ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

"PROYECTO DE DESARROLLO PARA EL MEJORAMIENTO DE IMAGEN CORPORATIVA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UTILIZANDO BALANCED SCORECARD"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL ESPECIALIZACIÓN MARKETING

INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR

Presentado por:

Mariela K. Sánchez Alejandro.
Mercedes R. Cárdenas Salazar.

2008-2009

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

ING. OSCAR MENDOZA
DECANO

ECON. CICERON TACLE
DIRECTOR DE TESIS

ECON. FEDERICO BOCCA
VOCAL PRINCIPAL

ECON. LEOPOLDO AVELLAN

VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL“

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

MARIELA KATHERINE SANCHEZ ALEJANDRO

MERCEDES REGINA CARDENAS SALAZAR

AGRADECIMIENTO

A nuestro director que sin su guía y apoyo no hubiéramos culminado nuestro trabajo de grado.

MARIELA KATHERINE SANCHEZ ALEJANDRO

MERCEDES REGINA CARDENAS SALAZAR

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y amigos por su constante motivación para la culminación de mi carrera.

MARIELA KATHERINE SANCHEZ ALEJANDRO

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por apoyarme en todo momento, además por enseñarme que mi carrera es solo un eslabón en mi vida.

MERCEDES REGINA CARDENAS SALAZAR

CONTENIDO

9. ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

INDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Desde hace algunas décadas en varios países de América Latina se han evidenciado crisis económicas profundas, con consecuencias perdurables en los sistemas sociales. Los mercados financieros presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados.

Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis. Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación antes y en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

La crisis bancaria en el Ecuador tuvo su origen por varios factores:

- Liberalización de la Ley Bancaria.
- La deuda pública excesivamente alta.
- La devaluación constante del Sucre respecto al dólar.
- Inestabilidad política
- Especulación
- Defraudación.
- Entre otros.

La crisis bancaria y la inmensa cantidad de dinero gastada para el intento de salvar a los bancos, dieron como resultado una crisis económica que hasta la fecha ha sido difícil de superar.

Aunque el Banco Central del Ecuador intervino varias veces, no se logró bajar la cotización. Entre los bancos y clientes ya no existe la menor confianza. La desconfianza, las especulaciones y las deudas en dólares eran demasiado altas.

La crisis bancaria en sí empeoró la crisis económica, por el hundimiento del sector, muchas personas perdieron su dinero. Se creó desconfianza, lo que quedaba de capital fue transferido al exterior. La competencia de los bancos, por el sin número de estos, aumentó los intereses pero sin poder atraer capital, eso si, perjudicando a la economía por estos intereses tan altos.

De ahí surge la posibilidad de desarrollar un plan estratégico que mejore la imagen de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y que este sea la catapulta que ayude a captar ese capital que esta perdiendo nuestro país.

Con una estrategia que resalte sus fortalezas las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrían salir del anonimato en el que se encuentran, al poseer productos con bajas coberturas, sin base patrimonial, altos riegos y pérdidas, sin ninguna cobertura de riesgo crediticio y, por otro, mostrar un crecimiento constante en épocas de crisis e incertidumbre económica.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden contribuir enormemente en la misión social.

1.2. Planteamiento del problema

Siendo las cooperativas entidades financieras regidas por la Superintendencia de Bancos están sujetas a los mismos controles y reglamentos a los que están sometidos los bancos, sin embargo en la crisis de 1998 en la que se presencio la caída de varias instituciones del sector financiero, muchas de las cooperativas resistieron a la crisis del sector debido a la confianza que presentaron sus depositantes, pero ¿Cómo afectó la crisis a los sistemas cooperativos? ¿Qué características presentan estos mercados aún asociados a la inestabilidad y a altos riesgos de insolvencia? ¿Qué comportamientos reflejan las cooperativas en este contexto? ¿Qué capacidades se evidencian en las cooperativas para superar las crisis de los mercados?

