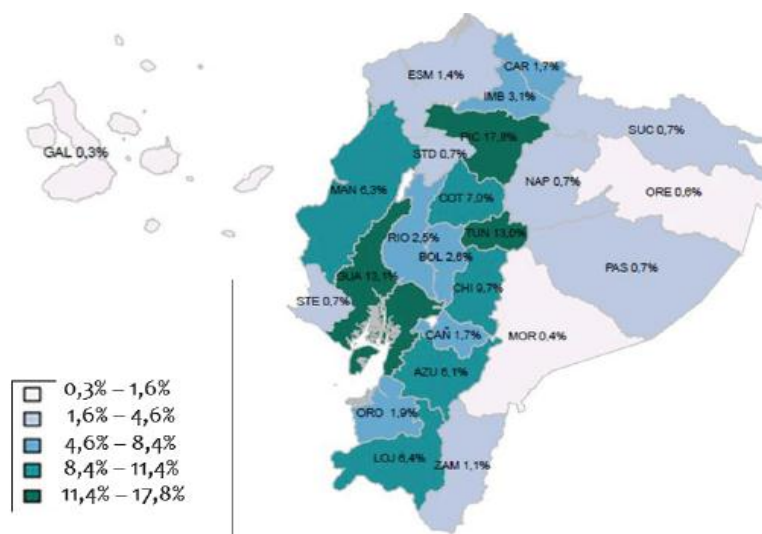


Gráfico 7: Distribución geográfica de cooperativas de ahorro y crédito COAC
 Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI), Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y Superintendencia de Bancos y Seguros
 Elaborado por: SEPS

1.5 Organismos de control

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, está encargada de la supervisión y control de las organizaciones que conforman la economía



popular y solidaria, por lo tanto su función es insertar a las cooperativas en los procesos de control y supervisión que establece la entidad, tarea retadora sobre todo porque la acción en este sentido por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, no fue la más efectiva.

El modelo de supervisión integral diseñado, considera los siguientes componentes:

- Gobierno Cooperativo
- Evaluación Económica Financiera
- Evaluación del Balance Social
- Riesgos
- Prevención de Lavado de activos

La LOEPS crea a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con las atribuciones, resumidas en la Figura 7:

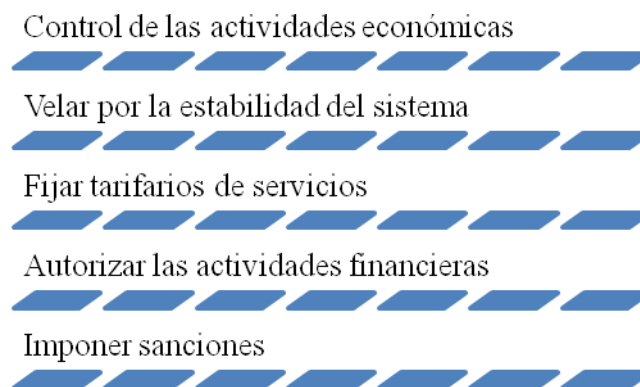


Figura 7: Atribuciones de las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: La autora

La Economía Popular y Solidaria, está controlada y supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y adicionalmente, existen las siguientes entidades públicas para fortalecer a este sector:

- Comité Interinstitucional y Junta de Regulación: Emiten normativa para regular y controlar a este sector de la economía.



- CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares): Ente de segundo piso para entregar financiamiento a las entidades de la economía popular y solidaria.
- IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria): Se encarga del fomento y producción.
- Fondo de liquidez y seguro de depósitos: Se encarga de devolver el ahorro hasta por \$31.000,00 en caso de liquidación o cierre de una entidad de la economía popular y solidaria.

El control está en manos de la Superintendencia, en otros organismos relacionados y en los dueños de las cooperativas, que son sus socios representados por la Asamblea General de Representantes y los Consejos de Administración y Vigilancia.

Las instituciones de control se enfocan a la inspección y vigilancia de la administración eficaz de los recursos de terceros, sin embargo es trascendental educar la mentalidad de los socios de todo el sector cooperativo, para que tengan sentido de pertenencia y propiedad, ya que todavía hay el viejo criterio entre los cooperados de que el presidente o los miembros del directorio son los únicos dueños de la cooperativa.

El cooperativismo es una opción que impulsa en las comunidades urbanas o rurales asociatividad, con un fin comunitario, organizativo, productivo o de comercialización, generándose cambios productivos y/o económicos a nivel local, regional y nacional, siendo una herramienta que permite mejorar las condiciones de vida de un sector de la sociedad con menores posibilidades económicas, ya que a través de la captación del ahorro y la colocación de créditos, se inician espacios y proyectos de trabajo que promueven un cambio económico y productivo.



La comunidad y la solidaridad, son dos elementos importantes en el desarrollo de las cooperativas, en donde se busca un beneficio común compartido, se pretende el bienestar y el progreso de todos sus integrantes con una organización sólida, en nuestro país la legislación que permite su desarrollo y control ha evolucionado hasta tener normativa y organismos de control propios a través del reconocimiento de la “economía popular y solidaria”, por lo tanto ahora se tiene un mayor respaldo del Estado a través de sus políticas públicas y Ministerios, siendo un actor muy importante del cambio y una alternativa social en el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

1.6 Análisis competitivo estratégico del sector cooperativo en el Ecuador

Identificado los resultados financieros del sector cooperativo, el nivel de profundización financiera y el área geográfica de influencia, es conveniente realizar el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, desarrollado por la década de los 80 que se utiliza en los sectores industriales, agrupa a las empresas que compiten entre sí, produciendo o comercializando bienes o servicios iguales o similares, comprobando que la interacción de las cinco fuerzas moldean la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la industria a la cual pertenece la empresa (Porter, 2009).

El modelo permite realizar un análisis competitivo en cualesquier industria, para determinar la estructura de la industria, las ventajas competitivas de la organización en la industria donde compite y con ello el diseño de estrategias para obtener los resultados requeridos.

Adicionalmente, la estructura de la industria, manifestada en las 5 fuerzas, determina la rentabilidad en el mediano y largo plazo de la empresa.

Para identificar las 5 fuerzas, es recomendable:



- Evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que la componen,
- Distinguir el ciclo de vida de la industria e identificar si es una industria naciente, en desarrollo, madura o declinante, e
- Identificar si es fragmentada, concentrada o agresiva.

Conforme exista mayor claridad de la estructura de la competencia, la organización estará en la capacidad de influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas.

A continuación detallamos las cinco fuerzas de Porter, que son (Porter, 2009):

- Entrada potencial de nuevos competidores.

Los nuevos aspirantes a una industria buscan una cuota del mercado, para esto ejercerán presión en los precios, los costos o inversión. La amenaza de nuevos competidores dependerá de lo elevado de las barreras de entrada y de la reacción que deben esperar los aspirantes de parte de los miembros maduros de la industria.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden convertirse en una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad de ésta.



- Rivalidad entre empresas competidores

Adopta formas conocidas, como: descuentos en los precios, mejoras en el producto o servicio y campañas de publicidad.

- Poder negociador de los compradores

Son poderosos cuando adquieren influencia negociadora entre los participantes de una industria, ya que pueden: forzar los precios a la baja, exigir más prestaciones o exigir mejor calidad.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos

Si un producto sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de la industria, pero de manera diferente, esta amenaza incrementa.

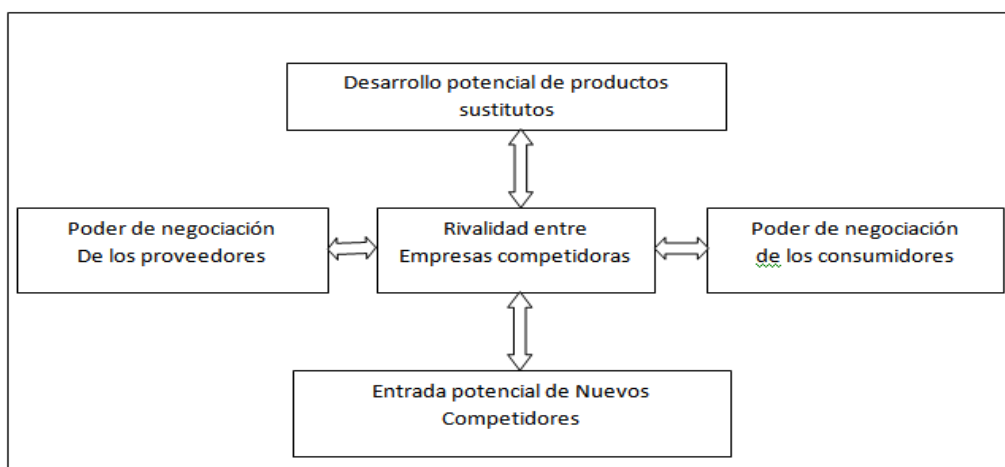


Figura 8: Modelo de las cinco fuerzas
Fuente y elaborado por: Porter Michael (2009)

En base a la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, se realiza el análisis de fuerzas competitivas en el Sector Cooperativo Ecuatoriano, tomando los elementos que componen la cadena de Porter:

- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores



- Rivalidad entre empresas competidores
- Poder negociador de los compradores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos

El objetivo de aplicar esta herramienta, es identificar la posición estratégica de la organización en la industria, para contar con un perfil estratégico que identifique, los cambios de estrategias en la competencia, la reacción entre cada actor de la industria ante los cambios en el entorno y la maximización de las capacidades de cada organización que la distinguen de sus competidores en un entorno variable y competitivo.

Título de la Fuerza			
Elementos de la fuerza	Calificación de cada elemento (a)	Ponderador (b)	Calificación Total $c = a \times b$
-Entrada potencial de nuevos competidores -Poder de negociación de los proveedores -Rivalidad entre empresas competidoras -Poder de negociación de los compradores -Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,05: Poco importante	1: Bajo	0,05
	0,10: Importante	2: Moderado	0,20
	0,15: Muy Importante	3: Medio	0,45
	0,20: Sobresaliente	4: Potencial	0,80
		5: Alto	1,00

Tabla 2: Elementos de las cinco fuerzas de Porter aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora

La Tabla 2, contiene cada uno de los elementos de las cinco Fuerzas de Porter, y está compuesta de la siguiente manera:

1. Se determinan las variables de análisis de cada elemento de la Fuerza, lo recomendable este tener hasta 10 variables.
2. Calificación de cada elemento (a): Cada Fuerza, está compuesta por variables o elementos de análisis, es así que cada variable debe tener un valor entre 0,05 = Poco importante hasta 0,20= Sobresaliente, su puntuación depende de la importancia de cada variable en la industria a la pertenece la organización.



3. Ponderador (b): Se asignará una calificación del 1 al 5, según la siguiente equivalencia: 1 = Bajo, 2 = Moderado, 3 = Medio, 4 = Potencial, 5 = Alto, esta metodología de calificación, permite determinar la importancia de la variable en la estructuración de la estrategia en la industria a la que pertenece la organización.
4. Calificación Total (c = a x b): Es el resultado de multiplicar la calificación de cada variable de cada elemento (a) por el ponderador de cada variable (b).
5. Se suma el peso ponderado de cada Fuerza y se tiene la puntuación por cada Fuerza de la cadena de Porter.

La aplicación práctica al Sector Cooperativo, se puede observar en las Tablas 3 a la 7:

Entrada potencial de nuevos competidores			
Variables de análisis	Calificación de cada elemento	Ponderador	Calificación Total
Producto diferenciado	0,20	3	0,60
Capital mínimo para la apertura	0,10	2	0,20
Inversión inicial alta	0,10	5	0,50
Costos de cambio	0,05	5	0,25
Control en la estructura de tasas	0,10	5	0,50
Política gubernamental compleja	0,20	5	1,00
Acceso a canales	0,10	3	0,30
Desventaja en costo independiente a economía de escala	0,05	3	0,15
Curvas de experiencia	0,10	5	0,50
	1,00		4,00

Tabla 3: Entrada potencial de nuevos competidores aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora

De la Tabla 3, se desprende que la Política Gubernamental es la primera variable que determina barrera de entrada a nuevos competidores, la segunda variable son los productos diferenciados sobre todo de la Banca Privada o



Pública ofertada a sus clientes que a la vez son socios en el Sistema Cooperativo, en tercer lugar tenemos la inversión inicial alta por tecnología de la información y capital social para el ingreso, así como un estricto control en las tasas de interés de cartera que desde el año 2009 se controlan hacia la baja así como la curva de aprendizaje en la incursión en estos mercados que son maduros.

En la Tabla 4, observamos que la centralización y control de pocas empresas es la primera variable de análisis en este factor, debido a la compra o arriendo de software tecnológico para el giro normal del negocio, o por la incursión en servicios complementarios al servicio financiero como son las recaudaciones de empresas de terceros, la segunda variable es el costo de cambio sea en tecnología o entrenamiento, mientras más grande es una organización mayor es el volumen de inversión o gasto para que el cambio sea eficaz y en tercer lugar tenemos que los Proveedores no tienen productos sustitutos evidenciándose un alto nivel de dependencia hacia ellos.

Poder de negociación de los proveedores			
Variables de análisis	Calificación de cada elemento	Ponderador	Calificación Total
Es centralizado y controlado por pocas empresas	0,20	5	1,00
Costos de cambio: tecnología, entrenamiento	0,20	3	0,60
Proveedores son amenaza hacia adelante	0,05	2	0,10
Somos un cliente sencillo del proveedor	0,20	5	1,00
No combaten con productos sustitutos	0,10	4	0,40
Proveen el insumo clave del negocio	0,05	3	0,15
Productos diversificados	0,05	4	0,20
Talento humano calificado	0,05	4	0,20
Acuerdos a lo largo del canal	0,05	4	0,20
Política de licencias, franquicias, etc.	0,05	4	0,20
	1,00		4,05

Tabla 4: Poder de negociación de los Proveedores aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora



Rivalidad entre empresas competidoras			
Variables de análisis	Calificación de cada elemento	Ponderador	Calificación Total
Algunos competidores son iguales	0,15	4	0,60
Tasa de crecimiento del sector baja	0,15	4	0,60
Costos fijos: altos	0,20	5	1,00
Falta de elementos de diferenciación	0,10	4	0,40
Incremento importante de capacidad	0,10	4	0,40
Competencia variada	0,05	5	0,25
Intereses estratégicos elevados	0,05	4	0,20
Barreras de salida	0,10	3	0,30
Madurez del sector, rivalidad cambiante	0,05	4	0,20
Batallas de precios, intensidad promocional	0,05	5	0,25
	1,00		4,20

Tabla 5: Rivalidad entre empresas competidoras aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora

De la Tabla 5, tenemos que la primera variable de análisis son los costos fijos altos que está en sintonía con lo analizado en la Tabla 4 y adicionalmente el costo financiero del ahorro recibido de los socios y los gasto de operación para el giro normal del negocio, la segunda variable está conformado por algunos competidores son iguales y la baja tasa de crecimiento del sector, la marca o imagen del sector cooperativo se confunde con la del sector bancario siendo débil la diferenciación al realizar la misma actividad de intermediación financiera y la tasa de crecimiento al ser un mercado maduro y con alto nivel de competencia cada vez declina más, siendo necesario trabajar en los factores diferenciadores internos y externos que van de la mano con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), en tercer lugar tenemos el incremento importante de capacidad a nivel de talento humano, infraestructura tecnológica, física, organizativa y el fortalecimiento de alianzas con la competencia o con los Proveedores.



Poder de negociación de los compradores			
Variables de análisis	Calificación de cada elemento	Ponderador	Calificación Total
Productos ofrecidos son comunes	0,15	5	0,75
Particularidad por zona o producto	0,05	1	0,05
Valor agregado que da al cliente	0,20	5	1,00
El servicio es determinante para calidad	0,10	5	0,50
Centralización de ventas	0,20	4	0,80
Costo de producto importante en el costo total	0,10	5	0,50
Rentabilidad baja	0,10	3	0,30
El comprador tiene información total	0,05	3	0,15
Influencia en decisión de compra	0,05	5	0,25
	1,00		4,30

Tabla 6: Poder de negociación de los compradores aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora

De la Tabla 6, tenemos que la primera variable de análisis es el valor agregado que se le da al cliente que va de la mano con el elemento de diferenciación analizado en la Tabla 5, la segunda variable es la centralización de las ventas ya que los principales mercados a incursionar con captación son principalmente las capitales de provincia a lo que se agrega el flujo y manejo de la liquidez institucional y el tercer elemento son los productos ofrecidos son comunes que ya abordamos en la Tabla 5.

Desarrollo potencial de productos sustitutos			
Variables de análisis	Calificación de cada elemento	Ponderador	Calificación Total
Productos ponen límite superior a la rentabilidad	0,20	4	0,80
Productos que ponen límite mínimo a precios	0,10	4	0,40
Competencia de sectores relacionados	0,10	4	0,40
Función de atributo: otros productos son solución	0,10	4	0,40
Nuevas tecnologías de mejor cumplimiento	0,15	4	0,60
Mercado nacional	0,10	3	0,30
Propuestas integrales para segmentos	0,20	4	0,80
Nuevas tecnologías integrantes	0,05	4	0,20
	1,00		3,90

Tabla 7: Desarrollo potencial de productos sustitutos aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora



De la Tabla 7, tenemos que la primera variable de análisis está conformada por los productos ponen límite superior a la rentabilidad y las propuestas integrales para segmentos esto se debe al control y la orientación a la baja de las tasas de interés de cartera que es el principal generador de ingresos y la oferta de servicios por segmento de clientes o socios, la segunda variable es nuevas tecnologías de mejor cumplimiento sobre todo la tecnología móvil que permite una mayor profundización financiera (Gráfico 4 y Gráfico 5), la tercera variable son la función de atributo: otros productos son solución, en caso del ahorro las empresas remesadoras y en el caso del crédito el sector informal de préstamos.

Fuerza	Total	Orden
Entrada potencial de nuevos competidores.	4,00	4
Poder de negociación de los proveedores	4,10	3
Rivalidad entre empresas competidores	4,20	2
Poder de negociación de los compradores	4,30	1
Desarrollo potencial de Productos sustitutos	3,90	5

Tabla 8: Resultados obtenido del modelo de las cinco Fuerzas de Porter aplicado al Sector Cooperativo

Fuente: Porter Michael (2009)

Elaborado por: La autora

Al aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en el Sector Cooperativo, tenemos que el poder de negociación de los compradores, es la fuerza que presenta un alto poder de negociación, por lo tanto, el modelo de gestión se debe enfocar a cuidar de este elemento, considerando el incremento y diversificación de la competencia, lo cual se puede afrontar con las tecnologías apropiadas y las barreras de entrada de nuevos actores.

El crecimiento económico del Sector de Cooperativas de ahorro y crédito según la Tabla 1, requiere herramientas y metodologías de administración que fortalezcan el modelo de gestión gerencial, según el segmento, los recursos disponibles y el sector de la industria donde es aplicable el Cuadro de Mando Integral (CMI).



La industria de la intermediación financiera, es muy competitiva y en la mayoría de los casos contienen estrategias agresivas, el gobierno a través de las resoluciones de los Organismos de Control ha controlado los costos de los servicios de crédito a través de la fijación de tasas de interés para los productos de crédito comercial, microcrédito, consumo y vivienda que es el activo principal de generación de ingresos en el ciclo normal del negocio, al estar en un mercado competitivo y agresivo, existe la amenaza de salida de los ahorros de los Socios hacia otros intermediarios financieros con una mayor gama de servicios, tecnologías más eficientes o mayores medios y mecanismos de promoción y comunicación.

Con este entorno, es apropiado que el sector financiero de la economía popular y solidaria cuente con herramientas de administración que marquen el modelo de gestión gerencial estratégica como: Análisis de las cinco fuerzas de Porter que permiten tener información de la industria.

En el siguiente capítulo nos orientamos hacia el diagnóstico institucional, partiendo de una análisis de ambiente externo, en donde utilizaremos herramientas como: Matriz EFE, Matriz PESTEL; para análisis de ambiente interno utilizaremos: Matriz EFI; para el análisis de factores internos y externos utilizaremos: Matriz Interna Externa IE, Matriz de posicionamiento PEYEA, y para la prospectiva estratégica la Matriz MACTOR que permite hacer el análisis de alianzas y conflictos con las partes relacionadas del negocio, realizar una prospectiva estratégica del Sector que permita dirigir el curso de acción de la Cooperativa hacia la situación futura que requiere la Dirección.



CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

2.1 Normativa interna

Permite el control de las actividades financieras, administrativas y sociales, realizadas por la organización y está compuesta por:

- Estatuto: Es el conjunto de normas que rigen el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Reglamento interno: Rige el funcionamiento de la entidad, normando los derechos y obligaciones de socios y directivos, administrativamente norma la acción de Gerencia y de los Comités creados para fortalecer el control interno.
- Código de ética: Es el conjunto de principios y normas de conducta que permiten tener un clima de trabajo adecuado, debe ser observado por socios, directivos y colaboradores de la entidad, para mantener el respeto a las normas legales y a las buenas costumbres.
- Políticas: Son directrices generales que norman las actividades del proceso central de la cadena de valor y de las actividades de soporte a la cadena de valor.
- Manual: Contiene el detalle de las políticas, se orienta a la cadena de valor y a las actividades de soporte.
- Reglamento: Da a conocer el procedimiento a cumplir, observando lo detallado en el estatuto, código de ética o reglamento interno.



2.2 Planificación Estratégica

El plan estratégico contiene las acciones a realizar para ir de una situación actual a una situación o futuro deseado; siendo necesario establecer objetivos y acciones concretas que permitirán alcanzar los resultados esperados, con la provisión de los recursos necesarios para lograr tales objetivos.

Las estrategias claramente definidas conducen a la concentración de recursos y de esfuerzos, evitando la acción por impulso. Es normal que, cuando existe una estrategia, las organizaciones actúen proactivamente, lo contrario coadyuva a que las acciones tiendan a ser desordenadas y defensivas, lo que conduce a asumir actuaciones erráticas en las que predomina el instinto o la suerte.

En el plan estratégico se define: la misión, la visión y los objetivos estratégicos. En el plan estratégico de Jardín Azuayo, se utilizará el Cuadro de Mando Integral, en sus 4 perspectivas:

1. Aprendizaje y crecimiento
2. Procesos Internos
3. Clientes
4. Financiera

Para cada perspectiva se construyen los objetivos e iniciativas estratégicas, definiéndose lo que se desea lograr, siendo esto las hipótesis de trabajo. De los temas trazados en las hipótesis, por perspectiva, en la matriz del cuadro de mando se definen las iniciativas estratégicas con sus respectivos indicadores y metas. Para cada meta se construye un proyecto y se define un presupuesto, de manera que cada oficina, departamento y área tenga su propio CMI (Cuadro de Mando Integral).



2.2.1 Misión

Es una definición perdurable del objetivo de una organización, que define la razón de su existencia y lo que debe hacer. Su razón de ser es el servicio financiero, elemento intangible y profundo para mantener una relación de lealtad y pertenencia con los Socios.

Necesariamente tendrá una estrecha relación con su historia, cultura organizacional, filosofía institucional y objetivos estratégicos; su ámbito de actuación, su espacio geográfico, su compromiso con la comunidad y sus capacidades; estos son aspectos que le diferencian de manera palpable.

La formulación de la Misión es determinante, de ella depende, en gran medida, la organización futura y el éxito de la organización, siendo un elemento muy importante del proceso de planificación estratégica, sus consecuencias se evidenciarán en la estructura de la organización, en los criterios de asignación de recursos y en las posibilidades de desarrollo del recurso humano.

La misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, no limita la creatividad administrativa, cuidando de realizar determinaciones excesivas que podrían restringir el potencial de crecimiento creativo de la organización.

2.2.2 Elementos de la misión

Dado que, el enunciado de la misión suele ser la parte más evidente y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya varios elementos considerados esenciales, como son:

- Tipo de organización
- Motivo
- Productos o servicios



- Clientes
- Factor diferenciador
- Mercado
- Recursos
- Gestión

Misión de Jardín Azuayo, período 2014 – 2018: “Somos una cooperativa de ahorro y crédito que trabaja para mejorar las condiciones de vida de nuestros socios y sus comunidades, fortaleciendo la economía popular y solidaria mediante servicios financieros y sociales de calidad y con calidez.” (Azuayo 2013).

A continuación analizaremos la misión:

Tipo de organización:	¿Qué clase de organización somos?	Cooperativa de ahorro y crédito
Motivo:	¿Para qué nos constituimos?	Para mejorar las condiciones de vida
Productos o servicios:	¿Qué ofrecemos?	Servicios financieros y sociales
Clientes:	¿Para quiénes?	Nuestros socios y sus comunidades
Factor diferenciador:	¿Qué nos hará únicos?	Servicios con calidad y con calidez
Mercados:	¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	En la economía popular y solidaria
Recursos:	¿Con qué medios económicos contamos?	En este caso, no se detalla en la misión, sino en la visión
Gestión:	¿Cómo obtendremos nuestros recursos?	No se detalla

Figura 9: Aplicación práctica de los elementos de la misión

Fuente: José María Melgar Callejas

Elaborado por: La autora

Partiendo del análisis de la misión de la Figura 9, se puede determinar que no se han incorporado dos elementos:

- Recursos: Los recursos líquidos de corto y largo plazo, deben permitir el financiamiento de gasto operativo o inversiones, según corresponda, que se establece en el POA en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, lo que permitirá coherencia con la misión y visión institucional.



- Gestión: Los recursos se captan por tres vías: ahorro de los socios, préstamos de financiadores y crecimiento del patrimonio, con esto se puede entregar crédito y por lo tanto generar ingresos que permitan el financiamiento de proyectos y gasto operativo, establecido en el POA en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, lo que permitirá coherencia con la misión y visión institucional.

Al contar con una misión formulada adecuadamente, tendremos: unanimidad de propósitos, distribución efectiva de recursos y el establecimiento de un adecuado clima organizacional; todo esto conducirá a que los individuos se comprometan a cumplir con los alcances y objetivos de la Organización, siendo importante en la construcción de la misión incorporar los elementos que faltan.