Argentina, con uno de los sistemas cooperativos más ricos y profundos de América Latina, decididamente desmantelado por parte de los gobiernos nacionales. Bolivia, con un sector cooperativo que compite con experiencias de microfinanzas que han sido tomadas como modelo por parte de muchas instituciones internacionales. Paraguay, donde el sistema cooperativo tiene una alta porción del mercado después del desprestigio de la banca tradicional.

¿Qué esperamos de las cooperativas del Ecuador?

A pesar de rasgos diferenciales e historias particulares, el sector cooperativo todo, en la región, tiene la oportunidad histórica de asumir un mayor protagonismo en la bancarización de los sectores populares, de incorporar herramientas que le permitan ampliar la operatoria y hacerla más eficiente, y de consolidar un rol y una imagen propios. Existen trazos que permiten confirmar que compartiendo experiencias y asumiendo niveles de rigurosidad profesional homogéneos, el sector puede fortalecerse y facilitar realizaciones esenciales en el cumplimiento de su misión y en beneficio directo de sus miembros.

1.3. Justificación del tema

Se pretende que el valor agregado de este proyecto sea la identificación de fortalezas y debilidades de este tipo de entidades, lo que permitiría inferir estrategias y medidas adecuadas para el mayor fortalecimiento de su imagen. Para ello en la investigación exploratoria se considera aspectos relevantes como: el sistema financiero en el cual se desarrollan, la regulación y supervisión a las que están expuestas, el tratamiento impositivo que reciben, las características de la gobernabilidad interna y la especialización de su negocio, y las habilidades desarrolladas en la administración de sus riesgos específicos.

Cada uno de estos temas de por sí, justificaría una investigación específica, pero en este trabajo se intenta incorporarlos en un esfuerzo de síntesis, para relacionarlos como condiciones integradas entre sí y no ajenas al contexto de crisis, en el desempeño de las entidades.

Lamentablemente las cooperativas de ahorro tienen un carácter poco formal dentro del sistema financiero actual, sin embargo, su potencial de crecimiento se ha incrementado, es por esta razón que en este proyecto se busca dar un aporte para que las cooperativas tomen un carácter un poco más formal, lo cual se verá reflejado en un crecimiento de su participación de mercado debido al crecimiento de sus ahorristas.

1.4. Objetivos del proyecto

Se observa que uno de los puntos débiles de las cooperativas es la poca preocupación en cuanto a la imagen proyectada a sus clientes, adicionando la falta de cultura de servicio y la falta de difusión de los productos y servicios que brinda a su mercado actual.

Tomando en cuenta estos antecedentes se elaboran los objetivos de este proyecto.

Objetivo General

Plantear estrategias para el fortalecimiento de la imagen de una cooperativa de ahorro y crédito.

Objetivos Específicos

Realizar el análisis de las diferentes perspectivas del BSC:

- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1.5. Metodología del Proyecto

En este trabajo se procede a describir orígenes, características particulares y señales que identifican a las cooperativas, la situación actual del sector de cooperativas de ahorro y crédito.

Se realiza una introducción al sistema financiero del país, sintetizando información sobre los agentes financieros que compiten en el mercado, su significación y la posible competencia que puedan representar para las cooperativas.

Luego se procede a realizar una descripción de los sistemas de regulación y supervisión y del tratamiento fiscal, que se aplica en el país.
La descripción pasa posteriormente a introducirse en aspectos internos del sector, remitiéndose fundamentalmente a temas relacionados a la especialización de la operatoria de las cooperativas, dónde enfocan su actividad y los grados de diversificación de su negocio.

Más adelante se muestra los principales rasgos encontrados en las capacidades internas de administración de las cooperativas de ahorro y crédito, así como los principales riesgos de la actividad. De una manera básica se pretende, descubrir debilidades y oportunidades esenciales que posteriormente permita trazar niveles y tipos de desarrollo para formular un proyecto de desarrollo para el mejoramiento de imagen basado en la metodología del Balanced Scorecard, para con ello introducir técnicas que ayuden al mejoramiento de la imagen de la cooperativa dentro del sector.