2.2.3 Visión

Pretende ser la meta hacia donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo, es lo que persigue en el futuro, siendo una declaración formal de lo que la entidad trata de lograr.

Una vez que se tiene clara la misión de la organización, debe hablarse de la visión de la misma, esto significa la percepción desde fuera, actuando a través de una visión realista del futuro.

Visión de Jardín Azuayo, período 2014 – 2018: *“Jardín Azuayo para el 2018 posiciona sus servicios financieros y sociales en el centro sur del país, con una organización desconcentrada, participativa, solvente y con altas competencias de directivos y empleados.”* (Azuayo 2013).

Para una correcta formulación, se procederá con la aplicación práctica considerándose las cuestiones básicas conforme se las enumera:



1.- proyectar sueños y esperanzas, pero, a la vez, ser lo más realista posible.	Posiciona sus servicios financieros y sociales en el centro sur del país
2.- Enmarcarse en la misión empresarial.	Se enmarca
3.- Permitir que se cree sinergia.	Con una organización desconcentrada, participativa, solvente
4.- Que la visión sea positiva y alentadora	Cumple con este requisito
5.- Incorporar valores e intereses comunes.	Con una organización desconcentrada, participativa, solvente
6.- Procurar que sea integradora.	Altas competencias de directivos y empleados

Figura 10: Elementos claves para estructurar la visión

Fuente: José María Melgar Callejas

Elaborado por: La autora

Partiendo del análisis de la visión de la Figura 10, se puede determinar que se han incorporado todos los elementos necesarios.

- **Objetivos estratégicos:** Cada perspectiva del CMI, se desagrega en objetivos que permitirán dirigir el paso de la misión a la visión
 - **Iniciativas estratégicas:** Permiten desagregar los objetivos estratégicos en proyectos, con un POA anual, responsables, unidades de apoyo, unidad de medida y metas a conseguir. Elementos de seguimiento y retroalimentación para la consecución de los resultados planificados.

2.3 Diagnóstico de la institución

2.3.1 Ambiente externo: Permite identificar los factores claves del entorno organizacional que pueden influir de manera decisiva en el desempeño de la organización. Una vez analizados estos factores, discutidos en reuniones de



trabajo, pueden constituirse tanto en oportunidades como en amenazas, elementos sobre los que difícilmente podemos influir.

- El análisis del macro entorno permite identificar aquellos aspectos globales que dan lugar a la generación de cambios importantes en el ambiente organizacional.
- Para abordarlos se utilizan métodos administrativos como:
 - La matriz EFE, herramienta que abordaremos más adelante en este capítulo, en donde se ponderan los factores claves de las Oportunidades y Amenazas
 - El análisis PESTEL (Análisis político, económico, social y tecnológico).

Estas herramientas de análisis son abordadas a continuación:

Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

El procedimiento a seguir, se detalla a continuación:

- Se determinan los factores críticos para el éxito: Lo recomendable es tener entre 10 a 20 factores.
- El peso del factor debe tener un valor entre 0,0 = no muy importante hasta 1,0 = muy importante, su puntuación depende de la importancia del factor para alcanzar el éxito en la industria a la que pertenece la organización.
- La calificación se asignará del 1 al 4, según la siguiente equivalencia: 1 = respuesta mala, 2 = respuesta media, 3 = respuesta superior a la media, 4 = respuesta superior, esta



metodología de calificación, permite analizar la eficacia de la estrategia de la organización en la industria.

- Se suma el peso ponderado para tener la calificación de toda la organización.

La aplicación práctica en Jardín Azuayo, se aprecia a continuación:

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Estabilidad de tasa de interés de cartera de crédito	0,09	4	0,36
Se controla la apertura de nuevas oficinas	0,06	1	0,06
El sector financiero mantiene buenos indicadores de crecimiento	0,09	3	0,27
Adecuado desarrollo de sectores productivos, en las zonas de intervención	0,06	2	0,12
El Plan Nacional del Buen Vivir, fomentará el crédito y la asistencia técnica en las zonas de intervención	0,09	3	0,27
Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Incremento del sobreendeudamiento en el mercado objetivo de la industria	0,09	4	0,36
Incremento de la morosidad, por distorsión de programas de crédito del sector público	0,09	3	0,27
Alto número de cooperativas del segmento 1 y 2, sin disponibilidad de sostenibilidad	0,07	2	0,14
Incremento de la competencia en la zona de influencia	0,09	4	0,36
Innovación tecnológica por fortalecer	0,09	4	0,36
Cierre de cooperativas de segmento 1,2 y 3 afecta la imagen del sistema en el País	0,09	2	0,18
Alto costo de inversión en tecnología	0,09	3	0,27
	1,00		3,02

Figura 11: Matriz EFE aplicada a Jardín Azuayo

Fuente: Luis Olivas

Elaborado por: La autora

De la Figura 11, se identifican tres oportunidades: la estabilidad de tasa de interés de cartera de crédito, los buenos indicadores financieros de crecimiento del sector financiero y el fomento desde el Plan Nacional del Buen Vivir para fomentar el crédito y la asistencia técnica en la zona geográfica de influencia de la Cooperativa.

Además se establecen cinco amenazas: el incremento del sobreendeudamiento en la población objetivo, con ello la consecuencia es el incremento de la morosidad que impacta directamente en el nivel de utilidades



a generar, incremento de la competencia y la necesidad de fortalecer la innovación de tecnología con el alto costo de inversión que esto representa.

Matriz PESTEL (Matriz de evaluación de factores Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal)

A continuación se detallan los elementos de análisis:

Político: Se fundamenta en las políticas del gobierno que afectan a este sector.

Económico: El análisis se realiza en función de las regulaciones económicas o monetarias de los Organismos de Control.

Social: La fuente de análisis proviene de la normativa específica para el sector, como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Tecnología: Se analizan las tendencias en el mercado tecnológico propuestas por socios estratégicos, así como la dinámica de operación de la competencia.

Legal: Se fundamenta en la normativa del sector de la industria así como regulaciones de los Organismos de Control.



Pestel				
Factor	Oportunidades	Amenazas	Tendencia	Afectación
Político	*Creación del Comité Interinstitucional y la Junta de Regulación	*Inestabilidad del sector, al cambiar el gobierno a derecha	Estable	No afecta, porque todas estas entidades están creadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria
	*Creación de la Superintendencia de economía popular y solidaria	*No se dispone de cifras económicas de las asociaciones, organizaciones y cooperativas de segmento 1,2,3 de la EPyS	Estable	
	*Creación de una banca de segundo piso, a través de la Conafips	*Sector en etapa de crecimiento e integración formal con la economía privada y pública	Estable	
	*Creación del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)	*Ingreso de la banca privada y pública a los nichos de mercado del sector de la EPyS	Estable	
	*Creación de la red de seguridad		Estable	
	*Integración de los organismos del Estado para el apoyo de las entidades u organizaciones que forman parte de la EPyS		A la alza	No afecta, porque el apoyo a la Economía Popular y Solidaria se establece en la constitución
	*El segmento 4 del sector cooperativo de la EPyS administra cerca de 4.373 millones de dólares, lo que representa el 5% del PIB del 2012		A la alza	Si afecta. La competencia en mercados rurales cada vez es más agresiva a nivel de producto y calidad en la provisión del servicio
	*El segmento 4 del sector cooperativo de la EPyS, tiene una inclusión financiera del 1,7% del PIB del 2012, a través del microcrédito		A la alza	



Económico	*Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado	*Control inadecuado del proceso inflacionario a pesar de la intervención del Estado	A la alza	Si afecta. El apoyo del Estado a este sector de la economía es determinante para la consolidación de cadenas de producción, comercialización, según el tipo de producto
	*Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente	*Cambio drástico del modelo económico	Estable	Si afecta. El crecimiento de la economía se mantiene en los estándares de la planificación nacional
	*Regulación de las tasas de interés, por parte del Banco Central del Ecuador	*Inadecuado control de las tasas de interés, mediante techos y pisos a cargo del Banco Central del Ecuador	A la baja	Si afecta. Las tasas se mantienen fijas en este Gobierno, con tendencia a la disminución
	*Control de la Inflación mediante intervención directa del Estado sobre los productos que conforman los elementos que forman parte de la canasta básica.		A la alza	Si afecta. La inflación impacta directamente en el nivel de consumo o inversión de los ciudadanos
	*Inclusión Financiera: Integración de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario		A la alza	Si afecta. La SEPS promueve la fusión o absorción entre cooperativas de ahorro y crédito
Social	La economía popular y solidaria, propenderá a:		A la alza	Si afecta. Se requiere la creación de políticas públicas y la integración de actores de las economías pública, privada y de la economía popular para propiciar cambio en los procesos organizativos, administrativos, productivos y de comercialización
	*La búsqueda del buen vivir y del bien común;			



	<ul style="list-style-type: none"> •La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; •El comercio justo y consumo ético y responsable: •La equidad de género; •La autogestión; •La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, •La distribución equitativa y solidaria de excedentes. 			
Tecnológico	*Adecuada estructura tecnológica para profundización financiera		A la alza	Si afecta. A más tecnología menos gasto operativo de personal o de inversión para la apertura de oficinas
Legal	<ul style="list-style-type: none"> *Constitución de la república del Ecuador *Ley orgánica de economía popular y solidaria (EPyS) *Código Orgánico de la Producción *Ley de Régimen Tributario Interno *Código de Organización Territorial *Administración Descentralizada para fomentar el desarrollo de la EPyS 		Estable	Si afecta. Existe un apoyo del Estado al sector de la economía popular y solidaria



Ambiental	*Documentación electrónica		A la alza	Si afecta. Las regulaciones obligan a la facturación electrónica y cuidado de la naturaleza
------------------	----------------------------	--	-----------	---

Figura 12: Método PESTEL aplicado al Sector Cooperativo Ecuatoriano
Fuente: Alexandra Mayer (2011)
Elaborado por: La autora



De la Figura 12, se establece que el Sector Cooperativo Ecuatoriano, tiene:

- Político: Una tendencia estable y a la alza, en función de que las políticas públicas se orientan a fomentar el desarrollo de la economía popular y solidaria.
- Económico: Una tendencia a la alza, en función del apoyo del Estado a las cadenas de producción, en donde está inmersa la economía popular y solidaria, las tasas de interés de crédito y de ahorro son controladas por el Banco Central del Ecuador (BCE), con tendencia a la baja, la inflación impacta directamente en el nivel de consumo o inversión de los ciudadanos, además de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) promueve la fusión o absorción de otras cooperativas de ahorro y crédito para controlar la caída de las Cooperativas en sectores con bajo nivel de densidad poblacional.
- Social: Tendencia a la alza, se requiere la integración de los actores de las tres economías para generar sinergia en los procesos organizativos, administrativos, productivos y de comercialización.
- Tecnológico: Tendencia a la alza, que genera en el mediano y largo plazo eficiencia operativa.
- Legal: Tendencia estable, el apoyo del Estado hacia este sector de la economía es fundamental.
- Ambiental: Tendencia a la alza, en función del cuidado de la naturaleza a través de proyectos como la facturación electrónica.



2.3.2 Ambiente interno: Busca identificar claramente los factores clave del ambiente interno de la organización que puedan estar favoreciendo o limitando su desarrollo.

Requiere un análisis concienzudo para determinar cuáles pueden constituir fortalezas y debilidades. A diferencia de los factores externos, sobre éstos, la organización si puede ejercer una influencia directa.

- Las fortalezas son los aspectos positivos relevantes con que cuenta la organización y son los que le permitirán aprovechar las oportunidades positivas y minimizar las amenazas provenientes de su entorno.
- Las debilidades son aquellos obstáculos y limitaciones que deben tratar de minimizarse o superarse mediante acciones concretas, de tal forma que no impidan cumplir con el avance previamente planificado de la organización.

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

El diagnóstico (Luis) se realiza en función de la matriz EFI (Evaluación de factores internos), el procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se determinan los factores críticos para el éxito: Lo recomendable es tener entre 10 a 20 factores.
- El peso del factor debe tener un valor entre 0,0 = no muy importante hasta 1,0 = muy importante, su puntuación depende de la importancia del factor para alcanzar el éxito en la industria a la que pertenece la organización.
- La calificación se asignará del 1 al 4, según la siguiente equivalencia: 1 = debilidad menor, 2 = debilidad mayor, 3 = fuerza



menor, 4 = fuerza mayor, para determinar la calificación interna de la organización.

- Se suma el peso ponderado para tener la calificación de toda la organización.

La aplicación práctica en Jardín Azuayo, se puede apreciar a continuación:

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Empleados de la localidad	0,06	4	0,24
Directivos partícipes del desarrollo local	0,06	4	0,24
Crear cultura cooperativa	0,06	4	0,24
Trabajo con grupos de las localidades	0,03	3	0,09
Convenios institucionales con instituciones nacionales y del exterior	0,03	3	0,09
Margen financiero suficiente para cubrir costos financieros y/o gastos de operación	0,06	4	0,24
Información financiera prudente y confiable	0,03	3	0,09
Tasas activas y pasivas, atractivas	0,04	3	0,12
Clima laboral adecuado	0,06	4	0,24
Plataforma tecnológica robusta	0,03	3	0,09
Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Calidad del servicio por mejorar	0,09	2	0,18
Mejoramiento continuo de la cadena de valor por fortalecer	0,09	2	0,18
Provisión de personal por optimizar	0,06	1	0,06
Prestación del servicio orientado al cumplimiento de la norma	0,09	1	0,09
Modelo de gestión por competencia, por renovar	0,06	1	0,06
Promoción de servicio, por integrar sistémicamente	0,06	2	0,12
Sistema de comunicación por mejorar	0,09	2	0,18
	1,00		2,55

Figura 13: Matriz EFI aplicada a Jardín Azuayo

Fuente: Luis Olivas

Elaborado por: La autora

De la Figura 13, en resumen tenemos que, las fortalezas están muy relacionadas con las competencias y habilidades del talento humano local, clima y ambiente laboral adecuado, así como el margen financiero suficiente para cubrir el gasto operativo y el nivel de inversión.



Las debilidades están relacionadas con el proceso operativo de la cadena de valor, la orientación del cumplimiento de la norma al prestar al servicio y un sistema de comunicación y promoción del servicio por mejorar.

A continuación vamos a analizar dos herramientas que permiten alinear factores internos y externos y definir estrategias alternativas en la institución.

Matriz Interna – Externa

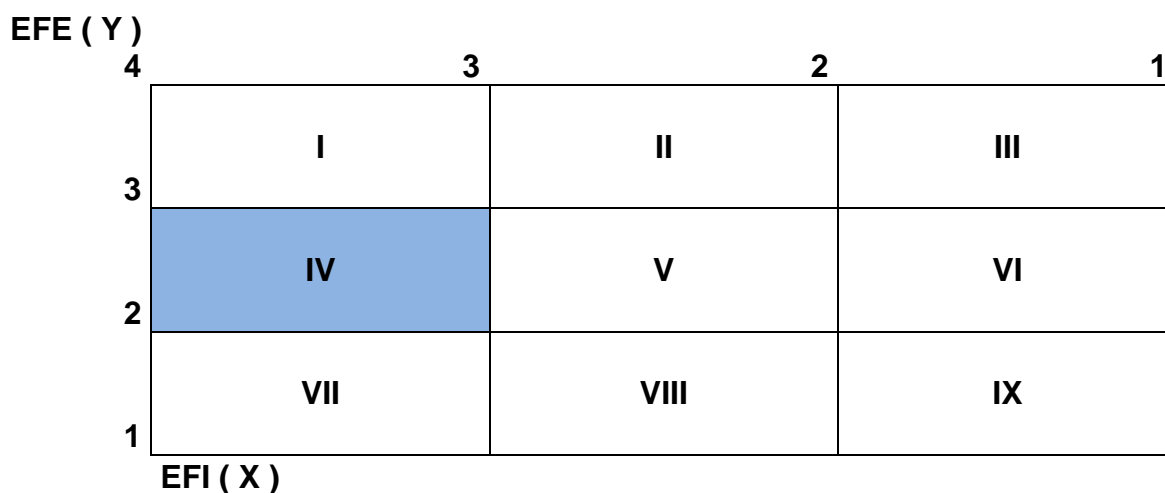
Se parte de los pesos ponderados de las matrices (Olivas): EFE Figura 11 y EFI Figura 13, el procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Se elabora un cuadrante con 9 dimensiones
2. En el eje de las X se coloca el resultado de la matriz EFI
3. En el eje de las Y se coloca el resultado de la matriz EFE
4. El peso ponderado de la matriz EFI representa la posición interna de la organización, según la siguiente puntuación: Entre 1,00 y 1,99 Débil. Entre 2,00 y 2,99 Promedio. Entre 3,00 y 4,00 Alta
5. El peso ponderado de la matriz EFE representa la respuesta de la organización a las oportunidades y amenazas, según la siguiente puntuación: Entre 1,00 y 1,99 Débil. Entre 2,00 y 2,99 Promedio. Entre 3,00 y 4,00 Alta
6. Los resultados, se representan en el cuadrante, de acuerdo a:
 - a. Cuadrantes I, II, IV: La organización debe tener estrategias para crecer y construir.
 - b. Cuadrantes III, V, VII: La organización debe tener estrategias para conservar y mantener.



- c. Cuadrantes VI, VIII, IX: La organización debe tener estrategias para cosechar o enajenar.

**Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo
Matriz Interna - Externa (IE)**



EFE (Y) = 3,02

EFI (X) = 2,55

Gráfico 8: Matriz IE
Autor: José Luis Olivas
Elaborado por: La autora

El gráfico 8, presenta la aplicación en Jardín Azuayo, que se ubica en el cuadrante IV, lo que implica el uso de estrategias para crecer y construir en la industria, tales como: Penetración en el mercado, desarrollo de productos y servicios.

Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta herramienta (Olivas) se utiliza para determinar el tipo de estrategia más conveniente para la organización, una vez establecidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

Las posiciones estratégicas internas, están conformadas por:



- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

Las posiciones estratégicas externas, están conformadas por:

- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la Industria (FI)

Para construir la matriz PEYEA, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir las variables que forman cada una de las fuerzas.
2. Calificar la variable de cada posición, en un rango del 1 al 6, en el caso de las variables de la posición estratégica de Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria se califica con signo positivo (+), en donde 6 es lo mejor y 1 es lo peor; en el caso de las variables de la posición estratégica Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente se utiliza el signo negativo, en donde -1 es lo mejor y -6 es lo peor.
3. Se totaliza la suma de las variables de cada posición y luego este total se divide para el número de variables que forman parte de cada posición, para obtener el valor promedio de la posición estratégica analizada.
4. De ahí se utiliza un plano cartesiano y se coloca en el eje las X los valores correspondientes a: Ventaja competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI); y en el eje de las Y los valores correspondientes a Fuerza Financiera (FF) y Estabilidad del Ambiente (EA).
5. De ahí se obtiene el vector direccional que es el resultado de la suma del promedio de la posición estratégica del eje de las X y del eje de las Y
 - $X = VC + FI$



- $Y = FF + EA$

La aplicación se presenta a continuación:

Fuerza financiera (FF)	Calificación	Promedio
Capital Libre	4	
Liquidez	6	
Crecimiento del negocio	6	
Nivel de protección	5	
Morosidad	5	
Utilidades	3	
Suma	29	4,83

Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Promedio
Participación en el mercado	-2	
Lealtad del Socio	-4	
Calidad del servicio	-4	
Intermediarios financieros más competitivos	-2	
Integración con estructuras financieras locales	-1	
Imagen corporativa	-2	
Suma	-15	(2,50)

Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación	Promedio
Política gubernamental compleja	-1	
Inversión inicial alta	-1	
Tasa de inflación	-3	
Variación de la demanda	-3	
Suma	-8	(2,00)

Fuerza de la industria (FI)	Calificación	Promedio
Estabilidad de la normativa que regula al Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria	6	
Integración de la Economía Popular y Solidaria con el resto de actores de la Economía Nacional	5	
Estabilidad del marco normativo que regula las tasas de interés	5	
Perspectivas de Crecimiento de la industria	6	
Estructura tecnológica para penetración en la industria	3	
Madurez de la industria de intermediación financiera	5	
Suma	30	5,00

Tabla 9: Componentes de la matriz Peyea

Fuente: José Luis Olivas

Elaborado por: La autora



Cooperativa de ahorro y crédito "Jardín Azuayo" Matriz de evaluación PEYEA

Promedio de EA (2,00)

Promedio de FI 5,00

Promedio de VC (2,50)

Promedio de FF 4,83

VECTOR DIRECCIONAL

$X = VC + FI$ 2,50

$Y = EA + FF$ 2,83

Cooperativa de ahorro y crédito "Jardín Azuayo" Matriz de evaluación PEYEA

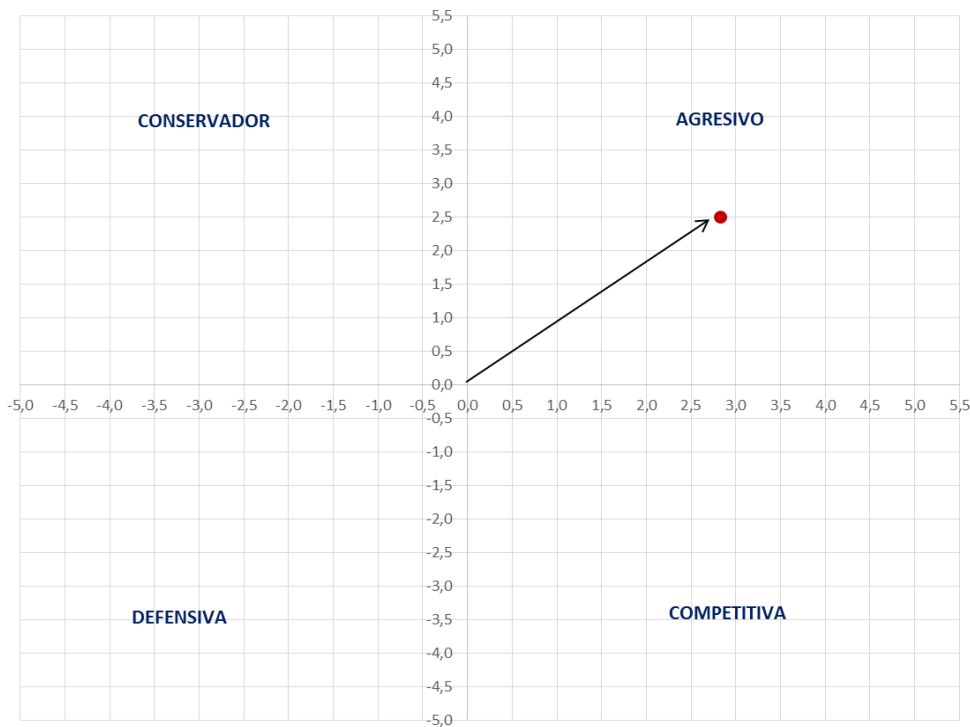


Gráfico 9: Matriz de evaluación PEYEA

Fuente: José María Olivas

Elaborado por: La autora

De la aplicación de la matriz PEYEA, en el gráfico 9 tenemos que la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo deberá utilizar estrategias de tipo agresivo, ya que es una institución financiera fuerte que presenta ventajas competitivas en una industria madura y estable en los últimos 14 años, a más Enma Elizabeth Eras Soto



de las mencionadas en la matriz EFI se pueden agregar integración hacia atrás, adelante, horizontal y de diversificación.

2.4 Prospectiva estratégica del Sistema Cooperativo

La prospectiva estratégica, es la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la organización que queremos para el futuro?, para ello en esta investigación se utiliza el análisis MACTOR, para identificar estrategias que servirán para llevar a la organización al estado deseado en el futuro, partiendo del análisis de lo que sucedió en el pasado, y del análisis del presente que permita preparar lo que se desea que suceda en el futuro, siendo muy importante su aplicación en las Organizaciones actuales para responder a los retos del futuro del entorno de la industria.

El análisis MACTOR (Matriz de Alianzas, conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones), permite reconocer la Oportunidad o Amenaza, se cuenta con un análisis de poder de influencia de los grupos de relación (stakeholder: partes interesadas en el negocio), lo que permitirá el diseño de estrategias institucionales.

- Las oportunidades son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran fuera de la organización y que pueden tener un impacto positivo en su futuro, siempre y cuando se los aproveche.
- Las amenazas son eventos que externamente se están dando o pueden darse y que serían capaces de generar impactos negativos en el futuro de la organización; deberán ser enfocados en su real dimensión, para que con una cuidadosa planificación puedan ser minimizados.

Matriz MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones)



Esta matriz permite identificar el nivel de inter relación y poder de la Organización con sus grupos de interés en el negocio (stakeholders) y viceversa, permite contar con una valoración de la inter relación para identificar oportunidades de alianzas o conflictos con los grupos, así como definir las acciones necesarias para conseguir que suceda lo que la Organización necesita de los grupos de interés y así cumplir con su propósito, objetivos y metas institucionales.

Los grupos interesados, son fundamentales para que la institución consiga los resultados planificados a través de la ejecución de sus Proyectos, que cuenten con recursos, personas y tiempo suficiente para ser ejecutados, los grupos sean internos o externos, deben estar adecuadamente sincronizados, afinados e integrados en las actividades institucionales sean nuevas o de soporte, de manera que la prestación del servicio sea oportuna, eficiente y con calidad.

La metodología es la siguiente:

1. Identificar los grupos de interés, así como describir su objetivo estratégico y su estrategia de negocio, como se puede observar en la Figura 14.
2. Determinar el nivel de relación de la Organización con cada grupo, como nos ilustra la Figura 15.
3. Se determinan las estrategias y los objetivos relacionados, lo que se presenta en la Figura 16.
4. Se determinan los retos estratégicos de la institución y se relacionan con la estrategia de negocio de cada parte relacionada, para determinar el grado de relación, se utiliza la siguiente escala: 1= relación favorable 0= relación indiferente -1=relación no favorable, como se presente en la Figura 17.



5. Se determina la relación de objetivos versus actores, para establecer grado de influencia y dependencia, utilizando la siguiente escala: posición muy favorable = 3, posición medianamente favorable = 2, posición favorable = 1, posición muy desfavorable = -3, posición medianamente desfavorable = -2, posición desfavorable = -1, lo que se puede observar en la Figura 18.
6. Matriz de relación Actores por Actores: Determina el grado de influencia de los actores, la mayor influencia es de los Actores que tienen un indicador superior a 0,80, tal y como se presenta en la Figura 19.

Cuadro de actores, objetivos y estrategias

La Figura 14, permite identificar los actores más importantes en el giro normal del negocio, en este caso particular de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, se incluyeron los siguientes aspectos:

- Nombre de cada actor determinante para la Cooperativa Jardín Azuayo
- Siglas de cada actor
- Descripción de la función principal que desempeñan
- Objetivo principal que persiguen en la Organización
- La Estrategia Competitiva de cada actor
- Fortalezas y Debilidades de cada actor

Se debe contar con un profundo conocimiento de la inter relación de cada actor en la gestión administrativa y política de la Organización, para identificar: la estrategia competitiva, las fortalezas y debilidades de cada actor, se recomienda utilizar el criterio de un grupo de expertos en el sector de la industria en donde se aplica esta metodología. Los resultados de su aplicación se observan a continuación:



Nombre de actores	Siglas de actores	Descripción	Objetivos	Estrategia	Fortalezas	Debilidades
Organismos de control	OC	Vigilan la administración de recursos de terceros	O1= Hacer cumplir las normas de seguridad, solvencia y prudencia financiera	E1= Determinar y evaluar el riesgo de los intermediarios financieros de la economía ecuatoriana, para establecer planes de fortalecimiento, regulación o cierre.	Integración de las instituciones públicas relacionadas con el control de los intermediarios financieros	Fortalecer la regulación en los segmentos de cooperativas 1, 2 y 3
Proveedores de Servicios	PS	Entregan bienes o servicios	O2= Incrementar las utilidades y ser socios estratégicos del negocio	E2= Entregar a sus clientes un rendimiento superior al de la competencia	Tiempos de entrega promedio a los del sector	Monopolio en los servicios de Tecnología de la información
Consejo de Administración	CDA	Autoridad de dirección elegida por los dueños de la cooperativa	O3= Dirigir el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa, así como su administración	E3= Estructurar el Plan Estratégico Institucional y mantener una comunicación horizontal y vertical	Cumplen con el perfil de competencias para el cargo a desempeñar	Conocimiento del negocio por fortalecer
Consejo de Vigilancia	CDV	Autoridad de supervisión elegida por los dueños de la cooperativa	O4= Vigilar el cumplimiento de normativa interna y externa	E4= Supervisar el cumplimiento de normativa, así como la mitigación del riesgo del negocio	Cumplen con el perfil de competencias para el cargo a desempeñar	Conocimiento del negocio por fortalecer
Empleados	EMP	Talento humano que entrega el servicio al socio o al resto de colaboradores	O5= Tener estabilidad laboral, clima laboral adecuado y remuneración acorde al desempeño	E5= Entregar un servicio de calidad, con calidez a los Socios y no Socios de la Cooperativa	Viven en la localidad en donde trabajan	La competencia les hace continuamente ofertas de trabajo



Nombre de actores	Siglas de actores	Descripción	Objetivos	Estrategia	Fortalezas	Debilidades
Socios	SOC	Dueños de la Cooperativa que realizan transacciones en la institución	O6= Recibir un servicio cálido y eficaz	E6= Comparar alternativas de servicios en el mercado de actores de la intermediación financiera	Sentido de apropiación de la institución, en crecimiento	Optan por la oferta del servicio de la competencia
Financiadores	FIN	Fondateadores de la Cooperativa	O7= Entregar fondos a empresas solventes y seguras	E7= Calificar a intermediarios financieros solventes, para entregar fondos de segundo piso	Poseen liquidez para capital de trabajo e inversión	La liquidez que manejan, se entrega por cupos a los intermediarios financieros que califican
Competencia	COMP	Intermediarios financieros que participan en la misma industria	O8= Incrementar el mercado de clientes y maximizar las utilidades	E8= Investigar a la competencia y el entorno, para diseñar estrategias que permitan el cumplimiento de las metas financieras y económicas	Oferta de servicios con repunte tecnológico	Barrera de entrada alta para la apertura de nuevas oficinas
Aliados estratégicos	AE	Integración horizontal del negocio a través de la entrega de servicios	O9= Potenciar las ventas con el grupo de relación de la Cooperativa	E9= Se parte del negocio de la Institución relacionada y de sus relacionados	Conocimiento especializado	Procesos de integración horizontal por fortalecer
Consultores	CONST	Proveedores de servicio de asesoría	O10= Incrementar las relaciones de negocio	E10= Presentar propuestas de negocio rentables y en escala	Conocimiento especializado	Procesos de integración vertical por fortalecer

Figura 14: Cuadro de actores, objetivos y estrategias

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



Nombre de actores	Organismos de control	Proveedores de Servicios	Consejo de Administración	Consejo de Vigilancia	Empleados
Organismos de control			Cumplir la normativa interna y externa de acuerdo a las funciones	Cumplir la normativa interna y externa de acuerdo a las funciones	Cumplir la normativa interna y externa de acuerdo a las funciones
Proveedores de Servicios					Controlar la entrega oportuna y con calidad del servicio o bien solicitado
Consejo de Administración	Determina las funciones y responsabilidades del CdA			Informar de la supervisión de actividades en la Cooperativa	Rendir cuentas de las funciones
Consejo de Vigilancia	Determina las funciones y responsabilidades del CdV		Integrar las funciones		Proveer de información requerida para los análisis
Empleados	Establece la normativa en la entrega del servicio	Entrega oportuna y con calidad del servicio o bien solicitado	Aprobar políticas para la gestión eficiente de los recursos	Supervisar la aplicación de los procedimientos de operación	
Socios	Establece los productos y servicios que pueden recibir		Rendición de cuentas	Transparencia de la información	Entrega un servicio oportuno de calidad y con calidez
Financiadores			Formalizar acuerdos de financiamiento		Proveer de información requerida para los análisis
Competencia	Establece la normativa en la entrega del servicio	Entrega oportuna y con calidad del servicio o bien solicitado			
Aliados estratégicos					
Consultores					Controlar la entrega oportuna y con calidad del servicio solicitado



Nombre de actores	Socios	Financiadores	Competencia	Aliados estratégicos	Consultores
Organismos de control			Cumplir la normativa vigente		
Proveedores de Servicios					
Consejo de Administración	Elegir a los representantes Directivos de la Organización	Solicitar el cumplimiento de estándares de solvencia y prudencia financiera			
Consejo de Vigilancia	Elegir a los representantes Directivos de la Organización				
Empleados	Demandar un servicio de calidad y con calidez	Solicitar información para el análisis	Ofertar trabajo	Ofertar servicios o bienes con integración horizontal	Ofertar servicios o bienes con integración vertical
Socios			Incrementar la penetración de mercado		
Financiadores					
Competencia	Analizar alternativas de negociación y servicio				
Aliados estratégicos					
Consultores					

Figura 15: Determinación de objetivos por actor y entre actores

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



Determinación de objetivos por actor y entre actores

La Figura 15, nos permite identificar la inter relación de cada actor con los otros actores de la Organización.

Para ello se construye una matriz de actor por actor, en donde se coloca lo que cada actor demanda de uno o varios actores relacionados con la institución y con su estrategia, objetivos, fortalezas y debilidades, lo que permitirá más adelante identificar las relaciones de dependencia e influencia entre actores, como se puede observar en la Figura 18.

Determinación de estrategias y objetivos

La Figura 16 presenta cuatro retos estratégicos de la Organización y 11 objetivos estratégicos definidos para conseguirlos. Cada objetivo contiene un nombre corto que lo identifica y una descripción con mayor detalle de lo que se alcanzar.

Cada reto estratégico es un campo de batalla de los cuales se desprenden los objetivos estratégicos, sobre los cuales en la Figura 17 podremos determinar qué actores son aliados, quiénes se encuentran en conflicto y quiénes son neutros.



Retos estratégicos	Objetivos	Nombre corto	Descripción
E1 Entregar un servicio de calidad al Usuario, con calidez y eficiencia	1.- Fortalecer el sistema de gestión por competencias	SGC	Fortalecer el conocimiento, habilidades y destrezas del Talento Humano
	2.- Fortalecer el círculo de gestión del conocimiento	CGC	Intercambio de conocimiento del talento humano entre los diferentes puntos de atención
	3.- Fortalecer los programas de atención al Usuario	FPAU	Fortalecer la conducta del talento humano en la atención al socio interno y externo
E2 Desarrollar servicios con alto nivel tecnológico	4.- Potenciar los servicios de ahorro	PSA	Utilizar la tecnología para acercar el servicio de ahorro al socio
	5.- Potenciar los servicios de crédito	PSC	Utilizar la tecnología para acercar el servicio de ahorro al socio
	6.- Disminuir la brecha entre el Gobierno de TI y la visión comercial	BGTIVC	Responder proactivamente desde Tecnología de la información a la visión comercial
E3 Entregar crédito con tasas de interés por debajo del promedio del mercado	7.- Aumentar la productividad	PROD	Aumentar la productividad por empleado
	8.- Incrementar economías de escala	EE	Incrementar la entrada de Socios y disminuir el nivel de inactividad
	9.- Incrementar el uso de tecnología móvil	TM	Implementar tecnología móvil para acercar el servicio al Socio
E4 Absorber intermediarios financieros del segmento 2 y 3	10.- Ampliar la zona de influencia geográfica	ZIG	Tener presencia a nivel nacional
	11.- Cumplir las proyecciones financieras	PF	Cumplir las metas del Plan Estratégico

Figura 16: Determinación de estrategias y objetivos

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



	E1 Entregar un servicio de calidad al Usuario, con calidez y eficiencia			E2 Desarrollar servicios con alto nivel tecnológico			E3 Entregar crédito con tasas de interés por debajo del promedio del mercado			E4 Absorber intermediarios financieros del segmento 2 y 3		S+	S-
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Organismos de control	0	0	0	1	1	1	0	0	0	-1	0	3	-1
Proveedores de Servicios	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	5	
Consejo de Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Consejo de Vigilancia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	10	
Socios	1	1	1	1	1	0	-1	0	-1	1	0	6	-2
Financiadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Competencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-11
Aliados estratégicos	0	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	0	7	-1
Consultores	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	1	2	-1
S+	4	5	5	7	7	4	5	5	5	4	5		
S-	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-3	-1		

Figura 17: Matriz de relación de Actores con Objetivos

Fuente: Carlos Cereda

Elaborado por: La autora

Posición favorable = 1 Posición indiferente = 0 Posición no favorable = -1



Matriz de relación de Actores por Objetivos

La Figura 17, responde a la siguiente metodología:

1. En la parte superior, donde están las columnas se colocan:
 - Las estrategias y objetivos estratégicos definidos en la Figura 16
 - Cada objetivo es numerado en orden ascendente en este caso al ser 11 objetivos estratégicos, le corresponde una numeración que va desde el 1 hasta el 11
 - En la parte lateral, donde están las columnas se colocan: Los actores definidos en la Figura 14.
2. Se establece la posición de cada actor con respecto a la estrategia y objetivo estratégico de la institución, utilizando: 1 = Posición favorable, 0 = Posición indiferente, -1 Posición no favorable.
3. Se totaliza por columnas y filas, separando los valores positivos de los valores negativos. En el caso de las columnas permite determinar el objetivo estratégico más importante para la Organización y en el caso de las filas establece la posición de cada actor con respecto al objetivo estratégico analizado.
4. De la aplicación práctica, se desprende que:
 - a. Los actores dominantes son: El Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y los Empleados, quienes son actores internos.
 - b. Los actores enlace son: Aliados estratégicos, Socios, Proveedores de Servicios, quienes son actores externos.
 - c. Los actores autónomos son: Organismos de Control, Consultores y Financiadores, quienes son actores externos.



- d. El actor con posición desfavorable es la competencia.
- e. Los objetivos estratégicos más importantes son los relacionados con potenciar los servicios de ahorro y crédito.



Nombre de actores 2MOA	E1 Entregar un servicio de calidad al Usuario, con calidez y eficiencia			E2 Desarrollar servicios con alto nivel tecnológico			E3 Entregar crédito con tasas de interés por debajo del promedio del mercado			E4 Absorber intermediarios financieros del segmento 2 y 3		Dependencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Organismos de control	0	0	0	1	1	2	0	0	0	-1	0	3
Proveedores de Servicios	0	0	0	1	1	0	1	1	3	0	0	7
Consejo de Administración	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	26
Consejo de Vigilancia	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	21
Empleados	3	3	3	1	1	3	2	2	3	0	3	24
Socios	1	1	1	3	3	0	-1	0	-1	3	0	10
Financiadore	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Competencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-11
Aliados estratégicos	0	2	2	2	2	0	1	1	3	-1	0	12
Consultores	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	1	1
Influencia	5	7	7	11	11	6	8	9	13	7	10	94

Posición muy favorable = 3
Posición muy desfavorable = -3

Posición medianamente favorable=2
Posición medianamente desfavorable = -2

Posición favorable = 1
Posición desfavorable = -1

Figura 18: Matriz de relación de Objetivos vs Actores

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



Matriz de relación de Objetivos vs Actores

La Figura 18, sirve para determinar el nivel de dependencia de la Organización hacia los actores y el nivel de influencia de los actores en los objetivos estratégicos, la metodología es la siguiente:

1. En la parte superior se colocan las estrategias y los objetivos estratégicos.
2. En la parte lateral se colocan los actores.
3. La puntuación hace la diferencia con respecto a la Figura 17, aquí se utiliza la siguiente calificación:
 - Posición muy favorable = 3
 - Posición medianamente favorable = 2
 - Posición favorable = 1
 - Posición muy desfavorable = -3
 - Posición medianamente desfavorable = -2
 - Posición desfavorable = -1

Cada calificación, permite clasificar los objetivos, según el grado de compromiso que muestran los actores para llevarlos a cabo.

4. De la aplicación práctica, tenemos que:
 - El Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y los empleados tienen un alto nivel de dependencia.
 - Un alto nivel de influencia ejercen los objetivos estratégicos relacionados con el incrementar el uso de tecnología móvil, potenciar los servicios de ahorro y de crédito respectivamente.



Nombre de actores matriz de actores por actores (mi)	E1 Entregar un servicio de calidad al Usuario, con calidez y eficiencia			E2 Desarrollar servicios con alto nivel tecnológico			E3 Entregar crédito con tasas de interés por debajo del promedio del mercado			E4 Absorber intermediarios financieros del segmento 2 y 3		Dependencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Organismos de control	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	5
Proveedores de Servicios	0	0	0	1	1	0	1	1	3	0	0	7
Consejo de Administración	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	26
Consejo de Vigilancia	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	21
Empleados	3	3	3	1	1	3	2	2	3	0	3	24
Socios	1	1	1	3	3	0	1	0	1	3	0	14
Financiadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Competencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Aliados estratégicos	0	2	2	2	2	0	1	1	3	1	0	14
Consultores	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3
Influencia	7	9	9	13	13	10	12	11	17	13	12	

Figura 19: Matriz de relación de Actores por Actores (mi)

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



Matriz de relación de Actores por Actores (mi)

La Figura 19, sirve para determinar el nivel de dependencia de la Organización hacia los actores y el nivel de influencia de los actores en los objetivos estratégicos, pero en forma transpuesta a la Figura 18, los pasos a seguir son:

1. En la parte superior se colocan las estrategias y los objetivos estratégicos.
2. En la parte lateral se colocan los actores.
3. La puntuación corresponde a:
 - 0 = Posición neutro del actor
 - 1 = Posición favorable del actor
 - 2 = Posición medianamente favorable del actor
 - 3 = Posición muy favorable del actor.
4. De la aplicación práctica tenemos que:

El Consejo de Administración, Vigilancia y los Empleados, tienen una posición muy favorable con respecto a los objetivos 4, 5, 9 y 10 que corresponden a: potenciar los servicios de ahorro y de crédito, incrementar el uso de tecnología móvil y ampliar la zona de influencia geográfica.



Matriz RI	E1 Entregar un servicio de calidad al Usuario, con calidez y eficiencia			E2 Desarrollar servicios con alto nivel tecnológico			E3 Entregar crédito con tasas de interés por debajo del promedio del mercado			E4 Absorber intermediarios financieros del segmento 2 y 3		Influencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Organismos de control				0,08	0,08	0,10				(0,08)		0,18
Proveedores de Servicios				0,08	0,08		0,08	0,09	0,06			0,39
Consejo de Administración	0,14	0,11	0,11	0,08	0,08	0,10	0,08	0,09	0,06	0,08	0,08	1,01
Consejo de Vigilancia	0,14	0,11	0,11	0,08	0,08	0,10	0,08	0,09	0,06	0,08	0,08	1,01
Empleados	0,14	0,11	0,11	0,08	0,08	0,10	0,08	0,09	0,06		0,08	0,94
Socios	0,14	0,11	0,11	0,08	0,08		(0,08)		(0,06)	0,08		0,45
Financiadores											0,08	0,08
Competencia	(0,14)	(0,11)	(0,11)	(0,08)	(0,08)	(0,10)	(0,08)	(0,09)	(0,06)	(0,08)	(0,08)	(1,01)
Aliados estratégicos		0,11	0,11	0,08	0,08		0,08	0,09	0,06	(0,08)		0,53
Consultores						(0,10)				0,08	0,08	0,06
Objetivos	0,43	0,44	0,44	0,46	0,46	0,20	0,25	0,36	0,18	0,08	0,33	

Figura 20: Matriz de relación de Actores por Actores para determinar grado de influencia

Fuente: Carlos Cereda
Elaborado por: La autora



Matriz de relación de Actores por Actores para determinar grado de influencia

La Figura 20, sirve para determinar el nivel de dependencia de la Organización hacia los actores y el nivel de influencia de los actores en los objetivos estratégicos, ya que si un actor es fuerte, sus objetivos predominarán sobre los de los demás. Los pasos a seguir son:

1. En la parte superior se colocan las estrategias y los objetivos estratégicos.
2. En la parte lateral se colocan los actores.
3. Para determinar la fuerza de un actor se procede a caracterizar cada actor con un coeficiente de poder (Γ_i), la función matemática que lo representa es:

$$\Gamma_i = \frac{M_i}{\sum M_i} \times \frac{M_i}{M_i \times D_i}$$

En donde:

M_i = La puntuación de cada objetivo por actor en la Matriz de actores por actores de la Figura 18

D_i = La puntuación de cada Matriz de objetivos por actores de la Figura 19.

4. De la aplicación práctica tenemos como conclusión que: Los actores con un alto poder de influencia son: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y los Empleados, los objetivos estratégicos sobre los cuales tienen mayor impacto son:

Objetivo 1: Fortalecer el sistema de gestión por competencias

Objetivo 2: Fortalecer el círculo de gestión del conocimiento

Objetivo 3: Fortalecer los programas de atención al usuario

Objetivo 4: Potenciar los servicios de ahorro

Objetivo 5: Potenciar los servicios de crédito



En resumen, al aplicar la matriz MACTOR tenemos las siguientes relaciones:

Actores para generar alianzas: Por tener objetivos comunes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Empleados.

Actores que pueden generar conflictos: Por tener objetivos contrapuestos: Competencia.

Tácticas: Se debe diferenciar la línea de la dirección de la ejecución, por lo tanto se deberá enfocar el trabajo a los objetivos estratégicos con Planes Operativos atados al Plan Estratégico a través de proyectos relacionados con el cumplimiento de las proyecciones económicas y financieras.

Objetivos de relación más fuertes, los productos de captación y de crédito ya que es el núcleo del negocio en una institución de intermediación financiera.

Es recomendable que en la estructuración de las estrategias e indicadores del Cuadro de Mando Integral, sobre todo de buen gobierno cooperativo se tome en cuenta que los actores por alianzas, reflejan el factor de buen gobierno cooperativo, donde la Dirección representada por el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia debe contar con información suficiente, consistente y coherente, de los proyectos ejecutados por la Ejecución a cargo de la Gerencia y la planta de empleados.

Igualmente en la perspectiva de clientes y financiera se debe tomar en cuenta que los servicios más importantes a fortalecer son los de núcleo de negocio, la captación y colocación que permiten el cumplimiento de las proyecciones financieras, por lo tanto se deberán realizar inversiones tecnológicas suficientes para hacerlos más ágiles y eficaces y avanzar en la profundización financiera.



En el siguiente capítulo, analizaremos a detalle el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su aplicación en la actualidad, herramienta fortalecida en el transcurso de las décadas en función de los procesos de retroalimentación con las Organizaciones que la han utilizado seriamente y han conseguido los resultados deseados. El enfoque de las cuatro perspectivas, permiten analizar la relación de causa – efecto entre los proyectos que formen parte del CMI y que permiten desdoblar los objetivos estratégicos de los Planes Estratégicos Instituciones en objetivos de los departamentos o áreas de la Organización con su respectivo presupuesto así como metas e indicadores de medición.



CAPÍTULO III: EL CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas que permiten a las organizaciones y a la alta dirección, integrar y llevar a la práctica la estrategia a través de la ejecución de acciones operativas, el CMI contiene 4 perspectivas como son: 1) aprendizaje y crecimiento, 2) procesos internos, 3) clientes y 4) financiera, permite monitorear y evaluar la consecución de los objetivos estratégicos, así como de la misión y visión organizacional, a través de la combinación de indicadores de gestión e indicadores financieros, sin embargo, dependiendo del entorno interno o externo de la organización y de la estrategia a utilizar se puede agregar perspectivas adicionales como en el caso de esta investigación: perspectiva de riesgos y de buen gobierno cooperativo.

Son varios los aportes para la administración, entre los principales tenemos:

- El uso de indicadores de gestión y financieros, se complementan en la evaluación de resultados de la dirección estratégica y sus decisiones certeras, a través del uso de semáforos de alerta temprana en la gestión de proyectos institucionales, facilitando la estructuración de programas o planes de acción para alcanzar los objetivos previstos o gestionar los resultados diferentes a lo planificado, posibilitando el proceso de rendición de cuentas y transparencia de la información a través de un sistema de información gerencial (SIG), que relacione las acciones con los objetivos estratégicos.
- La alta gerencia toma sus decisiones, en función de resultados, en este caso es muy importante el proceso de retroalimentación



existente entre los resultados de indicadores de gestión y de los indicadores financieros que integren el Sistema de información Gerencial (SIG), que se complementan entre sí, mientras más cohesionados estén, más integral e integradora será el management (gerencia) institucional, facilitando la interacción de procesos políticos, administrativos y operativos utilizando planes de acción y la organización del trabajo de las personas.

- El alineamiento, entre los proyectos que cruzan por cada perspectiva, permite integrar: proyectos, programas, estrategias y resultados en pos de conseguir los objetivos estratégicos, siendo necesario un canal de comunicación interno que integre la mirada de todos los colaboradores hacia las metas institucionales, a través del mapa estratégico y del desdoblamiento de los objetivos estratégicos del CMI institucional en cada unidad de negocio o departamento, de esta manera cada colaborador está consciente del impacto de su labor en la consecución de los objetivos, todos manejan el mismo discurso y tienen claridad del trabajo institucional, el segundo elemento importante, es el empate de las metas personales con las metas institucionales a través de incentivos, lo que motiva la creación de equipos de trabajo y sinergia, generándose un ambiente propicio para la innovación, capacidad creativa, crítica constructiva, elementos muy importantes para generar trabajos con una visión compartida orientados a un objetivo en mente lo que permite construir interdependencia.

3.2 Contexto metodológico del CMI

Al analizar el contexto metodológico del CMI se debe empezar por analizar el término “estrategia”, partiendo de un concepto dado por Mintzberg (Mintzberg Henry 1997) quien define a estrategia como: “*el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*”, esto implica congruencia de los actos y



además incorpora dos conceptos interesantes: la *intención estratégica* que es la concepción de la estrategia y la *intención deliberada* que es su ejecución. La estrategia, contiene algunas características, como las que se detallan a continuación:

- Es un plan general o específico, elaborado, antes de ejecutar una acción, conscientemente ejecutado y con un propósito determinado.
- Es un esquema de lo que se espera obtener como resultado.
- Es un medio que relaciona a la organización en su contexto externo.
- Es una perspectiva compartida entre los miembros de la organización en la manera de actuar o responder, por medio de sus intenciones y acciones.

En este contexto, la alta dirección cumple un rol estratega muy importante, debe contar con cualidades personales como visión del estado deseado de las cosas, habilidades de comunicación y alineación, así como persistencia, consistencia y enfoque para motivar a los miembros de la organización a ejecutar eficazmente sus funciones a través de equipos de trabajo que logren cristalizar la visión gerencial, elevándose a visión compartida.

Para ello la alta administración y la dirección, utilizan instrumentos administrativos como: estructura orgánica, sistemas de planificación, sistemas de información, planes de compensación e incentivos así como la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios, dentro del sistema de la planificación institucional se puede aplicar el CMI que permite integrar la estrategia con la operación.

El CMI se ha utilizado en diferentes organizaciones por cerca de tres décadas, en donde la práctica ha permitido fortalecer y retroalimentar la



herramienta y esto se impregna en las diferentes publicaciones realizadas por los autores como: Mapas estratégicos, la organización focalizada en la estrategia, alineamiento y la integración de las estrategias con las operaciones para lograr ventajas competitivas, todas estas obras nutridas con las mejores prácticas de organizaciones de diferentes industrias que apostaron por esta herramienta y a través de procesos de retroalimentación y mejora continua, fortalecieron su proceso estratégico y su sistema de gestión estratégico.