10. LAS COOPERATIVAS

10.1. Historia del Cooperativismo

Desde los inicios de la civilización el hombre sintió la necesidad de unirse en grupos para alcanzar fines comunes ya sean estos sociales o vitales; en la prehistoria vemos como existían individuos unidos en tribus nómadas para defenderse contra otras, para cazar animales o simplemente para estar juntos, luego con el avance de la civilización los fines cambiaron, ahora podemos encontrar la unión de varias personas con fines financieros comunes.

A lo largo del tiempo se puede observar varias uniones con fines comunes de diversos tipos, como por ejemplo, las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, sociedades funerarias y de seguros entre griegos y romanos, los ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas, las organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas, entre otras, las mismas que fueron impulsadas no solo por las necesidades de sus participantes, también tuvieron la influencia, según su tiempo, de algunas publicaciones que fomentaron el desarrollo del cooperativismo entre las cuales tenemos a *La República de Platón* (428 –

347 a. c.), *Utopía de Tomas Morro* (1480-1535), *La nueva Antártida de Francis Bacon* (1561 – 1626), entre otras, dentro de las cuales se puede observar un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

Las cooperativas como sistema moderno surgió en forma sistematizada, principalmente en los países de la Europa que se encontraba atravesando las consecuencias de la Revolución Industrial, que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores, con lo cual se generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos, laborales e intelectuales.

Tanto los dueños de capital (o quienes dirigían las empresas), como las iglesias, los pensadores sociales y los mismos trabajadores se dieron a la tarea de reflexionar sobre la realidad que estaban viviendo, comenzando a formular propuestas que iban desde la transformación parcial de los modos de operación hasta la construcción de nuevos modelos de sociedad. Así a mediados del siglo XIX, nacen los primeros Principios Cooperativos, que se conocen como Principios de Rochdale, en referencia a la ciudad de Gran Bretaña en la cual fueron suscritos. De estos principios y de estos pensadores, surgieron varias tendencias de cooperativismo: producción, autogestión, cooperativas de seguros, entre otros.

10.2. Definición, valores y principios de las Cooperativas

Definición: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

Valores: Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios: Los principios cooperativos son pautas generales, por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- Asociación Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.

- Control Democrático por los Socios: Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Las mujeres y hombres elegidos como representantes son responsables ante los socios. En las cooperativas primarias los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.
- Participación Económica de los Socios: Los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios suelen recibir una compensación limitada, sobre el capital suscripto como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible; la distribución a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.
- Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si intervienen

en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los socios y mantienen su autonomía cooperativa. Sin embargo, el crecimiento de estas instituciones a obligado a un mayor control por parte de los entes reguladores del sistema financiero, los cuales ahora supervisan sus movimientos de dinero par aun mejor control de los servicios y gestiones que las cooperativas puedan ofrecer.

- Educación, Capacitación e Información: Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas.
- Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la Comunidad: Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad donde funcionan, sobre todo si son cooperativas comunales o de pequeños pueblos en donde se busca crear fondos para inversiones comunes en insumos de siembra, herramientas, adquisición de terrenos, etc.

10.3. Las Cooperativas en el Mundo

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito fue Fredereick William Raiffeisen (1818 – 1888), quién se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían, por tanto, Raiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

Hoy día cerca de 800 millones de seres humanos, asociados a 740 mil sociedades cooperativas locales, conforman el movimiento cooperativo mundial. Si a estas cifras se agrega que cada asociado a una cooperativa forma parte de una familia promedio de cuatro o cinco personas se encuentran relacionadas con el cooperativismo y abarca 93 países del mundo.

10.3.1. Iconos del Cooperativismo

10.3.1.1. Símbolo del Cooperativismo

<u>LOS PINOS GEMELOS</u>

FIGURA # 1
Elaborado por: Ministerio de Educación de la Nación
Subsecretaría de Coordinación Administrativa
Fuente: http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html

El símbolo despliega dos pinos porque el árbol del pino es un antiguo símbolo de vida y el círculo tiene la calidad indeterminable de eternidad, el color verde asemeja el color de la clorofila, el principio de la vida en la naturaleza (figura #1).

Durante muchos años este emblema se ha utilizado para dar una identificación positiva de los cooperativistas y un sentido de propósito común. Es el emblema cooperativo universal por excelencia desde 1922.

10.3.1.2. Bandera del Cooperativismo

LA BANDERA DE LA COOPERACIÓN

FIGURA # 2
Elaborado por: Ministerio de Educación de la Nación
Subsecretaría de Coordinación Administrativa
Fuente: http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html

La bandera del cooperativismo está formada por los colores del arco iris, con lo cual se trata de enunciar la unión de todos, sin discriminaciones de raza, religión, niveles sociales, nacionalidades, sexo, etc. (figura #2)

10.3.1.3. Himno del Cooperativismo

HIMNO DEL COOPERATIVISMO

CORO

Marchamos todos unidos, hacia la vida y la patria

Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza

Marchamos todos unidos, hacia la vida y la patria

Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

Nuestra luz cooperativa, ilumina nuestra marcha
Los senderos de la tierra y los caminos del alma
No alienta el pasado y el presente nos levanta
Y el porvenir nos espera en el tiempo y la distancia.

CORO
Marchamos todos unidos....
Congregados por el pan y agrupados por el alba
Luchamos por la blancura de la paloma más blanca
Somos pueblo que conquista la libertad con el arma
Del trabajo que redime y madura nuestra causa.
CORO
Marchamos todos unidos....
Autor: Carlos Castro Saavedra
Compositor: Carlos Vieco

Fuente: http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html

10.3.1.4. Día Mundial del Cooperativismo

Se celebra el primer sábado del mes de julio de cada año. Ese día se recuerda a los héroes cooperativos, se reafirman los principios y valores y se invita a los gobiernos y organizaciones a apoyar la doctrina de paz, solidaridad, fraternidad y realizaciones positivas que el cooperativismo significa.

10.3.1.5. Día Internacional del Cooperativismo

Sábado 06 de Julio de 2002

El primer sábado del mes de julio, y cumpliendo con la recomendación adoptada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el congreso de la Basilea de septiembre de 1921, se conmemorará en todo el mundo el Día Internacional de la Cooperación.

10.4. Las Cooperativas en el Ecuador

La legislación cooperativa ecuatoriana data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en esto intervino directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que ha sabido desarrollarse por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevó a incrementar la crisis económica del País, ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, el mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido la sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran saliendo de un estado de shock.

La quiebra de varios bancos a sido un fortalecimiento para el sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

11. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Razón fundamental para elaborar la investigación de mercado es establecer un perfil de los clientes actuales, clientes potenciales y sus necesidades, teniendo en cuenta los diferentes productos y beneficios que las cooperativas les ofrecen y la posibilidad de proporcionarles un nuevo y mejorado servicio para así poder fortalecer el posicionamiento en cuanto a la imagen, el conocimiento y el grado de satisfacción de dichas instituciones.

11.1. Definición de objetivos.

11.1.1. Objetivo General.

- Analizar el mercado de clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

11.1.2. Objetivos Específicos.

Para efectos del desarrollo del proyecto y cumplimiento del objetivo general, los objetivos específicos de la Investigación de Mercados son los siguientes:

- Identificar fortalezas y debilidades de las Cooperativas.
- Participación de Mercado de las cooperativas.

- Conocer el perfil del cliente actual y potencial.
- Establecer el nivel de satisfacción del mercado de los clientes de las cooperativas.
- Conocer las necesidades del mercado de clientes de las cooperativas.

11.2. Diseño de la investigación.

La investigación de mercados esta compuesta por dos diferentes tipos de estudios, uno cualitativo y otro cuantitativo.