Este proceso de gestión inicia por el desarrollo de la gestión estratégica, parte del análisis estratégico, la formulación de la estrategia, se define la visión, misión y valores institucionales. Luego se va a la fase de planificación donde herramientas como el CMI permiten contar con indicadores, metas y sistema de información gerencial que controle el avance de lo planificado, esto permite alinear la organización, estructurar planes operativos, evaluar y retroalimentar el proceso.

3.3 El Cuadro de Mando Integral y el Balance Scorecard

A mediados de los 80, el profesor Kaplan inicia investigaciones a través del instituto Nolan Norton y conjuntamente con David Norton, introducen durante un año en las empresas objeto de análisis, un nuevo elemento para fortalecer la administración empresarial: el CMI, que contiene información de estados financieros, por lo tanto genera indicadores financieros que se complementan con indicadores de gestión, que fortalecen la dirección estratégica y control de la administración y la toma de decisiones certeras.

Este instrumento facilita la visión sistémica del negocio, los factores internos y externos que permiten identificar y definir ventajas competitivas diferenciadoras, generando insumos en la estructuración de proyectos para llegar a un estado deseado y/o planificado, permitiendo evaluar el grado de consecución de objetivos estratégicos, visión y misión de la empresa,

fortaleciendo un proceso de trabajo en equipo y un clima de aprendizaje continuo.

Esta premisa, se evidenció a través de la aplicación en varias empresas a nivel mundial de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card organizado en torno a cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Clientes y Financiera, que permiten evidenciar la actuación de la Dirección, tangibilizada en experiencia empresarial contenida en las diferentes publicaciones, como se presenta en el Gráfico 10:



Gráfico 10: Publicaciones relacionadas con el CMI

Fuente: Kaplan y Norton (2012)

Elaborado por: La autora

Sin embargo, según la industria y los objetivos estratégicos planteados, el CMI permite agregar perspectivas adicionales como en el caso de esta investigación, se adiciona en el análisis la perspectiva de riesgos y de buen gobierno cooperativo que son transversales.

A través del CMI se busca un equilibrio entre: objetivos a corto y largo plazo, perspectivas financieras y no financieras, indicadores provisionales e históricos, actuación interna y externa. La práctica evidencia que es un vehículo que permite enlazar lo operativo a lo estratégico así como gestionar la estrategia. Los indicadores entrelazados entre las cuatro perspectivas a través de la relación causa-efecto, permiten el seguimiento a la estrategia implementada, demostrándose en la práctica que con inversiones en las



perspectivas cualitativas de aprendizaje, procesos, clientes, buen gobierno cooperativo se fortalece la perspectiva financiera futura y de riesgos.

Según las experiencias recogidas por Kaplan y Norton, entre dos a tres años toma el proceso de cambio en las organizaciones luego de implementar el CMI, con la respectiva transformación organizativa de alineación y enfoque. Los indicadores del CMI forman parte del Sistema de Información Gerencial y para ser gestionados adecuadamente debe contener entre 20 a 30 indicadores que sean medibles y monitoreados, deben enfocarse a la estrategia y atarse a un plan de motivación por incentivos, según se apliquen los proyectos se tendrá experiencia y datos para modificar el indicador, pero lo más importante es que los indicadores respondan a los objetivos a alcanzar, y establecer una relación de causa – efecto, lo que se conoce como Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico, es un sistema de medición gráfico que permite comunicar y ejecutar la estrategia a nivel institucional, así como medir y gestionar los resultados. Según Kaplan y Norton (David, <http://books.google.com.ec/> 2004) la ejecución satisfactoria de una estrategia requiere de tres elementos:

- Describir la estrategia, a través del Mapa estratégico
- Medir la estrategia, a través del Cuadro de Mando Integral
- Gestionar la estrategia, con una empresa enfocada a la estrategia

La estrategia de una organización, define la propuesta de valor futuro y sostenible para sus públicos claves, para ello es necesario que la medición se enfoque a un determinado número de objetivos estratégicos que representan la estrategia para la creación de valor de largo plazo.

El mapa estratégico se basa en la relación de causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa que son las perspectivas del CMI, permitiendo la real ejecución de la estrategia.



Las perspectiva financiera, riesgos y la de clientes, abarcan objetivos y resultados a largo plazo, sea través del crecimiento rentable de ingresos así como de la satisfacción del cliente, mientras que la perspectiva de procesos, buen gobierno cooperativo así como aprendizaje y crecimiento definen las acciones que plasmadas en la práctica permiten conseguir los resultados de las tres perspectivas mencionadas en primer lugar.

Al diseñar un mapa estratégico, el o los estrategas deben tener la habilidad para seleccionar los aspectos más apropiados, en función del nivel de conocimiento del sector de la industria así como de las fuerzas competitivas, adicionalmente deberá:

- Definir el alcance de la cobertura del mapa del sector
- Identificar las dimensiones del negocio, para clasificar a los participantes del sector
- Formar grupos de participantes, utilizando diferentes combinaciones de dimensiones clave.

Según Kaplan y Norton (David 2006) en su libro "*Alignment incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*", el alineamiento es necesario con los stakeholders (partes interesadas a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa) internos y externos de la organización, para asegurar una implementación exitosa de la estrategia.

El alineamiento es clave en el capital humano, la empresa para mantenerse en el actual mercado competitivo debe cuidar los estándares de calidad así como desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento del talento humano en coherencia con los objetivos institucionales.

El alineamiento orienta a que cada miembro de la organización, identifique cómo con la ejecución de su trabajo, se consiguen progresivamente los objetivos estratégicos, misión y visión institucional, lo cual implica que se



deben compartir los valores, objetivos y metas institucionales, a través de un canal de comunicación estandarizado utilizando la planificación y el seguimiento como medidas de control, mientras que la ejecución y la retroalimentación como medidas de acción, que posibiliten el ingreso al ciclo de mejora continua, generando mayor productividad y eficiencia.

El alinear las operaciones de las unidades organizativas, permite coordinar esfuerzos, compartir recursos y potenciar el trabajo en equipo, para conseguir mejores resultados que trabajando individualmente o fraccionadamente, si las personas hacen lo que deben, siguiendo las directrices estratégicas y cuando se generen cambios en el entorno existe flexibilidad al cambio, adecuando los comportamientos individuales a las necesidades del futuro, en lugar de los hábitos del pasado, el alineamiento tiene las condiciones necesarios para ser ejecutado.

En este proceso de alineamiento se generan sinergias en y entre las cuatro perspectivas del CMI, como son:

- Riesgos: Dónde equilibrar el riesgo.
- Buen gobierno cooperativo: Tener un adecuado equilibrio en el managment administrativo y directivo.
- Financiera: Dónde invertir, dónde obtener beneficios, cómo crear una marca para el inversor.
- Cliente: Ofrecer una experiencia común y consistente al cliente en todos los puntos de venta, además puede ofrecer productos complementarios al cliente o socio.
- Proceso: Economías de escala e integración de los procesos críticos de la cadena de valor.



- Aprendizaje y crecimiento: Desarrollar y compartir los activos intangibles críticos: gente, cultura, líderes y tecnología.

Por último, es necesario reconocer que la estrategia y las operaciones se deben integrar para asegurar la obtención de los resultados deseados y generar ventajas competitivas, con el siguiente proceso secuencial:

- Diseño y planificación de la estrategia = Plan Estratégico + Mapa Estratégico
- Alineamiento estratégico y planificación operativa = POA Plan Operativo Anual
- Controlar y retroalimentar = Evaluación y mejora continua
- Probar y adaptar la estrategia = Correlaciones de la estrategia

3.4 Estructura del CMI

Las perspectivas del CMI deben mantener consistencia con la Misión y Visión de la organización, destacando la conexión que entre ellas existe y la cual es fundamental para entender las relaciones causa-efecto que surgen en el proceso de planeación. Es importante señalar para el caso del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito (SCAC) la modalidad del Cuadro de Mando Integral CMI les permite alcanzar un mayor nivel de objetividad en la formulación de sus objetivos estratégicos y esto a su vez le da mayor consistencia a la planeación estratégica de las Cooperativa de Ahorro y Crédito (CAC), planeaciones que muchas veces terminan siendo una declaración de motivaciones filosóficas que poco o nada le aportan a las necesidades operativas de la institución.

La objetividad radica en que los componentes de cada una de las perspectivas exige la determinación de un indicador y de una meta que de por sí deben ser susceptibles de cuantificarse con el fin de contar con un sistema



de indicadores que sean un elemento de apoyo en el proceso de toma de decisiones, retroalimentación y mejora continua.

Las perspectivas del CMI se analizarán en función de los planteamientos de Kaplan y Norton (David, El Cuadro de Mando Integral 2009) y de Horvath y Partners (Partners 2003), que se detallan a continuación:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva, colocan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las cinco perspectivas siguientes, siendo los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes.

Las organizaciones deben invertir en sus activos intangibles, como son el talento humano: conocimiento, habilidades y destrezas, adicional a ello deben invertir en compras de equipos, inmuebles, maquinaria, sistemas y procesos, para alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

En la Figura 21, se detallan tres categorías de variables para esta perspectiva:

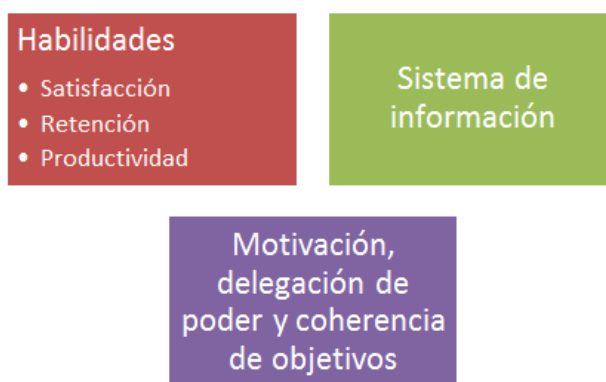


Figura 21: Categoría de variables para la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Fuente: Horvath y Partners (2009)

Elaborado por: La autora

1. Las habilidades de los empleados: Los empleados contribuyen a la mejora de procesos internos y procesos de venta de la empresa, por lo

tanto su capacitación y formación debe contribuir a conseguir los objetivos de la organización. En la figura 22 se detallan los tres indicadores clave sobre los empleados:

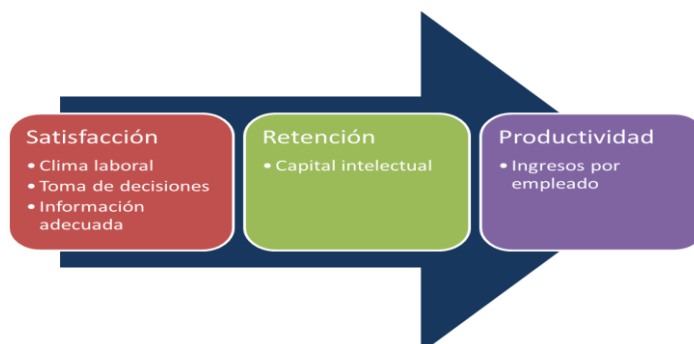


Figura 22: Indicadores clave
Fuente: Horvath y Partners (2009)
Elaborado por: La autora

2. Las capacidades de los sistemas de información: Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, requieren información muy relacionada con los objetivos institucionales a alcanzar con la ejecución de sus funciones, la información debe ser oportuna y manejada e interpretada adecuadamente, la misma que debe estar interrelacionada con las otras tres perspectivas por lo que necesitan información sobre clientes, procesos internos y de las consecuencias financieras de sus decisiones.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Los empleados necesitan estar motivados para actuar en interés de la organización, por lo tanto para que se obtengan los objetivos de esta perspectiva se debe tener un clima organizacional adecuado para que los empleados se sientan motivados y tengan iniciativa.

Perspectiva de procesos internos

Los procesos críticos se identifican en el momento de conseguir los objetivos financieros y de clientes, para esto se debe identificar una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el *proceso de innovación o desarrollo* en donde se identifican las necesidades de los clientes



actuales y futuros y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través del *proceso operativo* en donde se entregan los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el *proceso de servicio de post-venta* añadiendo valor al servicio que reciben los clientes, tal y como se puede observar en la Figura 23:

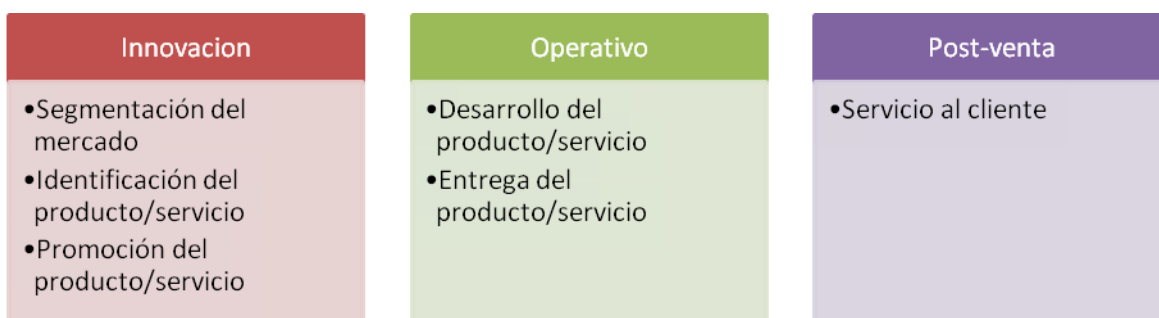


Figura 23: Indicadores clave
Fuente y elaborado por: Horvath y Partners (2009)

Proceso de innovación: Es la fase larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

Proceso operativo: Es la fase corta de creación de valor en la empresa, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios a los clientes. Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas lo que ayuda al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega, sin embargo en la última década se han incorporado los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costos de los procesos operativos.

Proceso de servicio de post-venta: Incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pago.

Perspectiva de Clientes



En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir, puesto que serán los generadores de los ingresos y objetivos financieros de la empresa, los indicadores claves en esta perspectiva son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, adicionalmente algunas empresas identifican las propuestas de valor a ofrecer a sus clientes y mercado seleccionado.

Es conveniente que la empresa identifique los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, luego seleccionarán los segmentos en los que desean competir, la identificación de las propuestas de valor a ofrecer a este segmento se convierten en la clave para desarrollar objetivos e indicadores en esta perspectiva.

Segmentación de mercado: Los clientes (socios) existentes y potenciales tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio, para formular una estrategia sería conveniente un estudio que permita identificar los tipos de segmentos de mercado o clientes que una empresa posee así como identificar sus preferencias en cuanto a: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicios.

El grupo de indicadores centrales en la perspectiva de clientes son:

- Cuota de mercado: Es la parte del mercado que consume los servicios de la empresa, está muy relacionado con el grado de captación del mercado, siendo un referente muy importante para definir estrategias de penetración en el mercado actual o incursión en nuevos servicios o mercados.
- Satisfacción de los clientes: Las medidas de satisfacción de clientes proporcionan una retroalimentación sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, actualmente se debe considerar que para que



un cliente regrese a comprar su calificación debería ser “satisfactoria” o “extremadamente satisfactoria”.

- Rentabilidad de los clientes: Aquí se podría tener dos segmentos de clientes, los rentables y los no rentables, en el caso de éstos últimos la institución debería idearse la forma de hacerlos rentables.

Al utilizar tanto el segmento de mercado, como la rentabilidad, la dirección de una empresa tiene una mayor retroalimentación sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa - efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Los objetivos financieros pueden ser diferentes según la fase del ciclo de vida de un negocio, que podría ser: Crecimiento, sostenimiento o cosecha, tal y como se presenta en la Figura 24:



Figura 24: Objetivos financieros en función del ciclo de vida del negocio

Fuente: Horvath y Partners (2009)

Elaborado por: La autora



Perspectiva de Buen Gobierno Cooperativo

En las actividades de las Cooperativas el Buen Gobierno Cooperativo es uno de los ejes fundamentales, que se marca como una característica distintiva del Sistema de gestión democrático y participativo.

En el sistema cooperativo de ahorro y crédito, el mantener un Buen Gobierno Cooperativo es un pilar fundamental para la administración del proceso político que se genera entre dos actores: el dueño y el administrador, siendo necesario un adecuado equilibrio en el management administrativo y directivo, requiriendo la adecuada delimitación de funciones, habilidades para la toma de decisiones acertadas, sistemas de información gerencial que den cuentas de la consecución de objetivos estratégicos, todo esto orientado a mejorar el posicionamiento y desarrollo institucional, cumpliendo así la misión y visión plasmada en el plan estratégico.

Las principales funciones de un “Buen Gobierno Cooperativo” son:

- Aprobar la estrategia general de negocios, incluyendo la política de riesgos y los procedimientos para su gestión.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Ejercer su compromiso de lealtad y debida diligencia.
- Promover el debate estratégico real.
- Evaluar periódicamente, la eficacia de:
 - Las prácticas de buen gobierno
 - Los procesos de elección democráticos y participativos
 - Resolución de conflictos de intereses.



- Ofrecer un adecuado asesoramiento y recomendar las mejores prácticas, partiendo de la experiencia acumulada.
- Vigilar a la alta dirección.
- Evitar la participación diaria, en la gestión de la Cooperativa.

El “Buen Gobierno Cooperativo”, deberá asegurar que se dé importancia y funcione la conexión con los socios, sus representantes electos, gerencia, empleados y proveedores o clientes externos, conexión que buscará el cumplimiento de un plan estratégico que contiene la visión y misión institucional, en función de las estrategias, objetivos y planes anuales diseñados por la administración.

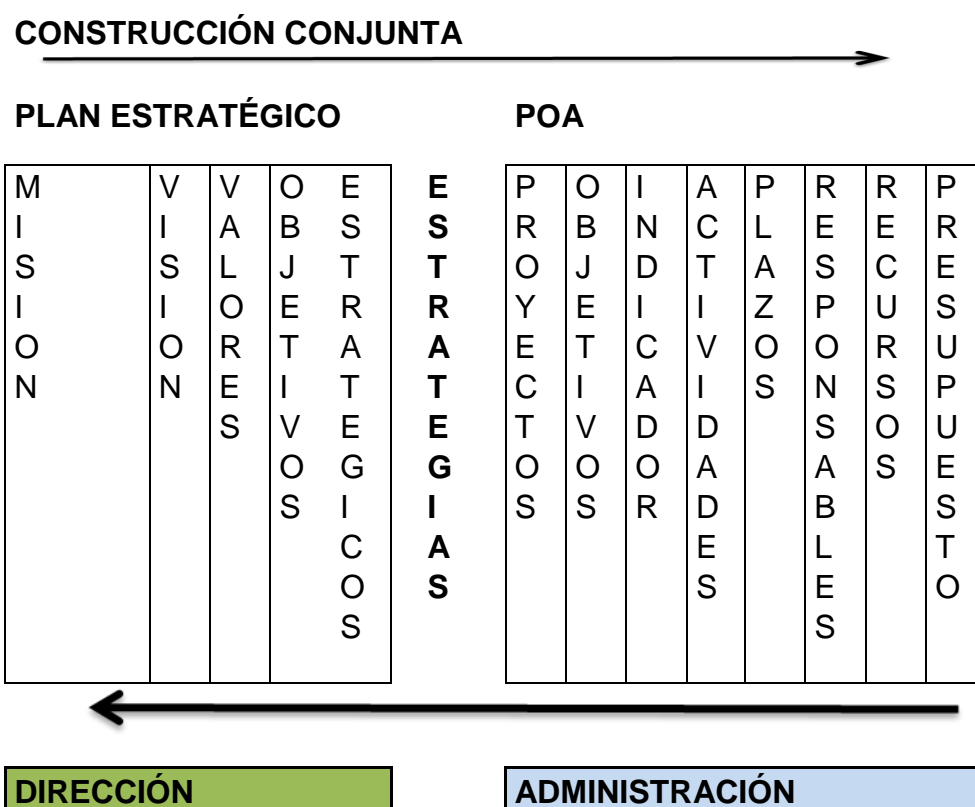


Gráfico 11: Planificación Estratégica
 Fuente: Francisco Soto (2012)
 Elaborado por: La autora



El gráfico 11 permite visualizar que el Consejo de Administración centrará su actuar en la dirección y control, los mandos medios deberán ejecutar y la Gerencia, Coordinadores de área u oficina gestionar, los Directivos son quienes deben conjuntamente con la Gerencia determinar el horizonte de acción, así como el cumplimiento de la misión y visión institucional, buscando mantener intacta la identidad cooperativa.

Esto se complementa con el gráfico 12, que nos permite separar el ámbito directivo que se encarga de la planificación y supervisión del ámbito ejecutivo que se encarga de la organización y ejecución y los dos actores deberán encargarse de la gestión necesaria dentro del límite de sus funciones, para que los resultados sean consistentes con lo planificado:

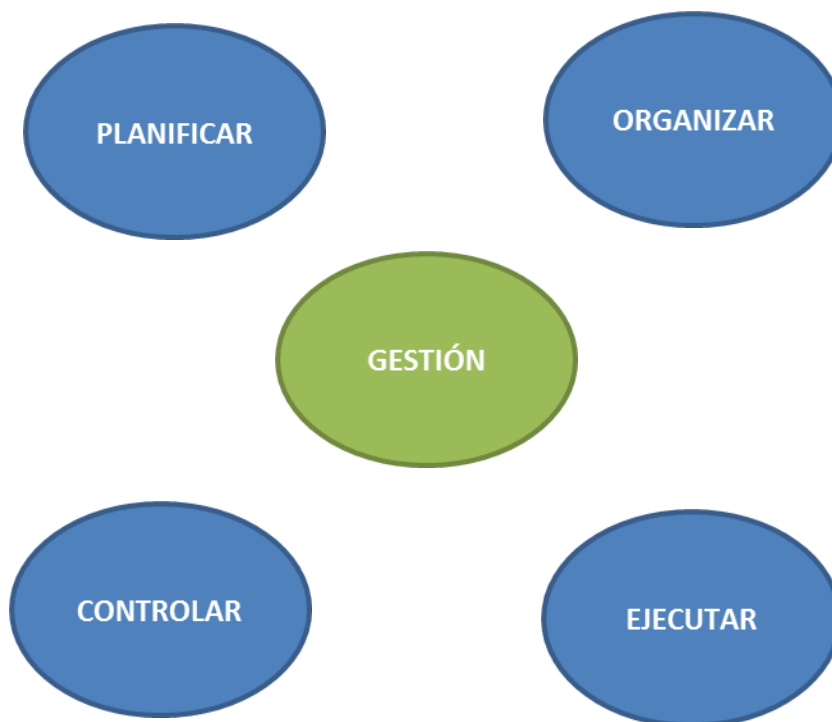


Gráfico 12: Proceso administrativo

Fuente: Francisco Soto (2012)
Elaborado por: La autora

Perspectiva de Riesgos

Para el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito, es muy importante que la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, contemple una perspectiva de riesgos inherentes a la intermediación financiera.

Siendo necesario que en cada perspectiva se aborde el riesgo correspondiente, bajo un formato de tema estratégico que a su vez pueda, eventualmente, dar lugar a la creación de una estrategia, ya que, debido a la complejidad y el impacto monetario del riesgo a asumir, se debe tener el cuidado de plantearlos como objetivos, pues, su cuantificación en términos de meta e indicador, requiere de un tipo de mediciones a través de modelos específicos desarrollados para el tratamiento del tema de riesgos.

La figura 25, nos ayuda a tener una visión integral de estos riesgos en la intermediación financiera:

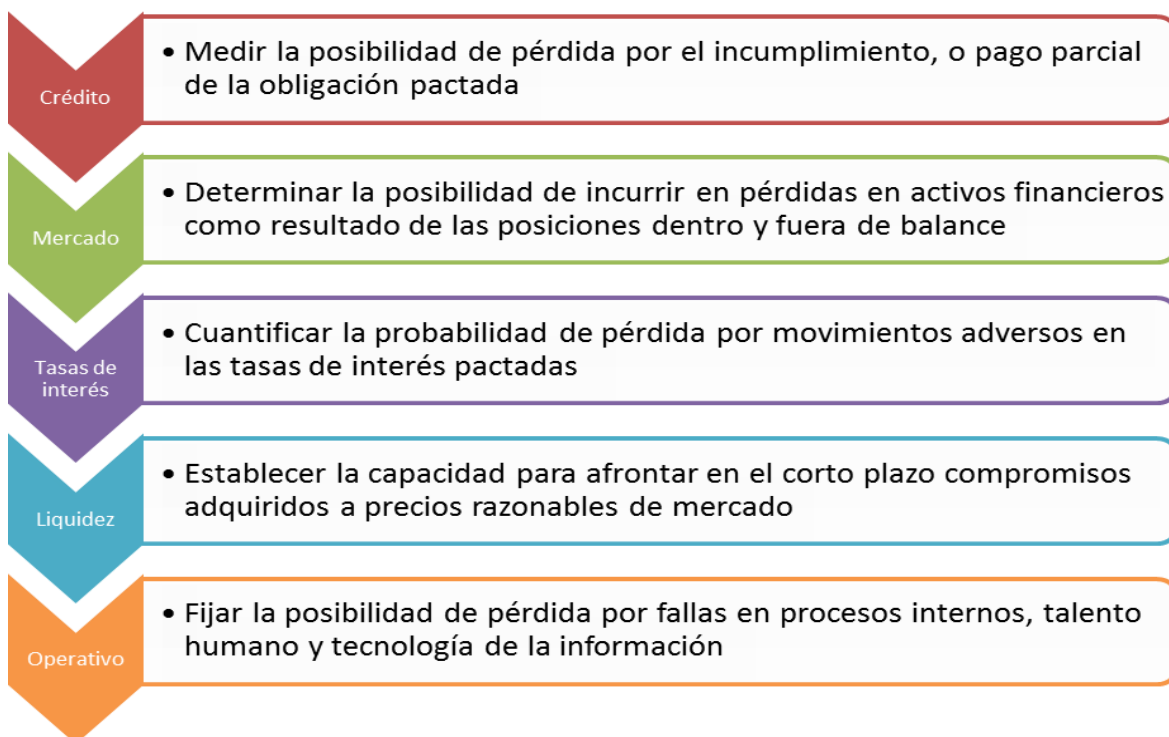


Figura 25: Riesgos de la intermediación financiera
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (2011)
Elaborado por: La autora



Riesgo de crédito: Los activos que presentan potencialmente esta posibilidad de pérdida son: inversiones y cartera de crédito.