Los estudios cualitativos son estudios que explican el por qué y el para qué del comportamiento de los consumidores. Implica un trabajo de exploración sobre aspectos que subyacen la conducta visible y las opiniones. Es la mejor alternativa para descubrir causalidades y encontrar respuestas espontáneas a cuestiones de fondo que condicionan el comportamiento del consumidor. Es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten combinando interrelacionadamente y las acciones por parte de los sujetos investigados.

El estudio cuantitativo por otra parte, ofrece información de la población con bases estadísticas, ayuda a conocer los clientes potenciales, saber sus gustos y preferencias para poder ofrecer el producto que ellos desean, proporciona información real expresada en términos precisos, con lo que se pueden tomar decisiones para implementar una estrategia de comercialización a corto y largo plazo.

11.2.1. Obtención de la muestra.

INVESTIGACION CUANTITATIVA

Para la investigación cuantitativa, se escogió la fórmula del muestreo proporcional cuando se conoce la probabilidad de ocurrencia. La razón para escoger este método es que conocemos cuantos clientes del sector financiero pertenecen al sector de las cooperativas y una vez que se ha definido que la población objetivo de la muestra son los usuarios de cooperativas, se desea que cada uno de los usuarios, que forman parte de la población, tengan la misma oportunidad de ser seleccionados para la muestra, pues se considera la opinión de cada uno de ellos, sin importar su condición sociodemográfica.

Justamente el objetivo de la investigación es conocer cual es el comportamiento de los consumidores de las cooperativas, independientemente de variables de tipo demográfico, psicográfico o conductuales; sin embargo, estas variables si son importantes al momento de definir la segmentación de mercados para los productos que puedan ofrecer las cooperativas.

La fórmula a utilizar es:

$$n= \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

En donde:

Z^2 = Margen de confiabilidad expresado en desviaciones estándar

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

e2 = Error máximo permitido

Z^2 = 3.84

P = 0.5

Q = 0.5

e2 = 5%

Con lo cual tenemos 384 cuestionarios a tomar.

INVESTIGACION CUALITATIVA

En la investigación cualitativa (cuadro #1) se tomará información de 20 personas según las características de la siguiente tabla:

Guayaquil	Clientes de Cooperativas	No clientes de Cooperativas
Mujeres de NSE Bajo	50%	50%
Hombres de NSE Bajo	50%	50%

CUADRO # 1
MUESTRA CUALITATIVA

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

11.2.2. Diseño de la guía de pautas y de la encuesta.

La guía de pautas utilizada en los grupos focales fue la siguiente:

<u>PRODUCTO: SISTEMA FINANCIERO</u>

- Nombre, edad, sexo (visual), estado civil, nivel de instrucción, número de hijos, actividad económica.
- ¿Qué opina del Sistema Financiero actual en el país?
- ¿Podrían decirme si actualmente tienen cuentas en algún banco?
- ¿Qué tipo de cuenta: de ahorros o corriente?
- ¿Qué lo motivan, desmotivan para ahorrar, ventajas y desventajas del sistema financiero?
- ¿Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al cliente? ¿Cuáles?
- ¿Ha utilizado algún servicio?, ¿Cuál? y ¿Por qué motivo?

- ¿Qué tan satisfecho(a) está con los actuales servicios de su entidad financiera?
- ¿Qué considera que le hace falta para mejorar los diferentes servicios?
- ¿Cómo satisface sus necesidades económicas urgentes? como por ejemplo imprevistos de enfermedades, educación, vivienda, etc.
- ¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?
- Cuándo usted hace un préstamo o en el caso de que se decidiera a realizar un préstamo ¿a dónde recurre o recurriría?

TÉCNICA PROYECTIVA.

Vamos a imaginarnos que las empresas financieras en nuestro país adicionarán nuevos servicios, ¿cuán dispuesto(s) estaría(n) Ud.(s) a cambiarse de entidad y por qué se motivaría(n)?

SUGERENCIAS

- ¿Qué otras sugerencias o recomendaciones daría a las Cooperativas sobre los servicios que usted considera importantes para su satisfacción?

Modelo de encuesta utilizada en el estudio ver Anexo 1

11.3. Ejecución de la Investigación de Mercados.

11.3.1. Cuestionario y guía de pautas

El Cuestionario y la guía de pautas utilizados se diseñaron para cumplir con los objetivos de la investigación de mercados. Los instrumentos investigativos serán previamente pre-testeados para medir su consistencia y objetividad.

11.3.2. Recolección de la información

La recolección de la información para la investigación cuantitativa se la realizó en el sector bancario y fuera de las instituciones financieras escogidas para el estudio, por medio de encuestas.

La recolección de la información de la investigación cualitativa se realizó a través de grupos focales utilizando la guía de pautas establecida anteriormente.

11.3.3. Depuración de la información

Las encuestas realizadas se revisaron en su totalidad para minimizar los posibles errores, omisiones o inconsistencias antes de su proceso.

Los grupos focales fueron grabados y filmados durante su proceso para realizar un posterior análisis de la información obtenida.

11.3.4. Codificación de la información

A fin de asegurar el fácil ingreso de los datos se elaboró un cuestionario codificado para así agilitar el proceso de ingreso de datos.

11.3.5. Digitación de la información

El ingreso de datos al programa estadístico computarizado se lo hará digitando y registrando los códigos establecidos en el cuestionario.

11.3.6. Proceso de ingreso de datos

Se escogió el paquete estadístico SPSS, dado lo versátil en estadísticas, lo cual permite desarrollar diferente tipos de análisis y combinaciones por su funcionalidad.

11.3.7. Resultados

Los resultados para la presente investigación se presentarán en dos grandes grupos, primero los resultados del estudio cualitativo, el cual consta de dos partes, el estudio realizado a personas del género femenino y luego a personas del género masculino.

Luego se presentan los resultados del estudio cuantitativo y finalmente se muestran las conclusiones de la investigación.

11.4. Análisis y Resultados obtenidos

PRIMER GRUPO (MUJERES):

GENERALIDADES

¿Qué opinan del sistema financiero (Bancos, Cooperativas, Financieras) a nivel Nacional?

Una calificación general que los presentes le dan al Sistema Financiero es: BUENA.

Crea desconfianza la especulación de la gente, por ejemplo: "hace tres meses decían que el Banco del Pichincha iba a cerrar, porque se iba a la quiebra, pero era mentira y no saqué mi dinero".

En lo que se refiere a créditos, los presentes dicen que los intereses son muy altos, además que los trámites son incómodos y largos.

¿Qué opina del Sistema Financiero (Bancos, Cooperativas, Financieras)?

"Deberían mejorar en todo sentido la atención al cliente."

"Seria bueno para el cliente que hayan mas cooperativas en la ciudad."

CATEGORIA DEL PRODUCTO

¿Tienen alguna cuenta de ahorros en algún banco o cooperativa u otra entidad Financiera?

El 50% de los presentes tienen cuenta de ahorro y el otro 50% no tienen cuenta.

¿Qué le motiva o desmotiva para confiar y ahorrar, ventajas y desventajas del Sistema Financiero?

Lo que le desmotiva (**Desventajas**):

- Monto para apertura de cuenta es muy alto.
- Desconfianza en el Sistema Financiero, prefieren guardar en la casa.
- Descuentos por mantenimiento de cuenta
- Poseen poco dinero.

Lo que le motiva (**Ventajas**):

- Seguridad, "en casa me pueden robar el dinero."
- "En casa me gasto el dinero mas rápido, prefiero guardarlo en el banco."

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

¿Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al cliente? ¿Cuáles?

- "Créditos a clientes."
- "Pago de servicios públicos."
- "Servicios de Fondos Mortuorios."
- "Servicios de cajeros."