Riesgo de mercado: Inversiones y cartera de crédito, son los que presentan una concentración de esta posibilidad.

Riesgo de tasas de interés: Para mitigar este riesgo, la Cooperativa realiza un monitoreo constante de sus activos y pasivos, utilizando:

- Medición de brechas de sensibilidad: Los activos y pasivos sensibles a tasas de interés, se distribuyen en bandas de tiempo predefinidas, para las que se calculan brechas de sensibilidad esperadas.
- Sensibilidad del margen financiero: La variación en la sensibilidad del margen financiero se estima en base a las diferentes duraciones del activo y del pasivo, considerando únicamente aquellas operaciones sensibles a la tasa que vencen o se deprecian dentro de un año.
- Sensibilidad del margen patrimonial: Mide el impacto de un cambio paralelo en la tasa de interés $\pm 1\%$ sobre el valor presente del patrimonio.

Riesgo de liquidez: Se genera principalmente por retiro inesperado de dinero de los socios, deterioro de la calidad de la cartera de préstamos, reducción en el valor de las inversiones, descalce entre activos y pasivos.

Riesgo Operativo: Se debe identificar, valorar, mitigar y dar seguimiento a dicho riesgo a través de matrices de riesgo que cuantifican monetariamente y en función de datos el impacto al patrimonio institucional.



3.5 Aplicaciones del CMI en las organizaciones

Las organizaciones utilizan la metodología del Cuadro de Mando Integral, como modelo de gestión que permite traducir la estrategia en objetivos operacionales, a través de un adecuado balanceo de objetivos estratégicos, formando parte del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, es una herramienta clave para verificar en forma sistemática la ejecución de objetivos, estrategias y planes operativos, para ello es imprescindible la participación y esfuerzo de todos los empleados, comprobando el avance del Plan en función de los indicadores de gestión y metas definidas; así como tomando las acciones correctivas necesarias que conduzcan al cumplimiento progresivo de la Visión y Misión Institucional.

El CMI es una herramienta muy útil en la planeación, necesaria para prever los eventos del mediano plazo y de aplicación al Sistema Cooperativa Ecuatoriano de ahorro y crédito, las CACs y el mundo empresarial se ha dado cuenta que el ambiente económico y financiero se ha vuelto cada vez más cambiante y turbulento por lo que en la mayor parte de los casos resulta demasiado soñador e irreal tratar de aventurar pronósticos para el largo plazo.

Es importante señalar para el caso de las CACs que la modalidad del Cuadro de Mando Integral CMI les permite alcanzar un mayor nivel de objetividad en la formulación de sus objetivos estratégicos y esto a su vez le da mayor consistencia a la planeación estratégica, planeaciones que muchas veces terminan siendo una declaración de motivaciones que poco o nada le aportan a las necesidades operativas de la institución. La objetividad radica en que los componentes de cada una de las perspectivas exige la determinación de un indicador y de una meta que de por sí deben ser susceptibles de cuantificarse con el fin de contar con un sistema de indicadores que sean un elemento de apoyo en el proceso de toma de decisiones.



Debido a la configuración de los nuevos escenarios que de manera acelerada están llegando a las CACs, se viene observando que la sola utilización de los indicadores financieros no permiten medir del todo el verdadero valor que genera la organización de ahí que en la economía actual, la gran importancia que se le reconoce a los activos intangibles, que son el componente real de ventaja competitiva, para el cual se requiere de herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa cooperativa en el corto y mediano plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite analizar tendencias y realizar una política estratégica proactiva y en prospectiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía para la dirección de la organización.

La utilización de datos de toda la CAC incluye entender las relaciones causa-efecto entre los procesos (vínculos horizontales) y con los resultados del negocio o las mediciones del resultado de un nivel superior (vínculos verticales). Esta información vital es necesaria para relacionar al socio-cliente con los datos del mercado, con las mejoras en la calidad de los productos y servicios y las mejoras en el funcionamiento operativo, y establece la alineación clave que es esencial para la mejora del rendimiento financiero y en el mercado. Los cambios radicales en el funcionamiento requieren un cambio importante en las mediciones del rendimiento y de los sistemas de gestión para sustituir, iniciativas de mejora divididas sin claros vínculos, con la estrategia del negocio y los resultados financieros y económicos específicos.

El capítulo 4 es la aplicación práctica del Modelo de Gestión basado en la metodología del CMI aplicado en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.



CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CMI, CASO PRÁCTICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

4.1 Modelo de gestión para el sistema cooperativo de ahorro y crédito

Esta investigación tiene el propósito de entregar una herramienta de administración lo suficientemente válida para el sector de cooperativas de ahorro y crédito, que pertenecen a la industria bancaria y que por el constante crecimiento económico requieren instrumentos administrativos que permitan a la Dirección y al Ejecutivo contar con estrategias y acciones operativas alineadas para el cumplimiento de los resultados planificados.

El modelo de gestión se presenta en el gráfico 13 se basa en la metodología de Cuadro de Mando Integral y se compone de dos fases:

- Fase I Diagnóstico: Se aplican las herramientas descritas en el capítulo 1 y capítulo 2 de esta investigación, las cuales son:
 - Diagnóstico externo:
 - Cinco fuerzas de Porter
 - Matriz EFE
 - Matriz PESTEL
 - Diagnóstico interno:
 - Matriz EFI
 - Diagnóstico interno externo:
 - Matriz interna – externa
 - Matriz PEYEA
 - Prospectiva del sector cooperativo
 - Matriz MACTOR



- Planeación estratégica
 - Competencias claves
 - Estrategia institucional
 - Misión y visión
 - Objetivos estratégicos

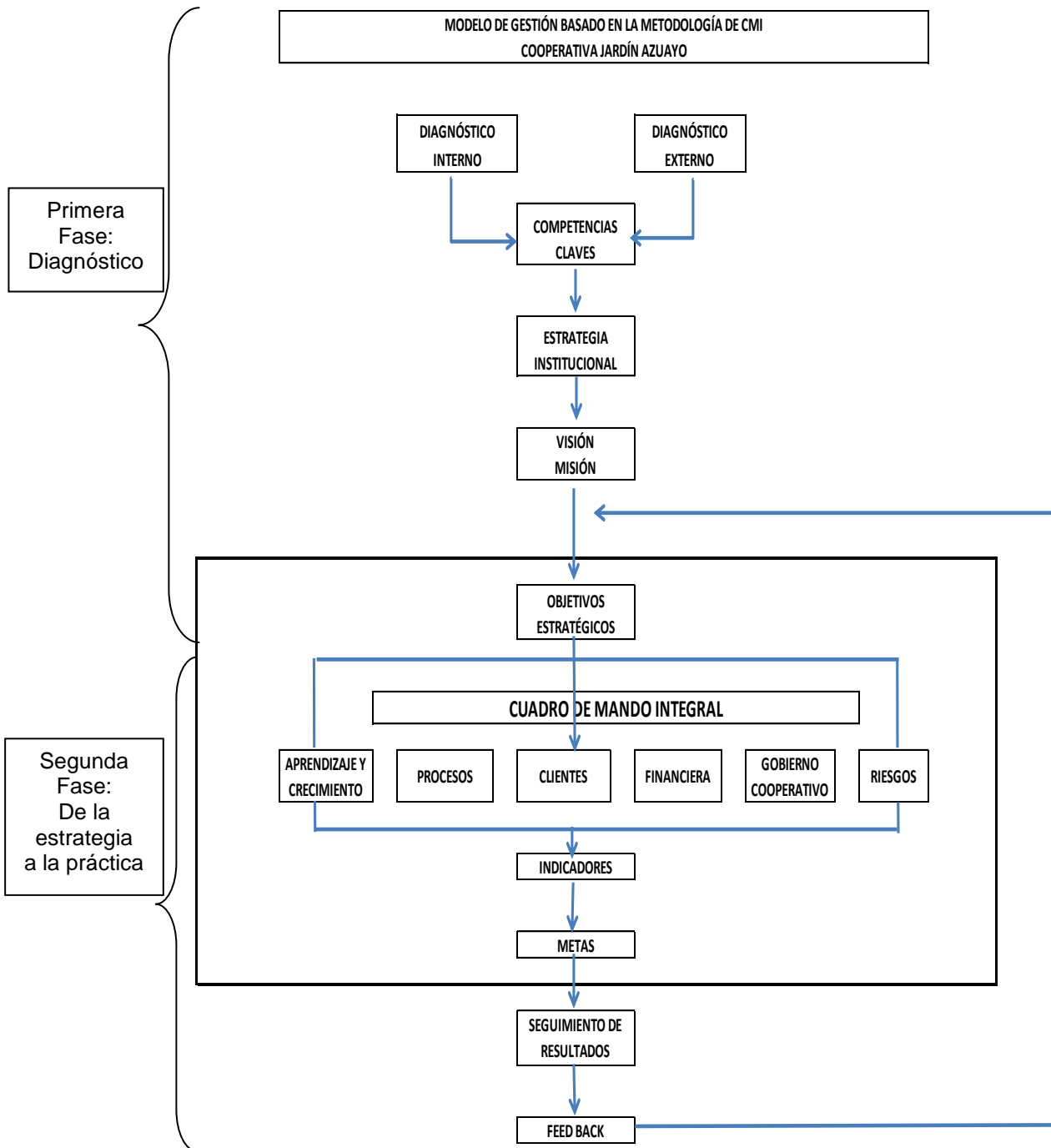


Gráfico 13: Modelo de Gestión basado en la metodología CMI



Fase II De la estrategia a la práctica: Se aplica las herramientas detalladas en el capítulo 3 de esta investigación, como se presenta a continuación:

- El Cuadro de Mando Integral, está compuesto por seis perspectivas:
 - Aprendizaje y crecimiento: Se enfoca a la inversión, capacitación, y cumplimiento de la planificación.
 - Proceso interno: Se orienta a la eficiencia en el gasto operativo y rapidez en el proceso de crédito.
 - Clientes: Se orienta a la satisfacción del socio y participación en el mercado.
 - Financiera: Se dirige al cumplimiento de las metas financieras.

Se adicionan dos perspectivas que son intrínsecas en la administración de recursos de terceros y rendición de cuentas:

- Buen Gobierno Cooperativo: La búsqueda de la buena relación entre el nivel directivo – Consejo de Administración y el nivel ejecutivo – Gerencia, enfocándose en el control democrático de los socios, valor agregado cooperativo y la inclusión financiera.
- Riesgos: La medición del riesgo financiero en la toma de decisiones estratégicas es muy importante, con orientación al monitoreo y control del riesgo de liquidez, morosidad de la cartera, de tasas de interés y mapa de riesgos.



- **Indicadores:** Jardín Azuayo tiene 22 indicadores para controlar la gestión, la frecuencia del monitoreo de los indicadores es mensual, trimestral, semestral y anual.
- **Metas:** Están planificados hasta el 2017, facilitando el control y monitoreo de los avances en la planificación estratégica y la ejecución en el POA.
- **Seguimiento a resultados:** Corresponde al ingreso de los datos reales de la institución desde el año 2013 hasta el 2017 para evaluar la gestión de la administración estratégica, de manera que la Gerencia y el Consejo de Administración, se enfoquen a los resultados de aquellos indicadores que estén por debajo o por encima de las metas planificadas, para redireccionar acciones en pro del cumplimiento de las metas establecidas, eficientar los procesos de dirección y administración, retribuir el esfuerzo por sobre lo esperado y mantener continuamente la transparencia de la información y rendición de cuentas.
- **Feedback:** El ciclo de mejora continua en base a la evaluación por resultados, permite monitorear mensual, trimestral, semestral y anualmente los resultados, y continuamente verificar la actualidad de los objetivos estratégicos, indicadores del CMI, impacto en gestión, generándose procesos de retroalimentación vertical y horizontal para alinear a los colaboradores y a los Directivos hacia las metas planificadas.

4.2 Mapa estratégico

Es la manera gráfica de comunicar la estrategia en la institución, en el Gráfico 14 se presenta la interrelación de los 22 indicadores del CMI, hasta llegar a obtener la misión institucional.



- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, está compuesta por 5 indicadores que se orientan a realizar inversiones físicas, tecnológicas, de capacitación, para fortalecer la base o cimiento que permiten el desarrollo del resto de perspectivas.
- La perspectiva del proceso interno, está compuesto por 3 indicadores que buscan controlar la eficiencia administrativa y agilizar el proceso de análisis y concesión de crédito.
- La Perspectiva de clientes, está compuesta por 2 indicadores que buscan medir la cuota de mercado y el nivel de satisfacción de socios.
- La perspectiva financiera, está compuesta por 5 indicadores que se orientan al cumplimiento de las metas financieras, según el presupuesto anual y planificación estratégica.
- La perspectiva de buen gobierno cooperativo, compuesta por 3 indicadores, se orienta a medir la relación entre la Dirección y la Ejecución de la institución.
- La perspectiva de riesgos, compuesta por 4 indicadores que se orientan a medir, controlar y monitorear el nivel de riesgo financiero y no financiero que asume la institución con sus decisiones estratégicas.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO MAPA ESTRATÉGICO

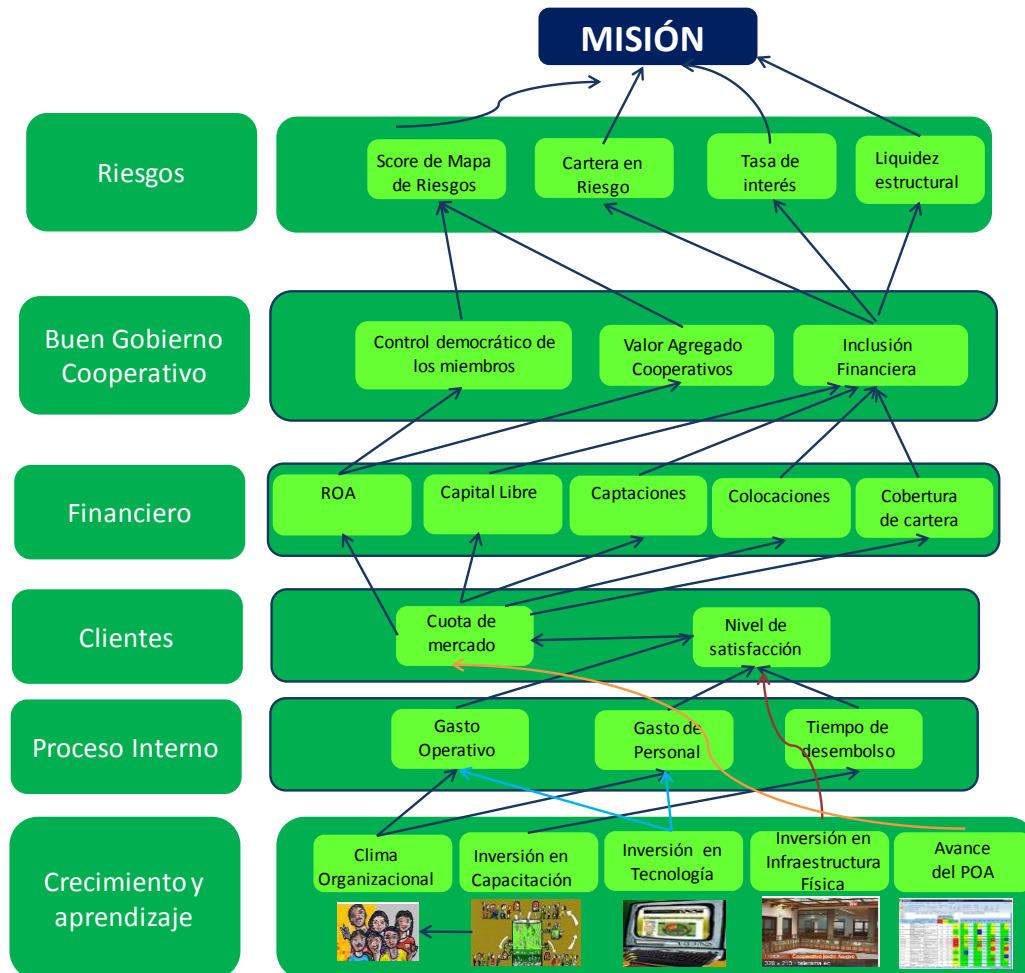


Gráfico 14: Mapa estratégico

4.3 Despliegue del Cuadro de Mando Integral

4.3.1 Perspectivas

Cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y los indicadores que la componen, debe responder a la estrategia institucional: “Jardín Azuayo, entrega sus servicios con calidad, cercanía y eficacia, con esto coadyuva a reducir el grado de pobreza de sus Socios”.

El CMI está compuesto de 6 perspectivas y 22 indicadores que aseguren el cumplimiento de la estrategia institucional y faciliten el monitoreo y seguimiento de los resultados programados.



Gráfico 15: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

4.3.2 Objetivos, indicadores y banda de la meta

En la construcción de los indicadores del CMI se utiliza el formato de la figura 26 que se compone de tres partes:

1. Formulación de objetivo del mapa estratégico: Contiene la perspectiva a la que pertenece, indica: que se va a hacer?, para qué? Cómo? y se define la persona responsable de llevar a cabo la iniciativa estratégica.
2. Construcción del Indicador Clave de Rendimiento (ICR): Contiene la denominación de cada ICR, la descripción, forma de cálculo, periodicidad de medición, unidad de medida, fuente de recolección de datos, tendencia de mejoramiento y otras observaciones del indicador.



- Determinación de la banda de la meta: Contiene el estándar de la industria, el límite mínimo, el límite máximo y la línea base del indicador al momento del levantamiento.

CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Objetivo
	Finalidad	Qué se va hacer?
	Propósito	Para qué se va hacer?
	Iniciativa Estratégica	Cómo se va hacer?
	Coordinador del Objetivo	Responsable de la iniciativa estratégica
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Nombre del indicador
	Descripción	Detalle de lo que realiza
	Forma de Cálculo	Fórmula
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Frecuencia de la medición
	Unidad de Medida	Porcentaje, puntaje, etc
	Fuente de Recolección de Datos	De dónde se obtendrá la información
	Tendencia de Mejoramiento	La meta
	Otras Observaciones del Indicador	Características
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	Promedio de la industria
	Límite Inferior	Punto de referencia menor de la industria
	Línea Base	Dónde estamos hoy
	Limite Superior	Punto de referencia superior de la industria

Figura 26: Construcción de objetivos, indicadores y metas



Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva tal y como se presenta en el gráfico 16, contiene indicadores relacionados con inversiones en activos tangibles e intangibles, así como el cumplimiento del POA. Lo que permite generar resultados a largo plazo en la perspectiva de clientes y financiera.

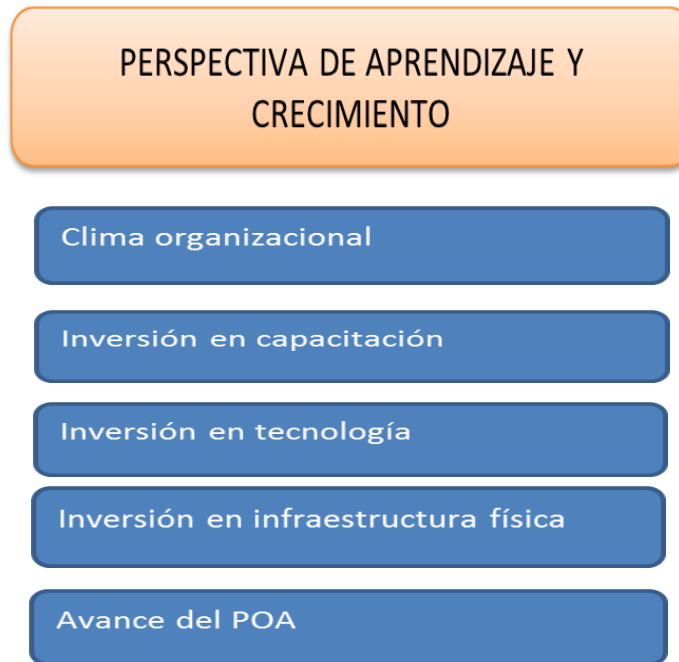


Gráfico 16: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento del CMI

En el Anexo No. 1 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



Indicadores de la perspectiva de los procesos internos

En el gráfico 17 se busca la eficiencia de los procesos internos más importantes de la institución y se compone de tres indicadores para el análisis:

- **Eficiencia administrativa:** Busca la eficacia del gasto realizado en las actividades diarias y que dan soporte a la cadena de valor para entregar el servicio al Socio.
- **Gasto de personal:** Busca la eficacia del personal encargado de la atención al Socio, de la atención al cliente interno a través de la prestación de bienes y/o servicios necesarios para fortalecer la atención a todo nivel.
- **Tiempo de desembolso:** Del crédito, busca disminuir los tiempos en la entrega de crédito a través del uso de tecnología con el debido control de riesgo de crédito.

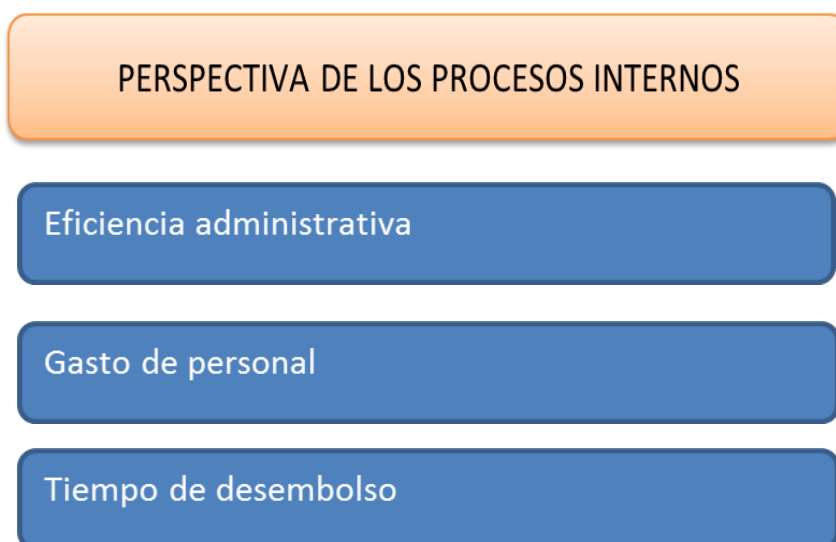


Gráfico 17: Perspectiva de los Procesos Internos del CMI

En el Anexo No. 2 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva según se presenta en el gráfico 18, nos permite medir dos elementos:

- **Cuota de mercado:** El nivel de participación de la Cooperativa Jardín Azuayo en el mercado financiero, en donde existe una gran cantidad de competidores en el servicio de intermediación financiera.
- **Nivel de satisfacción:** Es muy importante la medición de este factor, ya que nos permite diseñar elementos en el servicio que agreguen valor a la relación de negocio con el Cliente que para el caso de una Cooperativa de ahorro y crédito es EL SOCIO.

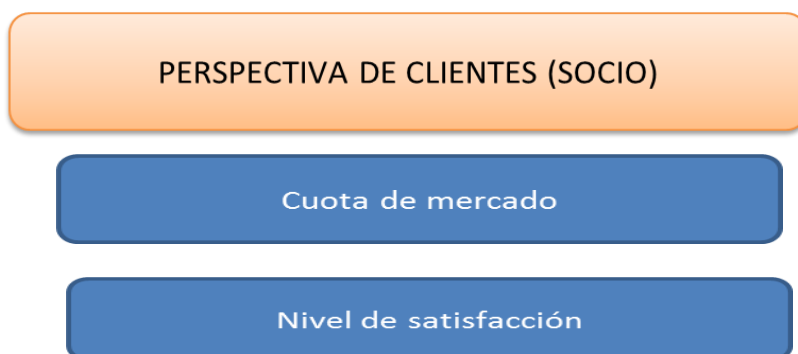


Gráfico 18: Perspectiva Clientes del CMI

En el Anexo No. 3 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



Indicadores de la Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera gráfico 19, permite monitorear los resultados financieros alcanzados luego de aplicar las acciones colocadas en el POA que debe ir entrelazado con el Plan Estratégico Institucional. Esta perspectiva está conformada por:

- **Capital Libre:** Solvencia institucional con enfoque de riesgos.
- **Nivel de rentabilidad (ROA):** que permite el crecimiento institucional según lo proyectado.
- **Captación y colocación:** que son los principales elementos de la intermediación financiera.
- **Cobertura de la cartera en mora:** que controla la posibilidad de pérdidas con una provisión que cubre el incumplimiento de pago parcial o total de crédito.



Gráfico 19: Perspectiva Financiera del CMI

En el Anexo No. 4 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



Indicadores de la Perspectiva de buen gobierno cooperativo

Esta perspectiva incorporada en esta investigación, según se presenta en el gráfico 20, permite fortalecer el componente del buen gobierno cooperativo, que es la relación entre: el Consejo de Administración que representan a los Socios a cargo de la Dirección de la Cooperativa de ahorro y crédito y los Ejecutivos a cargo de la administración representados por el Gerente.



Gráfico 20: Perspectiva de Buen Gobierno Cooperativo del CMI

En el Anexo No. 5 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



Indicadores de la perspectiva de riesgos

Esta perspectiva incorporada en esta investigación, según se presenta en el gráfico 21, permite determinar el nivel de riesgo económico, financiero y operativo que una Cooperativa de ahorro y crédito debe monitorear o mitigar a través de planes de acción.

El riesgo financiero y no financiero al ser una certidumbre, representa pérdidas económicas para la institución afectando directamente el patrimonio institucional y el nivel de solvencia.

De todos los riesgos presentados el más importante es el riesgo de liquidez que es la provisión de fondos a terceros en el corto plazo, ya que de disminuirse esta capacidad de entrega impacta directamente en la imagen reputacional.



Gráfico 21: Perspectiva de Riesgos del CMI

En el Anexo No. 6 se expone las características de cada indicador con el objetivo relacionado y las metas.



4.4 Cuadro de Mando Integral

En esta parte de la investigación se presentará desde la figura 27 hasta la 32, el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que está compuesto por 6 perspectivas y 22 indicadores, lo que facilitará el monitoreo y seguimiento de la efectividad de las estrategias aplicadas y de las metas planificadas, en la industria agresiva de la intermediación financiera.

El Cuadro de Mando integral de Jardín Azuayo, tiene los siguientes objetivos:

- Integrar los objetivos, indicadores y banda de la meta señalados en el punto anterior.
- Disponer de un acuerdo general con respecto a la estrategia a aplicar.
- Tener una orientación basada en objetivos y resultados de la gestión.
- El responsable de cada iniciativa estratégica, generará las acciones necesarias para su cumplimiento, tarea encargada al Departamento de Planificación y en el caso de la perspectiva de riesgos al Departamento de Riesgos por la especialización del tema.
- A través de los indicadores con información almacenada de diferentes períodos anuales, se cuenta con elementos para determinar tendencias de comportamiento y la unidad de medida del indicador.
- Facilita la comunicación de los resultados de las acciones estrategias aplicadas.



Cuadro de mando integral – perspectiva de aprendizaje y crecimiento											
Nº	Objetivos			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	Banda de la meta		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
1.1	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno	Obtener resultados eficientes en cada una de las áreas	Actualización de la estructura organizativa y adecuación de áreas de trabajo	Equipo de planificación	Índice de clima organizacional	Encuesta de clima organizacional	↑	Puntos	ND	80	100
1.2	Invertir en capacitación en función de las competencias al personal de diferentes áreas	Actualizar conocimientos, orientación a resultados y administración del riesgo generado en cada función.	Generar plan de capacitación con enfoque al servicio, obtención de resultados y administración del riesgo en cada función	Equipo de planificación	Inversión en capacitación	Reporte de Talento Humano	↑	Unidades Monetarias	150.000	150.000	400.000
1.3	Invertir en infraestructura tecnológica necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero	Contar con tecnología para impactar positivamente en la profundización financiera del Servicio de la Cooperativa	Generar plan de inversiones en tecnología acorde a los servicios financieros que demanda la institución en el Plan Estratégico	Equipo de planificación	Inversión en tecnología	Reporte del área de tecnología de la información	↑	Unidades Monetarias	300.000	600.000	2.000.000
1.4	Invertir en infraestructura física necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero	Contar con oficinas operativas que permitan acercar el Servicio de la Cooperativa	Generar plan de inversiones en infraestructura física acorde a los servicios financieros que demanda la institución en el Plan Estratégico	Equipo de planificación	Inversión en infraestructura física	Reporte del área de administración	↑	Unidades Monetarias	300.000	600.000	1.500.000

Figura 27: CMI – Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Cuadro de mando integral – perspectiva de aprendizaje y crecimiento y del proceso interno											
Nº	Objetivos			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	Banda de la meta		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
1.5	Cumplimiento del POA e impacto en Plan Estratégico	Elevar el compromiso del personal con las proyecciones financieras del Plan Estratégico y sus objetivos estratégicos	Orientación a resultados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional	Equipo de planificación	Avance del POA	Nivel de cumplimiento del POA	↑	%	70%	80%	110%
2.1	Mejorar la eficiencia administrativa	Incrementar la productividad y velocidad de respuesta de los procesos administrativos de apoyo a la cadena de valor	Analizando el destino del gasto y eficientando los procesos operativos	Equipo de planificación	Eficiencia Administrativa	Gastos de operación estimados/Activo promedio	↓	%	3,5	4,03	4,1
2.2	Mejorar el gasto de personal	Potenciar el activo intangible de talento humano, prestar una mejor atención al socio y con ello elevar el nivel de rentabilidad	Ajustando el salario, según los resultados obtenidos en impacto en cumplimiento de metas del Plan Estratégico	Equipo de planificación	Gastos de personal	Gastos de personal estimados/Activo promedio	⇒	%	1,6	1,63	2
2.3	Mejorar el proceso del crédito	Incrementar el nivel de satisfacción de usuarios	Logrando mayor eficiencia y oportunidad en la entrega del crédito	Equipo de planificación	Tiempo de desembolso	Fecha de desembolso - Fecha de ingreso de solicitud de crédito	↓	días	2	5	10

Figura 28: CMI – Indicadores de Aprendizaje y crecimiento y del Proceso Interno



Cuadro de mando integral – perspectiva de clientes y perspectiva financiera											
Nº	Objetivos			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	Banda de la meta		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
3.1	Elevar la cuota de mercado	Profundizar el servicio financiero	Potencializar los servicios financieros a través del uso de la tecnología para la entrega del servicio	Equipo de planificación	Cuota de mercado	Total activos Coac JA / Total activos del sector cooperativo	↑	%	7,01%	8,20%	14,75%
3.2	Elevar el nivel de satisfacción del Socio	Fortalecer la fidelidad del Socio	Análisis de la eficiencia del procesos para responder eficazmente al requerimiento	Equipo de planificación	Puntaje de satisfacción	Ponderación de señales de alerta de encuesta de satisfacción	↑	Puntos	ND	80	99
4.1	Fortalecer los niveles de solidez y solvencia	Para que nuestros socios tengan la seguridad de pertenecer a una institución sólida, segura y confiable	Administrando adecuadamente el nivel de inversiones financieras o físicas, así como controlando la morosidad de la cartera	Equipo de planificación	Capital libre	Patrimonio + Provisión acumulada - Activo improductivo + Fondos Disponibles no Productivos/(Activo Productivo + Fondos Disponibles)	↑	%	8,47	9,44	10,48
4.2	Incrementar el nivel de rentabilidad	Asegurar el servicio financiero a través del fortalecimiento patrimonial	Minimizando los límites de morosidad fijados en el plan de contingencia de crédito, controlando la eficiencia del gasto operativo y potencializando la profundización financiera de la Cooperativa en la región y en el país	Equipo de planificación	ROA	Rentabilidad del ejercicio estimado/Activo promedio	↑	%	0,64	1,45	2,19

Figura 29: CMI – Indicadores Perspectiva Clientes y Perspectiva Financiera



Cuadro de mando integral - perspectiva financiera											
Nº	OBJETIVOS			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejora	Unidad de Medida	BANDA DE LA META		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
4.3	Incrementar el nivel de captación en ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo a corto plazo	Para contar con un nivel de apalancamiento apropiado que a su vez permita mantener y mejorar el nivel de rentabilidad	Impulsando la creación de canales de atención: cajeros automáticos, corresponsales solidarios y ventanillas móviles de atención	Equipo de planificación	Captaciones	(Dep vista 2013+ Dep plazo 2013 a 180 días)-(Dep vista 2012+ Dep plazo 2012 a 180 días)	↑	Unidades Monetarias	4.135.346	5.009.364	6.838.227
4.4	Incrementar el nivel de colocación de cartera de crédito	Impulsar el crecimiento de los ingresos operacionales, sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta	Automatizando el proceso de análisis y aprobación de la solicitud de crédito, creación de nuevos productos de crédito, utilizando la tecnología para la solicitud de crédito, y midiendo el nivel de riesgo por operación crediticia	Equipo de planificación	Colocaciones	Colocaciones 2013- Colocaciones 2012	↑	Unidades Monetarias	3.144.343	4.590.733	5.459.855
4.5	Cubrir la cartera que no genera ingresos para la institución y que es un riesgo de crédito potencial	Contar con un nivel rentabilidad real y evitar afectación patrimonial en negativo	Mantener niveles de morosidad controlados, según los indicadores del Plan de Contingencia de crédito	Equipo de planificación	Cobertura de cartera	Provisión acumulada /Cartera vencida más cartera que no devenga intereses	↑	%	75,88%	115,32%	115,32%

Figura 30: CMI – Indicadores de Perspectiva Financiera



Cuadro de mando integral - perspectiva de buen gobierno cooperativo											
Nº	Objetivos			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	Banda de la meta		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
5.1	Control democrático de los miembros	Determinar la participación de los representantes de los Socios en las reuniones del Consejo de Administración	Fortalecer los procesos de elección y participación de los representantes de la institución	Equipo de planificación	Control democrático de los miembros	# Representantes presentes/# Representantes convocados	↑	%	60,00%	90,00%	100,00%
5.2	Índice de crecimiento del V.A.C	Distribuir el Valor Agregado Cooperativo (V.A.C) en el ejercicio económico	Determinar la distribución del VAC entre los diferentes agentes implicados	Implementar un proceso de buen gobierno cooperativo	Equipo de planificación	(VAC 2013 / VAC 2012) - 1	↑	%	15,00%	22,00%	30,00%
5.3	Potencializar la Inclusión financiera	Fortalecer los procesos de captación de Socios.	Generar un plan de captación de socios, enfocados al acercamiento del servicio en localidades alejadas, aprovechando el uso de la tecnología	Equipo de planificación	Inclusión Financiera	Socios de las comunidades potenciales 2013- Socios de las comunidades potenciales 2012	↑	Número de Socios	3.000	5.000	10.000

Figura 31: CMI – Indicadores de Perspectiva de Buen Gobierno Cooperativo



Cuadro de mando integral – perspectiva de riesgos											
Nº	Objetivos			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	Banda de la meta		
	Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Límite Inferior	Línea Base	Límite superior
6.1	Gestión estratégica de la liquidez institucional	La gestión de la liquidez debe permitir a la cooperativa cumplir sus compromisos de corto y mediano plazo	Monitoreo permanente de los resultados en estados financieros en comparación con lo presupuestado y proyectado, para determinar con tiempo suficiente requerimientos adicionales de liquidez	Coordinador de Riesgos	Índice de Liquidez Estructural	Activos y Pasivos Líquidos / Saldos Contables	↑	%	12%	14,90%	20%
6.2	Gestión de Riesgo de mercado	Gestionar oportunamente la posibilidad de que la Cooperativa tenga pérdidas, por cambios en estructura de activos o pasivos productivos o por cambios en la tasa de interés de uno de los dos componentes	Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad.	Coordinador de Riesgos	Riesgo de Tasa de Interés	Brecha entre activos y pasivos sensibles a la tasa de interés	↓	%	-5%	-8,64%	-11,66%
6.3	Gestionar el riesgo de crédito	Minimizar la probabilidad de pérdida por la cartera en riesgo	Gestionar de acuerdo a las políticas de recuperación de crédito en estado: extrajudicial y judicial	Coordinador de Riesgos	Cartera en riesgo	Cartera vencida más cartera que no devenga intereses en relación al total de la cartera	↓	%	4%	4,34%	5%
6.4	Gestión Integral del Riesgo	Mitigar el riesgo integral de la institución	Contar con un mapeo de riesgos financieros y no financieros	Coordinador de Riesgos	Score de mapa de riesgos	Mapa de riesgos	↓	Puntos	19	25	45

Figura 32: CMI – Indicadores Perspectiva de Riesgos



4.5 Metas

En esta etapa se definen las metas para cada indicador, se construyeron con la información histórica disponible de los últimos tres años de la industria y de Jardín Azuayo. Esta es información suficiente para analizar tendencia y proyección para los próximos cuatro años de operación, lo que facilita definir las metas a cumplirse hasta el 2017.

La comunicación se debe dar a todo nivel: Directivo, Ejecutivo y Táctico, en las reuniones establecidas, para conocer los resultados, con énfasis especial en los indicadores con resultados que están por encima o bajo los límites superior o inferior definidos y gestionar acciones de mejora.

A continuación detallamos las acciones a realizar en cada indicador y la meta definida hasta el 2017.

4.5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno: Un buen ambiente de trabajo, remuneraciones dignas y equitativas, la apropiación a la institución son componentes importantes de este indicador, desde el año 2013 se utilizan encuestas para determinar el clima organizacional partiendo de 80 puntos y se prevé llegar a 100 puntos hasta el 2017.
- Invertir en capacitación, en función de las competencias al personal de diferentes áreas: La formación de capital humano, es la base para incrementar la eficiencia de los procesos operativos y apuntalar los procesos estratégicos, se prevé capacitación para fortalecer habilidades y destrezas con temas como: manejo de emociones, manejo de conflictos, negociación así como para fortalecer conocimiento a través de la plataforma virtual interna de formación,



asistencia a foros, financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel, se parte con inversiones de \$150.000 dólares hasta llegar en el 2017 a \$ 400.000 dólares.

- Invertir en infraestructura tecnológica necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero: Contiene el mayor monto de inversión, ya que permite contar con hardware y software de punta para sostener el servicio financiero que se entrega al Socio a través de un aplicativo informático efectivo y una red de comunicaciones robusta, así como también para sostener la puesta en producción de servicios financieros con tecnología móvil. se parte con inversiones de \$600.000 dólares hasta llegar en el 2017 a \$2'000.000 dólares.
- Inversión en infraestructura física necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero: Es el segundo componente fuerte de inversión y tiene que ver con las adecuaciones físicas y/o construcción de nuevas oficinas, según las características y proyecciones de crecimiento en los mercados en donde atiende Jardín Azuayo con una oficina. se parte con inversiones de \$600.000 dólares hasta llegar en el 2017 a \$ 1'500.000 dólares.
- Cumplimiento del POA e impacto en Plan Estratégico: Permite dar seguimiento a las acciones tácticas de cada departamento que interviene en los proyectos institucionales, con lo que se determina grado de avance y cumplimiento de resultados. Se parte con un porcentaje de cumplimiento del 80% hasta llegar en el 2015 al 95% y en el 2016 – 2017 al 100%.

En la figura 33 y el gráfico 22 se presentan los indicadores y las metas definidas hasta el 2017:



Metas 2014 – 2017 perspectiva de aprendizaje y crecimiento											
Nº	Objetivos	Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Unidad de Medida	Metas						
	Finalidad				Límite Inferior	Línea Base	Límite superior	2014	2015	2016	2017
1.1	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno	Equipo de planificación	Índice de clima organizacional	Puntos	ND	80	100	85	90	95	100
1.2	Invertir en capacitación en función de las competencias al personal de diferentes áreas	Equipo de planificación	Inversión en capacitación	Unidades Monetarias	150.000	150.000	400.000	200.000	250.000	350.000	400.000
1.3	Invertir en infraestructura tecnológica necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero	Equipo de planificación	Inversión en tecnología	Unidades Monetarias	300.000	600.000	2.000.000	1.000.000	1.300.000	1.600.000	2.000.000
1.4	Invertir en infraestructura física necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero	Equipo de planificación	Inversión en infraestructura física	Unidades Monetarias	300.000	600.000	1.500.000	800.000	1.100.000	1.300.000	1.500.000
1.5	Cumplimiento del POA e impacto en Plan Estratégico	Equipo de planificación	Avance del POA	%	70%	80%	110%	85%	95%	100%	100%

Figura 33: Metas Perspectiva aprendizaje y crecimiento



4.5.2 Perspectiva de Proceso Interno

- Mejorar la eficiencia administrativa: Se orienta a disminuir el gasto operativo compuesto por sueldos, honorarios, pago de impuesto a organismos de supervisión, depreciación y amortización, este indicador presenta una tendencia estable de comportamiento, parte de un 4,03% en el 2017 debe ser 3,5%.
- Mejorar el Gasto de personal: Se orienta a ser más efectivo el gasto de personal en comparación con el total activos de la institución, este indicador también se mantiene estable, parte de un 1,63% en el 2017 debe ser 1,50%.
- Mejorar el proceso de crédito: la cartera es el activo productivo que genera el 85% de los ingresos de la Cooperativa, por lo tanto la mejora en el tiempo de colocación, favorece directamente en el incremento de los ingresos de la institución. Se parte de 5 días que toma la concesión del crédito para llegar a 2 días.

4.5.3 Perspectiva de Clientes

- Elevar la cuota de mercado: Se orienta a conseguir una mayor participación en el mercado de intermediación financiera ecuatoriano, los indicadores de la primera perspectiva más el nivel de satisfacción son determinantes para incrementar el número de socios y los montos de captación de recursos y colocación de créditos. Se parte de una participación en el mercado del 8,2% hasta llegar en el 2017 al 14,75%.
- Elevar el nivel de satisfacción del Socio: Se orienta a conseguir que el socio sienta en la entrega del servicio, la satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas, por esto es importante utilizar la encuesta de satisfacción que inicia con 80 puntos y en el 2017 busca llegar a 99 puntos.



Metas 2014 – 2017 perspectiva de procesos internos y perspectiva de clientes											
Nº	Objetivos	Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Unidad de Medida	Metas						
	Finalidad				Límite Inferior	Línea Base	Límite superior	2014	2015	2016	2017
2.1	Mejorar la eficiencia administrativa	Equipo de planificación	Eficiencia administrativa	%	3,5	4,03	4,1	4	3,8	3,6	3,5
2.2	Mejorar el gasto de personal	Equipo de planificación	Gastos de personal	%	1,6	1,63	2	1,6	1,6	1,6	1,6
2.3	Mejorar el proceso del crédito	Equipo de planificación	Tiempo de desembolso	días	2	5	10	5	4	3	2
3.1	Elevar la cuota de mercado	Equipo de planificación	Cuota de mercado	%	7,01%	8,20%	14,75%	8,50%	10,50%	12,50%	14,75%
3.2	Elevar el nivel de satisfacción del Socio	Equipo de planificación	Puntaje de satisfacción	Puntos	ND	80	99	85	90	95	99

Figura 34: Metas Perspectiva de los procesos internos y Perspectiva del Cliente



4.5.4 Perspectiva Financiera

- Fortalecer los niveles de solidez y solvencia: El indicador de capital libre, busca incrementar la cobertura de los activos improductivos a través del uso eficiente y equilibrado de los activos productivos, para elevar la solvencia patrimonial y afrontar posibles pérdidas financieras por el giro normal del negocio. Se parte del 9,44% y en 2017 debe ser 10,48%.
- Incrementar el nivel de rentabilidad: La generación de utilidades apalanca las metas de crecimiento hasta el año 2017. Se parte del 1,45% para llegar en el 2017 al 2,19%.
- Incrementar el nivel de captación en ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo a corto plazo: Permite asegurar la liquidez institucional y prevenir salida de dinero por afectación a la imagen institucional que se puede generar a través de rumores sin fundamento, este indicador es de sumo cuidado ya que las instituciones financieras quiebran por problemas de liquidez, por ser visible en el corto plazo. Parte de un crecimiento mensual de \$ 5'009.364 dólares para llegar a un crecimiento mensual de \$ 8'000.000 en el 2017.
- Incrementar el nivel de colocación de cartera de crédito: Es el principal generador de ingresos institucionales, las inversiones en tecnología agilitan la colocación de crédito con medición del nivel de riesgo de crédito, ayudan a generar mayor ingreso con menor riesgo.
- Cubrir la cartera que no genera ingresos para la institución: Es necesario contar con suficiente provisión de cartera que permita cubrir el riesgo de crédito de los pagos parciales o totalmente incumplidos por parte de los socios que reciben crédito en Jardín Azuayo. Se parte de la cobertura del 115,32% la misma que se debe mantener hasta el 2017.



Metas 2014 – 2017 perspectiva financiera											
Nº	Objetivos	Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Unidad de Medida	Metas						
	Finalidad				Límite Inferior	Línea Base	Límite superior	2014	2015	2016	2017
4.1	Fortalecer los niveles de solidez y solvencia	Equipo de planificación	Capital libre	%	8,47	9,44	10,48	9,5	9,9	10,25	10,48
4.2	Incrementar el nivel de rentabilidad	Equipo de planificación	ROA	%	0,64	1,45	2,19	1,5	1,8	2	2,19
4.3	Incrementar el nivel de captación en ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo a corto plazo	Equipo de planificación	Captaciones	Unidades Monetarias	4.135.346	5.009.364	8.000.000	5.500.000	6.000.000	7.000.000	8.000.000
4.4	Incrementar el nivel de colocación de cartera de crédito	Equipo de planificación	Colocaciones	Unidades Monetarias	3.144.343	4.590.733	6.500.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000
4.5	Cubrir la cartera que no genera ingresos para la institución y que es un riesgo de crédito potencial	Equipo de planificación	Cobertura de cartera	%	75,88%	115,32%	115,32%	115,32%	115,32%	115,32%	115,32%

Figura 35: Metas Perspectiva financiera



4.5.5 Perspectiva de buen gobierno cooperativo

- Fortalecer el control democrático de los miembros: Los socios son representados por los directivos que forman parte del Consejo de Administración y de Vigilancia quienes deben contar con las competencias requeridas para dirigir el accionar cooperativo hasta conseguir las metas planteadas para el 2017, por esta razón se busca una mayor participación de los miembros del Directorio en la toma de decisiones de nivel estratégico en la institución, se parte de un 90% hasta llegar al 100% en el 2017.
- Incrementar el índice de crecimiento del Valor Agregado Cooperativo (VAC): El crecimiento de la institución genera un mayor aporte a la economía de la localidad a través del pago de sueldos al personal de cada cantón, pago de impuestos a los municipios, pago de intereses a los ahorros de los socios, se parte del 22% proyectándose al 30% en el 2017.
- Potencializar la inclusión financiera: El llegar a los sectores vulnerables o con dificultad para acceder al servicio financiero es una meta retadora, en esto ayuda la inversión en tecnología, el nivel de satisfacción del socio, el cumplimiento de las metas financieras, lo que genera economías de escala y por lo tanto mayor cuota de mercado a precios accesibles. Se parte de la inclusión de 5.000 socios para llegar en el 2017 a la inclusión de 10.000 socios.

4.5.6 Perspectiva de riesgos

- Fortalecer la gestión estratégica de la liquidez institucional: Para controlar la liquidez institucional el principal activo de riesgo ante el Socio, quien debe tener en el tiempo oportuno, la cantidad de



recursos que requiere para su consumo o inversión. Se parte de un 14,90% de liquidez hasta llegar en el 2017 a un 20%.

- Fortalecer la gestión de riesgo de mercado: El control en el incremento o disminución de las tasas de interés de cartera o de ahorros, permite conceder un servicio financiero al Socio a un precio accesible. Se parte de un -8,64% para llegar a un -5% de manera que la institución tenga menor impacto patrimonial por afectación en tasas de interés.
- Fortalecer la gestión de riesgo de crédito: El control de la morosidad de la cartera colocada, la eficiencia del proceso de crédito, la rapidez en la colocación de crédito y la constitución de provisiones para cubrir probables pérdidas permiten controlar y/o mitigar el riesgo del principal activo productivo de la institución. Se parte de un 4,34% de morosidad hasta llegar en el 2017 a un 4%.
- Fortalecer la gestión integral de riesgo: El mapa de riesgos de la institución, permite controlar el nivel de exposición al riesgo y cuantificar la pérdida esperada de los principales eventos de riesgo estratégico. Se parte de 25 eventos de riesgo inherente hasta llegar a 19 eventos de riesgo residual.



Metas 2014 – 2017 perspectiva de buen gobierno cooperativo y perspectiva de riesgos											
Nº	Objetivos	Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de Rendimiento)	Unidad de Medida	Metas						
	Finalidad				Límite Inferior	Línea Base	Límite superior	2014	2015	2016	2017
5.1	Fortalecer el control democrático de los miembros	Equipo de planificación	Control democrático de los miembros	%	60,00%	90,00%	100,00%	92,00%	95,00%	98,00%	100,00%
5.2	Incrementar el Índice de crecimiento del Valor Agregado Cooperativo (VAC)	Equipo de planificación	VAC	Unidades Monetarias	15,00%	22,00%	30,00%	24,00%	26,00%	28,00%	30,00%
5.3	Potencializar la Inclusión financiera	Equipo de planificación	Inclusión Financiera	Número de Socios	3.000	5.000	10.000	6.000	7.000	8.000	10.000
6.1	Fortalecer la Gestión estratégica de la liquidez institucional	Coordinador de Riesgos	Índice de Liquidez Estructural	%	12%	14,90%	20%	15%	17,00%	18,00%	20%
6.2	Fortalecer la Gestión de Riesgo de mercado	Coordinador de Riesgos	Riesgo de Tasa de Interés	%	-5%	-8,64%	-11,66%	-8%	-7,00%	-6,00%	-5,00%
6.3	Fortalecer la Gestión de riesgo de crédito	Coordinador de Riesgos	Cartera en riesgo	%	4%	4,34%	5%	4,3%	4,2%	4,1%	4%
6.4	Fortalecer la Gestión Integral del Riesgo	Coordinador de Riesgos	Score de mapa de riesgos	Puntos	19	25	45	40	30	25	19

Figura 36: Metas Perspectiva Buen gobierno cooperativo y de Riesgos



4.6 Seguimiento de resultados

Corresponde a la información generada a nivel estratégico, con datos reales hasta Junio del 2014 y las metas programadas hasta diciembre del 2017, para evaluar la gestión de la administración estratégica. Los indicadores gráficamente son presentados a la Gerencia y a la Dirección, para que tengan información suficiente en la toma de decisiones estratégicas, su orientación de gestión se debe concentrar en los indicadores que tienen un comportamiento bajo el límite inferior o sobre el límite superior.

4.6.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

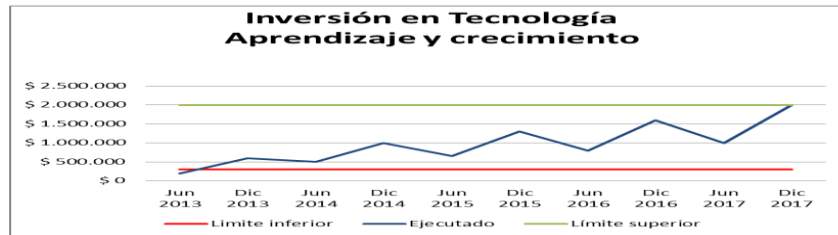
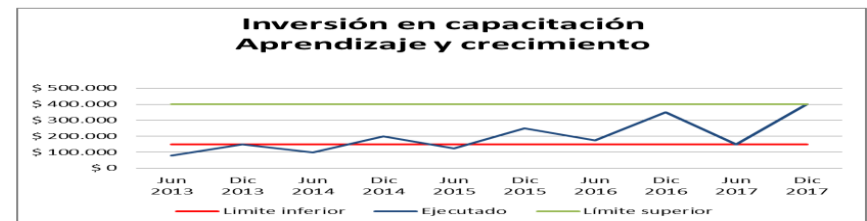


Gráfico 22: Seguimiento a resultados – perspectiva aprendizaje y crecimiento

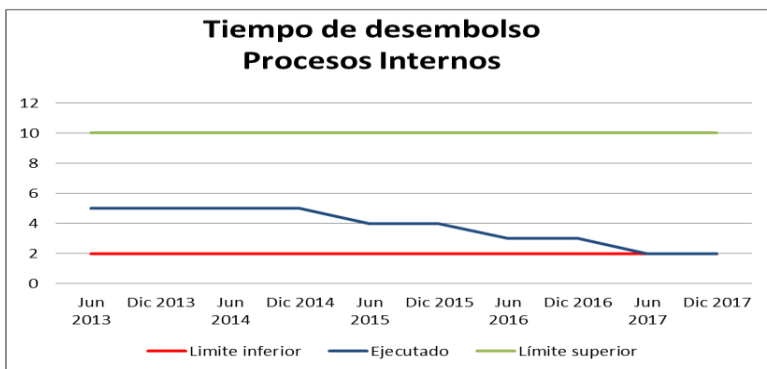
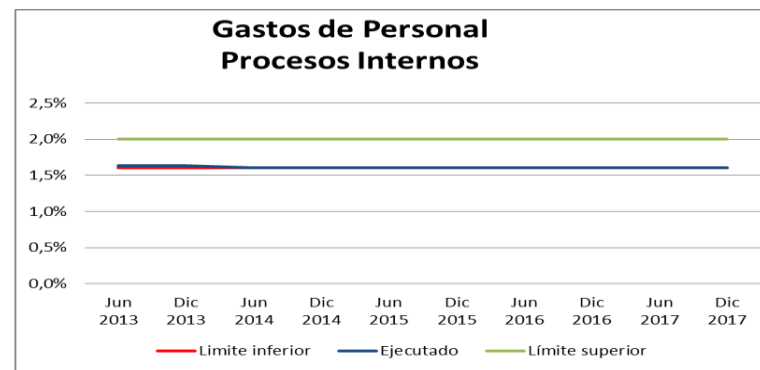
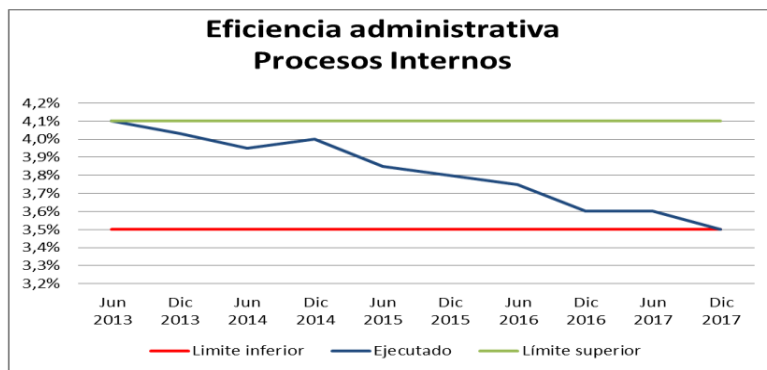


Los gráficos de tendencia, nos permite interpretar que:

- Los indicadores de clima organizacional e inversión se mantienen estables dentro los límites definidos.
- A Junio del 2014 el indicador de capacitación tiene un comportamiento por debajo de lo planificado, la Gerencia debe poner énfasis en este indicador.



4.6.2 Perspectiva de Procesos Internos



En la perspectiva de Procesos Internos, gráficamente se puede interpretar que se debe trabajar en la eficiencia del gasto administrativo, se debe mejorar el tiempo de desembolso del crédito y mantener el control del gasto de personal.

Gráfico 23: Seguimiento a resultados – perspectiva proceso interno



4.6.3 Perspectiva de Clientes

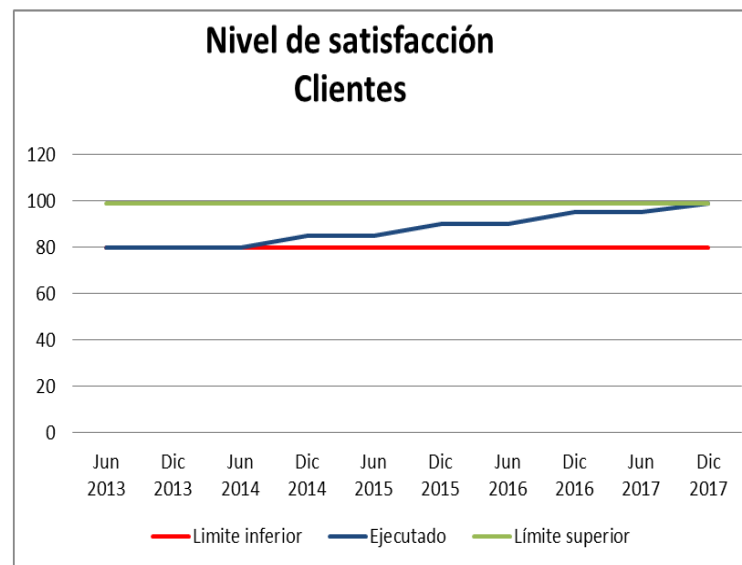
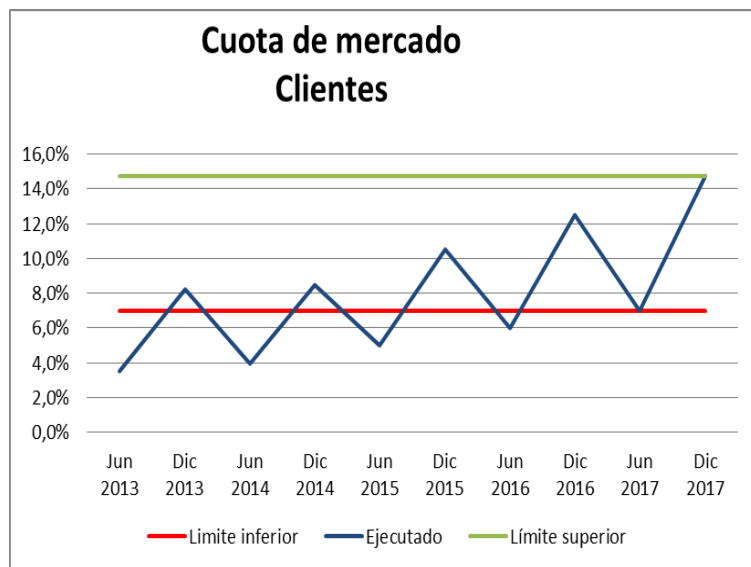
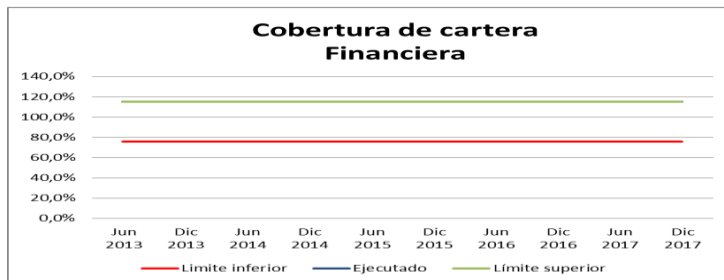
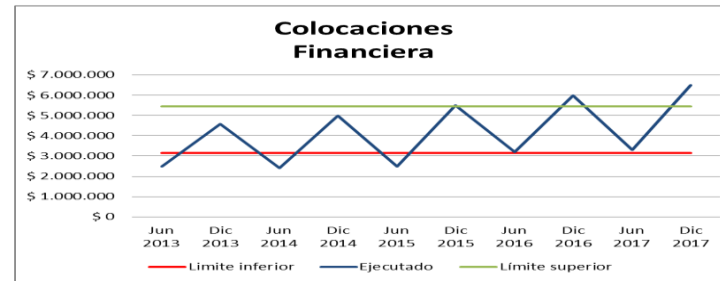
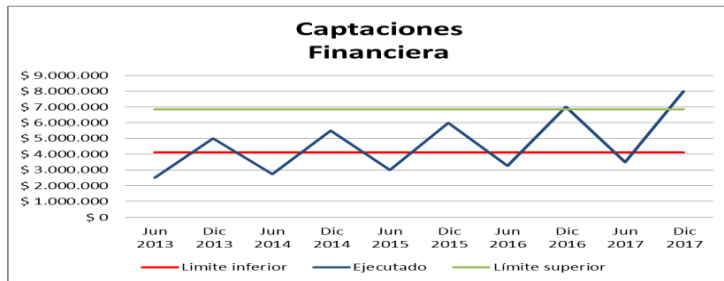
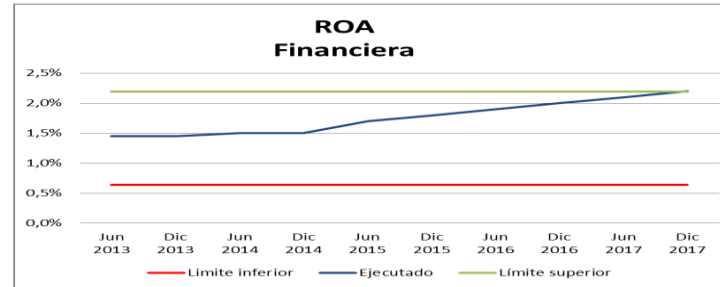
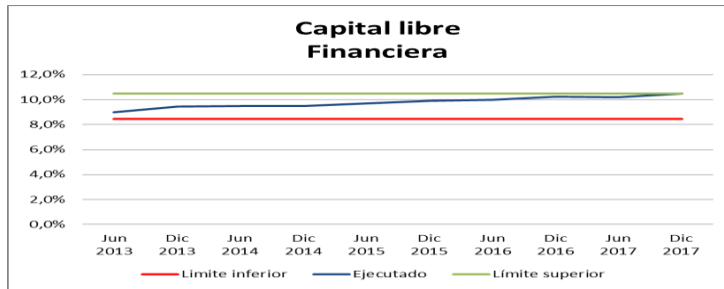


Gráfico 24: Seguimiento a resultados – perspectiva Clientes

La perspectiva de Clientes, no permite identificar la necesidad de estructurar estrategias innovadoras para elevar la cuota de mercado y el nivel de satisfacción de los Socios, aquí es fundamental la innovación a través de la tecnología que impacta en la eficiencia del gasto administrativo y en la oportunidad en la entrega del servicio de crédito, como podemos observar se va demostrando la interrelación de las perspectivas y sus indicadores.



4.6.4 Perspectiva Financiera

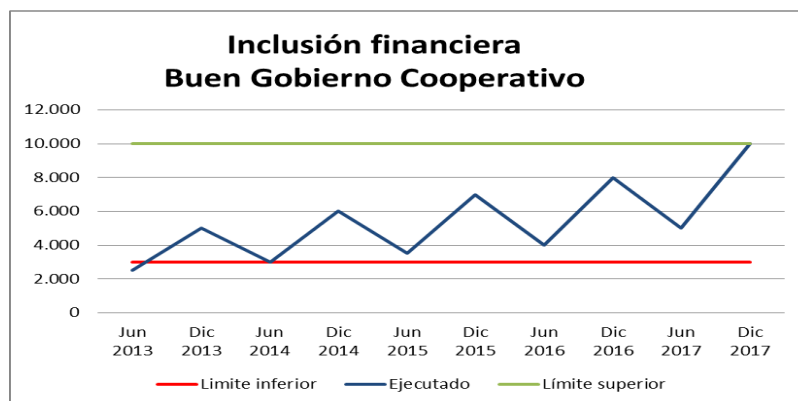
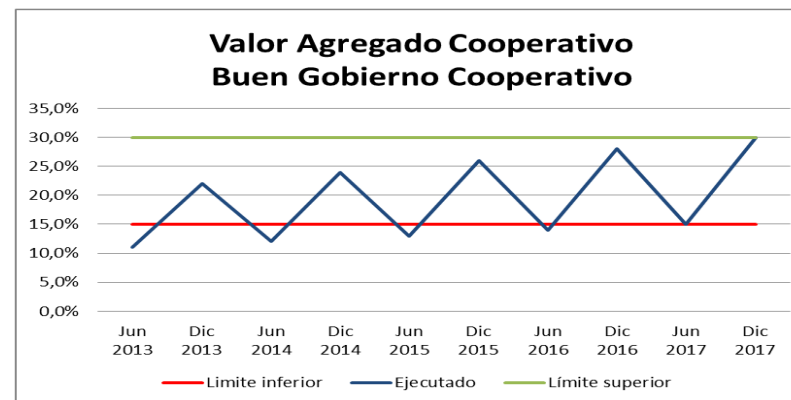
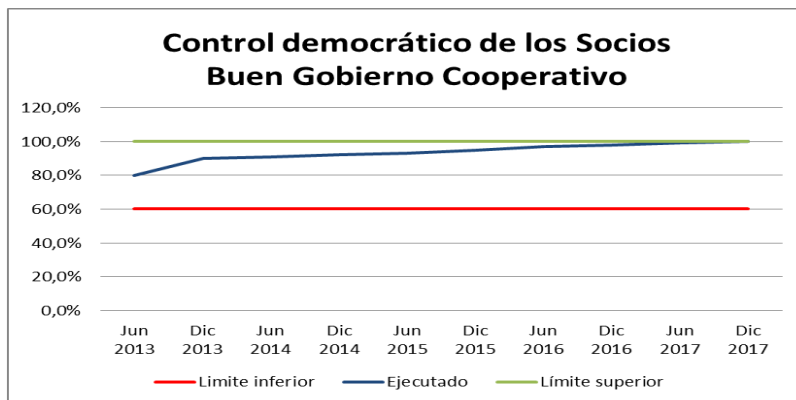


La perspectiva Financiera, gráficamente nos indica que se deben estructurar estrategias para mejorar el nivel de colocación de crédito y captación de ahorro, así como mantener las estrategias que permiten estabilidad en los resultados de la cobertura de la

Gráfico 25: Seguimiento a resultados – perspectiva financiera



4.6.5 Perspectiva Buen Gobierno Cooperativo



En la perspectiva Buen Gobierno Cooperativo, gráficamente nos indica que se deben estructurar estrategias para mejorar el control democrático de los Socios, el valor agregado cooperativo y la inclusión financiera.

Gráfico 26: Seguimiento a resultados – perspectiva buen gobierno cooperativo



4.6.6 Perspectiva de Riesgos

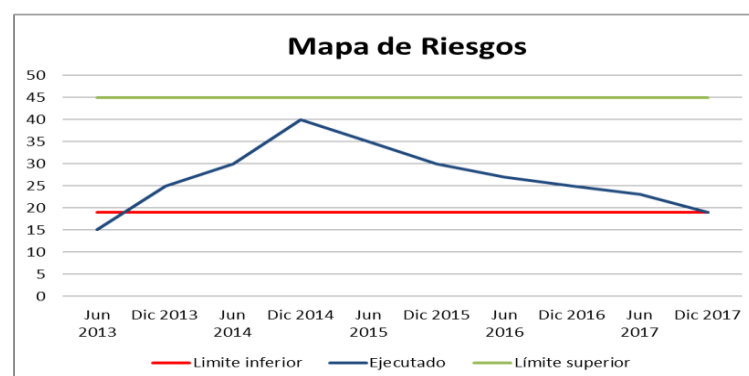
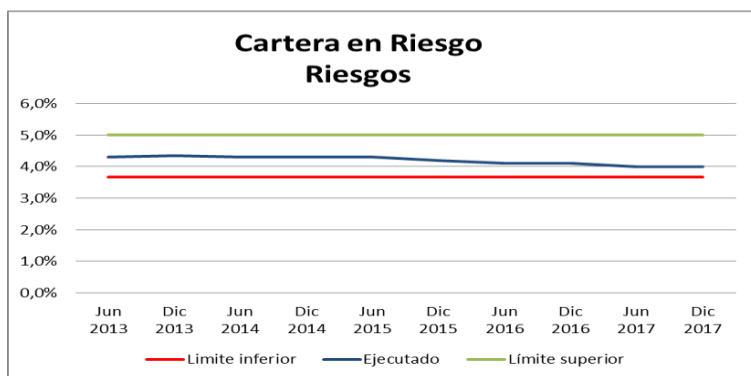
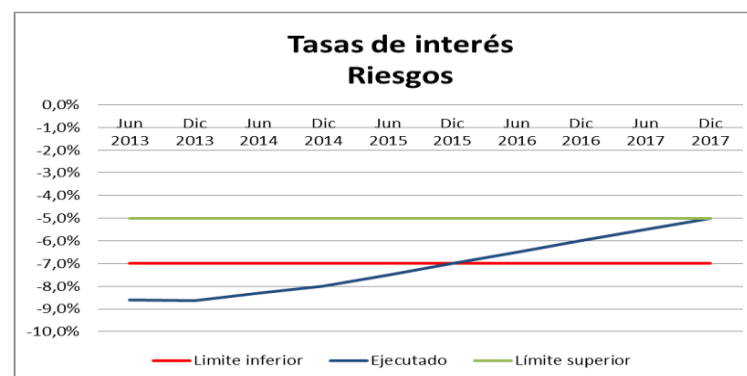
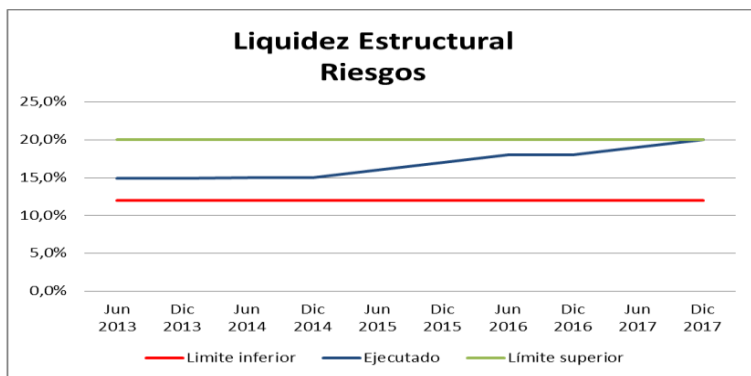


Gráfico 27: Seguimiento a resultados - Perspectiva de Riesgos



Gráficamente podemos observar que se deben generar estrategias para fortalecer el riesgo de liquidez, de tasas de interés, mapa de riesgos y de cartera en riesgo, de manera que se pueda cuantificar la pérdida esperada por el nivel de riesgo estratégico que asume la institución en la toma de decisiones.

4.7 Alineamiento estratégico

El Modelo de Gestión basado en el CMI para el sector cooperativo, aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo, está diseñado para el nivel estratégico de la institución, esto es el Consejo de Administración y la Gerencia.

El alineamiento estratégico se inicia con el Plan Estratégico Institucional que contiene: las competencias claves, la estrategia institucional, la visión y misión, los objetivos estratégicos, los proyectos y proyecciones financieras hasta el 2017.

En este alineamiento existe un reto institucional muy importante, que comprende cuatro etapas:

- Pasar de la visión departamental o funcional de conseguir los resultados propios definidos en cada área que responde a la estructura jerárquica vertical, a la visión integradora e integral de la sincronización del trabajo entre los funcionarios de las diferentes áreas que intervienen en un proyecto institucional para alcanzar las metas definidas en el Plan Estratégico.
- Tener clara la estrategia institucional, así como una misión y visión común, permite integrar los colaboradores con los procesos relacionados con la cadena de valor, todos empujan a la misma dirección, optimizando el uso de los recursos e iniciándose procesos



de alto desempeño, sincronizando metas, trabajo en equipo y cooperación entre equipos multidisciplinarios y multifuncionales

- Buscar la excelencia organizacional, a través de la integración vertical de la estrategia entre las diferentes áreas de la Cooperativa, para que cada colaborador conozca claramente la importante de la función que desempeña en la consecución de las metas planificadas, objetivos planteados así como de la misión y visión institucional.
- Vincular al alineamiento interno el alineamiento externo con los proveedores de la institución, vinculando los proyectos, metas y objetivos institucionales con los objetivos del proveedor.

Se podrá iniciar con un desdoblamiento del CMI, con un Proyecto Institucional, empezando a nivel estratégico con la Gerencia, para la aplicación a nivel táctico es conveniente escoger un área específica de la Cooperativa como por ejemplo la Dirección de Finanzas, a nivel operativo se avanzaría con sus departamentos: Contabilidad, Presupuestos y Tesorería y a nivel funcional con cada colaborador que interviene en el proyecto, siendo este un ejemplo de alineamiento vertical que se genera dentro de la estructura de una misma área. Con el alineamiento horizontal, se determinan las interrelaciones de los actores del párrafo anterior con los actores dueños de los procesos de apoyo y de gobierno para la ejecución del Proyecto Institucional, esto es la integración con el área tecnológica, de administración, de talento humano, de servicios financieros y de control interno, en lo que corresponda.

En Jardín Azuayo, es un reto institucional, que implica el inicio de la integración e integralidad del proceso de planificación y comunicación de resultados a todo nivel, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.



Es necesario estructurar un proceso sólido de comunicación de resultados en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, por proyecto institucional, atándolos a las proyecciones financieras del Plan Estratégico hasta el 2017.

Es importante la estructuración del proceso continuo de mejora, para evaluar oportunidad de mejoras y en los casos que corresponda generar propuestas de cambios en entornos de mercado agresivo.



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- A través de esta investigación, se presenta un modelo de gestión para la Gerencia y la Dirección, de una institución de intermediación financiera como es el caso de una Cooperativa de ahorro y crédito con aplicación práctica en la Cooperativa Jardín Azuayo, modelo que permita fortalecer el proceso de gestión administrativa y de toma de decisiones estratégicas.
- Este modelo forma parte de la planificación estratégica institucional y tiene una orientación al mediano plazo.
- En el Ecuador, la constitución reconoce la importancia del sector cooperativo de ahorro y crédito, identificándolo como el brazo financiero de la economía popular y solidaria, generándose retos muy interesantes y a la vez desafiantes para el sector, partiendo de un diagnóstico interno y diagnóstico externo, que permitan determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el desarrollo de las actividades de intermediación financiera, en un mercado agresivo, con muchos ofertantes del servicio financiero, lo que hace necesario que la Administración cuente con herramientas que le permitan identificar a tiempo cambios en el entorno para cambiar las acciones que le conducen a cumplir los objetivos estratégicos y las metas financieras programadas.
- El manejar recursos de terceros, requiere planificar adecuadamente con miras a cumplir la misión y conseguir la visión, cuidando mantener la utopía de la visión y el satisfacer las necesidades de los socios, utilizando un conjunto de indicadores financieros y de gestión que permitan evaluar la gestión de la administración cuidando la



salud financiera, la solvencia institucional, manejo de liquidez y midiendo el riesgo en la toma de decisiones estratégicas.

- La prospectiva estratégica del sector cooperativo, es un elemento muy importante incorporado en esta investigación, permite al Ejecutivo y a la Dirección, hacer un diagnóstico de la situación actual y determinar las acciones necesarias para llevar a la organización a la situación deseada en el futuro.
- El mapa estratégico, permite dirigir el accionar de la institución hacia las metas financieras planteadas en el Plan Estratégico y bajadas a Planes Operativos Anuales, facilita la comunicación entre los diferentes actores de la institución para estructurar acciones que permitan obtener los resultados obtenidos planificados y en caso de no conseguirlos, contar con señales de alerta preventivas que permitan, cambiar el curso de las acciones en el tiempo oportuno.
- El cuadro de mando integral, permite contar con indicadores financieros y no financieros, que facilitan integrar el trabajo entre las diferentes perspectivas, lo que implica el alineamiento e integración vertical y horizontal de trabajo entre los diferentes colaboradores de la institución así como con sus socios estratégicos (stakeholders) para integrar procesos productivos y entregar un servicio con calidad y cercanía a los Socios.
- En este modelo se incorpora en el Cuadro de Mando Integral, dos perspectivas: la del buen gobierno cooperativo vital para el proceso de transparencia de información y rendición de cuentas, y perspectiva de riesgos que permita medir el grado de exposición a pérdidas por la toma o no toma de decisiones estratégicas oportunas y acertadas.



- Al aplicar esta herramienta en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, tenemos que la institución presenta resultados bastante favorables en el 2013, sin embargo los objetivos hasta el 2017 son muy retadores, por lo tanto es importante el trabajo a realizar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con el fortalecimiento de las competencias en los colaboradores y con las inversiones necesarias para contar con la tecnología necesaria e infraestructura física que posibilite potenciar los procesos internos con una orientación a mantener o disminuir el nivel de gasto operativo y fortalecer la concesión del crédito principal elemento generador de ingresos, esto permitirá elevar el nivel de satisfacción de socios y clientes de jardín azuayo, incrementando su participación en el mercado y con el control de los indicadores financieros se podrá monitorear el cumplimiento de las metas de captación, colocación, ROA, capital libre y cobertura de cartera, lo que permitirá facilitar el proceso de rendición de cuentas y transparencia de la información hacia la Dirección quienes tienen a su cargo el control democrático de la participación de los socios a través del Consejo de Administración, el impacto de la cooperativa en las localidades en donde tiene puntos de atención y la inclusión financiera, todo esto atado al control de los riesgos financieros y no financieros en la toma de decisiones estratégicas.



5.2 Recomendaciones

El diseño de un Modelo de Gestión basado en la metodología de CMI aplicado en la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, permite estructurar las siguientes recomendaciones:

- La propuesta de Modelo de Gestión, está diseñado a nivel estratégico, con la estrategia institucional definida claramente, todo el personal debe orientarse a la sincronización del trabajo entre las diferentes áreas involucradas en los proyectos institucionales, e incluso sincronizar el trabajo con proveedores o acreedores quienes al ser socios estratégicos, permiten generar sinergia, incrementar la productividad y la eficiencia administrativa.
- Se deberá realizar una investigación periódica de la competencia y los nuevos servicios que ofrecen.
- Es conveniente iniciar un proceso sólido de alineamiento estratégico, que contemple:
 - La medición del alineamiento estratégico en Jardín Azuayo
 - Determinar la brecha
 - Estructurar un plan de acción para disminuir la brecha
 - Aplicar mejoras en los procesos
 - Realizar la medición del alineamiento luego de la aplicación de las mejoras
 - La medición del alineamiento se debe realizar con periodicidad semestral.
- Una vez estructurado el alineamiento horizontal, la institución debe iniciar el desdoblamiento en un área o sección específica para bajar los objetivos a un segundo nivel, de manera que se pueda llegar con los objetivos a nivel de departamento o unidad que es el tercer nivel;



y de ahí hasta llegar a cada colaborador que es el último nivel del modelo propuesto.

- Su aplicación, facilitará a cada colaborador el identificar la importancia de su función en el cumplimiento de las metas programadas en el Plan Estratégico Institucional, integrando el trabajo desde el impacto de su función y la importancia de la sincronización horizontal del trabajo, lo que permite el alineamiento estratégico, la evaluación de resultados, fortalece la formación de equipos de trabajo y la comunicación a todo nivel, generándose un proceso continuo de transparencia de información y rendición de cuentas.
- Es necesario iniciar un proceso de comunicación a todo el personal de la institución que intervenga en su aplicación, para que estén conscientes de los beneficios y objetivos a conseguir; y en respuesta a ello la institución deberá definir un sistema de compensación e incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas definidas.
- Para contar con información oportuna, veraz y consistente, que permita evaluar los resultados de la gestión e identificar oportunidades de mejora, se debe automatizar este modelo.



ANEXOS

ANEXO 1: INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

1.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Obtener resultados eficientes en cada una de las áreas
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Actualización de la estructura organizativa y adecuación de áreas de trabajo
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Índice de clima organizacional
	Descripción	Mide el resultado del estudio de clima organizacional aplicado al personal de la cooperativa
	Forma de Cálculo	Ponderación de las señales de alerta
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de clima organizacional
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda utilizar los mismos criterios empleados en la primera encuesta de clima organizacional.
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	ND
	Línea Base	80
	Límite Superior	100

Clima Organizacional – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este indicador permite monitorear el clima organizacional institucional, uno de los factores más importantes a monitorear, ya que el Talento Humano requiere un ambiente de trabajo adecuado para rendir al máximo.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Invertir en capacitación en función de las competencias al personal de diferentes áreas
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Actualizar conocimientos, orientación a resultados y administración del riesgo generado en cada función.
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Generar plan de capacitación con enfoque al servicio, obtención de resultados y administración del riesgo en cada función
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Inversión en capacitación
	Descripción	Mide el volumen de recursos que se destinan a la capacitación
	Forma de Cálculo	Inversión en capacitación funcional 2013- Inversión en capacitación funcional 2012
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Unidades Monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte de Talento Humano
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador sirve para apoyar el rendimiento de los indicadores de eficiencia de la perspectiva de procesos
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	\$ 150.000,00
	Línea Base	\$ 150.000,00
	Límite Superior	\$ 400.000,00

Inversión en capacitación – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este indicador permite monitorear la capacitación en el personal de la institución para fortalecer sus competencias y con ello pasar de Gasto de Personal a Inversión en Capital Humano.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Invertir en infraestructura tecnológica necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Contar con tecnología para impactar positivamente en la profundización financiera del Servicio de la Cooperativa
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Generar plan de inversiones en tecnología acorde a los servicios financieros que demanda la institución en el Plan Estratégico
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Inversión en tecnología
	Descripción	Mide el volumen de recursos que se destinan a la inversión en tecnología
	Forma de Cálculo	Proyección de inversión tecnológica según el Plan Estratégico
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Unidades Monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del área de Tecnología de la información
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador sirve para apoyar el rendimiento de los indicadores de eficiencia de la perspectiva de procesos
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	\$ 300.000,00
	Línea Base	\$ 600.000,00
	Límite Superior	\$ 2.000.000,00

Inversión en Tecnología – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este indicador permite monitorear las inversiones en tecnología que están relacionadas con el fortalecimiento en la entrega del servicio financiero al Socio, a través de procesos tecnológicos que impulsan la eficiencia administrativa.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Invertir en infraestructura física necesaria para hacer eficaz la entrega del servicio financiero
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Contar con oficinas operativas que permitan acercar el Servicio de la Cooperativa
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Generar plan de inversiones en infraestructura física acorde a los servicios financieros que demanda la institución en el Plan Estratégico
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Inversión en infraestructura física
	Descripción	Mide el volumen de recursos que se destinan a la inversión en infraestructura física
	Forma de Cálculo	Proyección de inversión tecnológica según el Plan Estratégico
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semestral
	Unidad de Medida	Unidades Monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del área de Administración
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador sirve para apoyar el rendimiento de los indicadores de eficiencia de la perspectiva de procesos
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	300.000,00
	Línea Base	600.000,00
	Límite Superior	1.500.000,00

Inversión en infraestructura física – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este indicador permite monitorear inversión en infraestructura física que implica incrementar la cuenta 18 Propiedades, planta y equipos y en la cuenta 19 Otros Activos, a través de la construcción o adecuación de los locales de atención a los Socios.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

1.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Cumplimiento del POA e impacto en Plan Estratégico
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Elevar el compromiso del personal con las proyecciones financieras del Plan Estratégico y sus objetivos estratégicos
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Orientación a resultados según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Avance del POA
	Descripción	Mide el nivel de empoderamiento de los colaboradores respecto a su sentido de pertenencia a la cooperativa.
	Forma de Cálculo	Ponderación de las señales de alerta
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Trimestral
	Unidad de Medida	Porcentual
	Fuente de Recolección de Datos	Nivel de cumplimiento del POA
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	70%
	Línea Base	80%
	Límite Superior	110%

Avance del POA – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este indicador permite monitorear el cumplimiento del Plan Operativo Anual, lo que permite determinar el avance en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, así como el nivel del compromiso del personal con respecto a los proyectos asignados.



ANEXO 2:

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

2.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Mejorar la eficiencia administrativa
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Incrementar la productividad y velocidad de respuesta de los procesos administrativos de apoyo a la cadena de valor
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Analizando el destino del gasto y eficientando los procesos operativos
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Eficiencia administrativa
	Descripción	Mide la relación de los gastos de operación con respecto al activo promedio
	Forma de Cálculo	Gastos de operación estimado/Activo promedio
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador se tomó como referencia el indicador promedio de las Cooperativas grandes
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	4,91%
	Límite Inferior	3,50%
	Línea Base	4,03%
	Limite Superior	4,10%

Eficiencia administrativa – Perspectiva de los procesos internos

Este indicador permite monitorear la eficiencia administrativa en comparación con la industria e internamente, según las proyecciones financieras establecidas.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

2.2		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Mejorar el gasto de personal	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Potenciar el activo intangible de talento humano, prestar una mejor atención al socio y con ello elevar el nivel de rentabilidad	
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Ajustando el salario, según los resultados obtenidos en impacto en cumplimiento de metas del Plan Estratégico	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Gastos de personal	
	Descripción	Mide la relación de los gastos de personal con respecto al activo promedio	
	Forma de Cálculo	Gastos de personal estimados/Activo promedio	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema	
	Tendencia de Mejoramiento	Mantener	
	Otras Observaciones del Indicador	IMPORTANTE: La estrategia global busca productividad y crecimiento, de manera que el incremento en el gasto de personal tenga menor participación. Para este indicador se tomaron los datos de las Cooperativas Grandes	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		2,24%
	Límite Inferior		1,60%
	Línea Base		1,63%
	Limite Superior		2,00%

Gasto de personal – Perspectiva de los procesos internos

Este indicador permite monitorear el nivel de gasto de personal y su impacto en la consecución de los objetivos de la perspectiva financiera así como según lo planificado en las proyecciones financieras.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

2.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Mejorar el proceso del crédito
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Incrementar el nivel de satisfacción de usuarios
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Logrando mayor eficiencia y oportunidad en la entrega del crédito
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Tiempo de desembolso
	Descripción	Mide el tiempo que transcurre entre el ingreso de la solicitud de crédito y el desembolso
	Forma de Cálculo	fecha de desembolso- Fecha de ingreso de la solicitud de crédito
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semanal
	Unidad de Medida	Días
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	Se ha tomado como referencia la información de otras Cooperativas
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	3
	Límite Inferior	2
	Línea Base	5
	Limite Superior	10

Tiempo de desembolso – Perspectiva de los procesos internos

Este indicador permite monitorear el tiempo de desembolso de un crédito, la rapidez de la colocación va de la mano con los indicadores de: cartera en riesgo de la perspectiva de Riesgos, colocaciones y cobertura de la perspectiva Financiera.



ANEXO 3: INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

3.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva del Socio
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Elevar la cuota de mercado
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Profundizar el servicio financiero
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Potencializar los servicios financieros a través del uso de la tecnología para la entrega del servicio
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Cuota de mercado
	Descripción	Mide el incremento de la cuota de mercado en función de las proyecciones financieras del Plan Estratégico Institucional
	Forma de Cálculo	Total activos Coac JA / Total activos del sector cooperativo
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Trimestral
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Portal de la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede sufrir modificaciones en función de los requerimientos del presupuesto anual
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	10,00%
	Límite Inferior	7,01%
	Línea Base	8,20%
	Límite Superior	14,75%

Cuota de mercado – Perspectiva Clientes

Este indicador permite monitorear la cuota de mercado, según lo programado en el Plan Estratégico Institucional.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

3.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva del Socio
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Elevar el nivel de satisfacción del Socio
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Fortalecer la fidelidad del Socio
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Análisis de la eficiencia del procesos para responder eficazmente al requerimiento
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Nivel de satisfacción
	Descripción	Mide el puntaje que se alcanza levantando una encuesta de satisfacción dirigida al socio
	Forma de Cálculo	Ponderación en las señales de alerta de la encuesta de satisfacción
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Anual
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de satisfacción al cliente
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda hacer las mediciones de seguimiento sobre la base de la misma encuesta.
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	ND
	Línea Base	80
	Limite Superior	99

Nivel de satisfacción – Perspectiva Clientes

Este indicador permite monitorear el nivel de satisfacción del Socio en la atención en Jardín Azuayo, según lo planificado en el Plan Estratégico Institucional.



ANEXO 4: INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

4.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Fortalecer los niveles de solidez y solvencia
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para que nuestros socios tengan la seguridad de pertenecer a una institución sólida, segura y confiable
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Administrando adecuadamente el nivel de inversiones financieras o físicas, así como controlando la morosidad de la cartera
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Capital libre
	Descripción	Mide la relación del patrimonio propio con respecto a la sumatoria del activo productivo más los fondos disponibles no productivos
	Forma de Cálculo	Patrimonio + Provisión acumulada - Activo improductivo + Fondos Disponibles no Productivos/(Activo Productivo + Fondos Disponibles)
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados Financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la Alza
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador nos estamos comparando con el total de cooperativas del segmento "cooperativas grandes"
	DETERMINACION DE BANDA DE LA META	
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	19,76%
	Límite Inferior	8,47%
	Línea Base	9,44%
	Límite Superior	10,48%

Capital Libre – Perspectiva Financiera

Este indicador permite controlar la solvencia patrimonial a través de la cobertura de la morosidad e inversiones físicas o intangibles (11 Fondos disponibles no productivos, 18 Propiedades, planta y equipos y 19 Otros Activos).



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

4.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Incrementar el nivel de rentabilidad
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Asegurar el servicio financiero a través del fortalecimiento patrimonial
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Minimizando los límites de morosidad fijados en el plan de contingencia de crédito, controlando la eficiencia del gasto operativo y potencializando la profundización financiera de la Cooperativa en la región y en el país
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	ROA
	Descripción	Mide la rentabilidad con respecto al activo promedio
	Forma de Cálculo	Rentabilidad del ejercicio estimado/Activo promedio
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados Financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador nos estamos comparando con el total de cooperativas del segmento "cooperativas grandes"
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	0,98%
	Límite Inferior (Promedio)	0,64%
	Línea Base	1,45%
	Límite Superior	2,19%

ROA (Rentabilidad sobre activos) – Perspectiva Financiera

Este indicador permite monitorear las utilidades generadas y comparar con las establecidas en las proyecciones financieras anuales, para asegurar el crecimiento requerido en el patrimonio que posibilita el crecimiento en activos a través de la captación o del contrato de obligaciones financieras.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

4.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Incrementar el nivel de captación en ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo a corto plazo
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para contar con un nivel de apalancamiento apropiado que a su vez permita mantener y mejorar el nivel de rentabilidad
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Impulsando la creación de canales de atención: cajeros automáticos, corresponsales solidarios y ventanillas móviles de atención
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Captaciones
	Descripción	Mide el incremento de las captaciones a la vista y a plazo requeridas para fondear las colocaciones
	Forma de Cálculo	(Dep vista 2013+ Dep plazo 2013 a 180 días)-(Dep vista 2012+ Dep plazo 2012 a 180 días)
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Unidades monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema y seguimiento del presupuesto
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede sufrir modificaciones en función de los requerimientos del presupuesto anual
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	\$ 11'879.000
	Límite Inferior	\$ 4'135.346
	Línea Base	\$ 5'009.364
	Limite Superior	\$ 6'838.227

Captaciones – Perspectiva Financiera

Este indicador permite monitorear el crecimiento de las captaciones según lo planificado en las proyecciones financieras anuales.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

4.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Incrementar el nivel de colocación de cartera de crédito
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Impulsar el crecimiento de los ingresos operacionales, sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Automatizando el proceso de análisis y aprobación de la solicitud de crédito, creación de nuevos productos de crédito, utilizando la tecnología para la solicitud de crédito, y midiendo el nivel de riesgo por operación crediticia
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Colocaciones
	Descripción	Mide el incremento de las colocaciones
	Forma de Cálculo	Colocaciones 2013-Colocaciones 2012
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Unidades monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema y seguimiento del presupuesto
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede sufrir modificaciones en función de los requerimientos del presupuesto anual
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	\$ 5'260.000
	Límite Inferior	\$ 3'144.343
	Línea Base	\$ 4'590.733
	Limite Superior	\$ 5'459.855

Colocaciones – Perspectiva Financiera

Este indicador permite monitorear el crecimiento de las colocaciones según lo planificado en las proyecciones financieras anuales.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

4.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Cubrir la cartera que no genera ingresos para la institución y que es un riesgo de crédito potencial
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Contar con un nivel rentabilidad real y evitar afectación patrimonial en negativo
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Mantener niveles de morosidad controlados, según los indicadores del Plan de Contingencia de crédito
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Cobertura de cartera
	Descripción	Mide la cobertura de la cartera vencida y que no devenga intereses
	Forma de Cálculo	Provisión acumulada /Cartera vencida más cartera que no devenga
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	En este indicador nos estamos comparando con las Cooperativas del segmento Grandes según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	97,87%
	Límite Inferior	75,88%
	Línea Base	115,32%
	Límite Superior	115,32%

Cobertura de cartera – Perspectiva Financiera

Este indicador permite monitorear la cobertura de la morosidad de la cartera, según lo planificado en las proyecciones financieras anuales.



ANEXO 5:
INDICADORES DE LA PERSPECTIVA BUEN GOBIERNO
COOPERATIVO



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

5.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Buen Gobierno Cooperativo
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Determinar la participación de los representantes de los Socios en las reuniones del Consejo de Administración
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Fortalecer los procesos de elección y participación de los representantes de la institución
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Fortalecer el liderazgo social, a través de la participación en la toma de decisiones institucionales
	Coordinador del Objetivo	Coordinador de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Control democrático de los miembros
	Descripción	Mide la relación entre los representantes presentes con respecto a los representantes convocados a reunión
	Forma de Cálculo	# Representantes presentes/# Representantes convocados
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Listado de asistencia a reunión
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	60%
	Línea Base	90%
	Límite Superior	100%

Control democrático de los Socios – Perspectiva buen gobierno cooperativo

Este indicador permite monitorear el nivel de cumplimiento del principio cooperativo: Control democrático de los Socios, que permite controlar que el mecanismo de participación en las dignidades de los Consejos de Administración o Vigilancia, sea democrático.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

5.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Buen Gobierno Cooperativo
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Distribuir el Valor Agregado Cooperativo (V.A.C) en el ejercicio económico
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Determinar la distribución del VAC entre los diferentes agentes implicados
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Implementar un proceso de buen gobierno cooperativo
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Índice de crecimiento del V.A.C
	Descripción	Calcula la totalidad de incremento de valor generado como consecuencia de las actividades de la Cooperativa y muestra cómo se reparte dicho valor entre los diferentes agentes implicados: los trabajadores a través de sus salarios y otras ventajas sociales concedidas, el Estado a través de los impuestos y tasas pagados, los propietarios a través de la distribución de sus excedentes y la comunidad a través del compromiso social de la Cooperativa con su comunidad.
	Forma de Cálculo	$(VAC\ 2013 / VAC\ 2012) - 1$
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Anual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estado de resultados
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	15%
	Línea Base	22%
	Límite Superior	30%

Valor Agregado Cooperativo – Perspectiva buen gobierno cooperativo

Mide el impacto de la Cooperativa en las localidades en donde tiene presencia física.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

5.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Buen Gobierno Cooperativo
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Potencializar la Inclusión financiera
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Fortalecer los procesos de captación de Socios.
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Generar un plan de captación de socios, enfocados al acercamiento del servicio en localidades alejadas, aprovechando el uso de la tecnología
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Inclusión financiera
	Descripción	Mide el volumen de socios que utilizan los servicios y que pertenecen a las comunidades objeto de análisis
	Forma de Cálculo	Socios de las comunidades potenciales 2013- Socios de las comunidades potenciales 2012
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Anual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Información estadística
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	3.000
	Línea Base	5.000
	Límite Superior	20.000

Inclusión financiera – Perspectiva buen gobierno cooperativo

Este indicador permite monitorear el nivel de inclusión financiera a través del ingreso de Socios de localidades alejadas a la localidad en donde Jardín Azuayo tiene oficinas de atención.



ANEXO 6: INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE RIESGOS



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

6.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestión estratégica de la liquidez institucional
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	La gestión de la liquidez debe permitir a la cooperativa cumplir sus compromisos de corto y mediano plazo
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Monitoreo permanente de los resultados en estados financieros en comparación con lo presupuestado y proyectado, para determinar con tiempo suficiente requerimientos adicionales de liquidez
	Coordinador del Objetivo	Coordinador de Riesgos
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Liquidez Estructural
	Descripción	Presenta el índice de liquidez a una fecha de corte específica.
	Forma de Cálculo	Activos y Pasivos Líquidos / Saldos Contables
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semanal
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Balances de la cooperativa
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza
	Otras Observaciones del Indicador	El límite inferior es el requerimiento mínimo que establece el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	12,00%
	Línea Base	14,90%
	Límite Superior	20,00%

Liquidez estructural – Perspectiva de riesgos

Este indicador permite monitorear el nivel de liquidez que tiene la institución para cubrir sus compromisos en el corto plazo.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

6.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO			
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestión de Riesgo de mercado	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Gestionar oportunamente la posibilidad de que la Cooperativa tenga pérdidas, por cambios en estructura de activos o pasivos productivos o por cambios en la tasa de interés de uno de los dos componentes	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad.	
	Coordinador del Objetivo	Coordinador de Riesgos	
CONSTRUCCION DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Riesgo de Tasa de Interés	
	Descripción	El análisis de sensibilidad permite identificar y medir las brechas sensibles a variaciones de tasa de interés por el reprecio de las operaciones y su efecto sobre el margen financiero y el valor patrimonial de la Cooperativa.	
	Forma de Cálculo	Brecha entre activos y pasivos sensibles a la tasa de interés	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Balances	
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja	
	Otras Observaciones del Indicador	El indicador mientras más alto sea se evaluarán los planes de contingencia	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior	Del margen financiero (corto plazo)	-5,00%
		Del valor patrimonial (largo plazo)	-9,00%
		Indicador de duración activos	1,50%
		Indicador de duración pasivos	0,60%
	Línea base	Del margen financiero (corto plazo)	-3,49%
		Del valor patrimonial (largo plazo)	-8,64%
		Indicador de duración activos	1,47%
		Indicador de duración pasivos	0,35%
	Límite superior	Del margen financiero (corto plazo)	-5,52%
		Del valor patrimonial (largo plazo)	-11,66%
		Indicador de duración activos	1,40%
Indicador de duración pasivos		0,33%	

Riesgo de tasas de interés – Perspectiva de riesgos



Este indicador permite monitorear el impacto en la generación de ingreso o gasto financiero con el cambio en 1% en las tasas de interés, así como los efectos de la duración de las medidas.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

6.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestionar el riesgo de crédito
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Minimizar la probabilidad de pérdida por la cartera en riesgo
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Gestionar de acuerdo a las políticas de recuperación de crédito en estado: extrajudicial y judicial
	Coordinador del Objetivo	Coordinador de Riesgos
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Cartera en riesgo
	Descripción	Indica la calificación de la cartera (B1+B2+C1+C2+D+E) por niveles de riesgos establecida por el ente regulador.
	Forma de Cálculo	Cartera vencida más cartera que no devenga intereses en relación al total de la cartera
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador se toma en cuenta la cartera vencida más la cartera que no devenga intereses según los estados financieros de la Cooperativa, además se toma como referencia la cartera en riesgo de las Cooperativas Grandes
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	4,66%
	Límite Inferior	3,66%
	Línea Base	4,34%
	Límite Superior	5,00%

Cartera en riesgo – Perspectiva de riesgos

Este indicador permite monitorear el nivel de morosidad institucional y comparar con la industria y las proyecciones financieras para determinar impactos positivos o negativos en la obtención de utilidades.



CONSTRUCCION DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

6.4		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Gestión Integral del Riesgo	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Mitigar el riesgo integral de la institución	
	Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)	Contar con un mapeo de riesgos financieros y no financieros	
	Coordinador del Objetivo	Coordinador de Riesgos	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Score del mapa de riesgos	
	Descripción	Puntaje y priorización del riesgo institucional	
	Forma de Cálculo	Cuantificación de las señales de alerta	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Bimestral	
	Unidad de Medida	Puntos	
	Fuente de Recolección de Datos	Mapa de riesgos	
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja	
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda hacer el seguimiento sobre los mismos eventos de riesgos identificados en el primer mapa	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior		19
	Línea Base		25
	Limite Superior		45

Score de mapa de riesgos – Perspectiva de riesgos

Este indicador permite monitorear el nivel de riesgo institucional a través de un mapa de riesgos que presenta los riesgos de mayor impacto y frecuencia que se deben controlar a través de planes de acción que permitan mitigarlos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo, P. A. (2013). Anexo al libro Control de Gestión y tablero de comando. En P. A. Alfredo, *Control de Gestión y tablero de comando* (pág. 65). Cuenca: De palma.
- Azuayo, D. d. (2013). *Plan Estratégico 2014 - 2018*. Cuenca: No aplica.
- Cardoso, G. (09 de 05 de 2013). Recuperado el 27 de 10 de 2013
- David, K. R. (2004). <http://books.google.com.ec/>. Recuperado el 04 de 05 de 2014, de <http://books.google.com.ec/>: http://books.google.com.ec/books?id=QkHs8hMmXA8C&pg=PA38&dq=e+l+mapa+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&ei=NF9mU_L_EamysQSOzYHwDA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=el%20mapa%20estrat%C3%A9gico&f=false
- David, K. R. (2006). <http://books.google.com.ec>. Recuperado el 27 de 04 de 2014, de <http://books.google.com.ec>: http://books.google.com.ec/books?id=EycP22cPuCEC&printsec=frontcover&dq=alignment&hl=es&sa=X&ei=UXRdU42SJ9TNsAS_j4GgDw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=alignment&f=false
- David, K. R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Luis, O. J. (s.f.). <http://www.prospectiveteam.com>. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.prospectiveteam.com>: <http://www.prospectiveteam.com/uvm/pe/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf>
- Mintzberg Henry, Q. J. (1997). *El proceso estratégico concepto, contexto y casos*. Recuperado el 16 de 02 de 2014, de <http://books.google.com.ec/>: <http://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+estrategia+seg%C3%BA+Henry+Mintzberg&hl=es&sa=X&ei=Cj8BU-GBJpLD0AHPnIGoAQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=concepto%20de%20estrategia%20seg%C3%BA%20Henry%20Mintzberg&f=false>
- Olivas, J. L. (s.f.). <http://www.prospectiveteam.com>. Recuperado el 17 de Julio de 2014, de <http://www.prospectiveteam.com>:



<http://www.prospectiveteam.com/UVM/PE/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf>

Partners, H. y. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones 2000.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Rural, R. F. (16 de Julio de 2013). El 31,67% de la población ecuatoria se debe al Sector Cooperativo. *Enlace Falsh de la RFR (Red Financiera Rural)*, pág. 1.

s.c., P. c. (s.f.). <http://www.prospectiveteam.com>. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.prospectiveteam.com: http://www.prospectiveteam.com/uvm/pe/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf>

Seguros, S. d. (31 de diciembre de 2012). <http://www.asbaweb.org/>. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://www.asbaweb.org: http://www.asbaweb.org/E-News/enews-34/Contr/2%20Cont.pdf>

Solidaria, S. d. (31 de 12 de 2012). <http://www.seps.gob.ec/>. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de http://www.seps.gob.ec: http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=e81644d9-1aeb-4320-8281-a433a168fdf2

Wilma, S. (2010). *Banca de desarrollo en el Ecuador*. Santiago de Chile: CEPAL.

Wilson, M. G. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.