Opinión: "Falta más publicidad de los diferentes servicios que tienen las entidades financieras."

¿Ha utilizado algún servicio?

Han utilizado los siguientes servicios:

- Créditos ordinarios de emergencia para una necesidad personal.
- Pago de servicios básicos como agua, luz y teléfono.
- Servicios de cajeros automáticos.
- Ventanillas de las entidades financieras.

¿Qué tan satisfecha está con los actuales servicios de su entidad financiera?

Una de las insatisfacciones es que cuando utilizan las ventanillas de las entidades Financieras, tienen que hacer filas extensas que le hacen perder mucho tiempo, deberían contratar mas cajeros para dar una mejor atención al cliente.

En promedio están medianamente satisfechos.

HABITOS

¿Cómo satisface sus necesidades económicas urgentes, como por ejemplo imprevistos de enfermedades, educación, vivienda, etc?

- Las satisfacen recurriendo a familiares.
- Algunos buscan la manera de autofinanciarse.
- Recurren a la cooperativa y hacen el crédito de emergencia.
- Recurren a algún amigo, amiga o conocido.

¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?

Las necesidades principales son:

- Para la Escuela y colegio.
- Para la Universidad.
- Para comprar una casa.
- Para un negocio.
- Para enfermedad.

TÉCNICA PROYECTIVA

Vamos a imaginarnos que las empresas financieras en nuestro país adicionarán nuevos servicios, ¿cuán dispuesto estarían Uds. a cambiarse de empresa financiera y por qué se motivaría?

Se motivarían a cambiarse de entidad por:

- Mayor tasa de Interés para los ahorros.
- Créditos para estudios.
- Que se evite tanto trámite para la apertura de una cuenta y que disminuyan el monto para abrirla.
- Que presten dinero por tener la cuenta y que no cobren tanto interés.

SEGUNDO GRUPO (HOMBRES)

GENERALIDADES

¿Qué opinan del sistema financiero (Bancos, Cooperativas, Financieras) a nivel Nacional?

Una calificación general que los presentes le dan al Sistema Financiero es: BUENA.

Si creen en el Sistema Financiero, dicen que es seguro.

¿Qué opina del Sistema Financiero (Bancos, Cooperativas, Financieras)?

En lo que se refiere a préstamos, consideran que las Cooperativas apoyan más al cliente que los bancos.

CATEGORIA DEL PRODUCTO

¿Tienen alguna cuenta de ahorros en algún banco o cooperativa u otra entidad Financiera?

El 80% tiene cuentas en Bancos y Cooperativas.

¿Que lo motiva o desmotiva para confiar y ahorrar, ventajas y desventajas del Sistema Financiero?

Lo que les desmotiva (**Desventajas**):

- "Descuentos por mantenimiento de cuenta."
- "Bajos intereses para el ahorro."
- "Falta de sucursales."
- "Falta de automatización en los servicios."
- "Créditos con mucho trámite y muy alto porcentaje de interés."

Lo que les motiva (**Ventajas**):

- "Las cooperativas me dan más confianza."
- "Facilidad en los préstamos."
- "Buen servicio al cliente."
- "El simple hecho de Ahorrar."

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

¿Conoce los diferentes servicios que presta su entidad financiera al cliente? ¿Cuáles?

- Créditos a clientes
- Tarjetas de crédito

¿Ha utilizado algún servicio?

Han utilizado los siguientes servicios:

- Créditos para negocios.
- Tarjetas de crédito para compras varias que realizan.
- Tarjeta de débito (En cajeros automáticos)

¿Qué tan satisfecho está con los actuales servicios de su entidad financiera?

Están medianamente satisfechos con los actuales servicios de las entidades financieras.

HABITOS

¿Cómo satisface sus necesidades económicas urgentes?, como por ejemplo imprevistos de enfermedades, educación, vivienda, etc.

Los presentes cuando tienen necesidades económicas recurren a:

- "Las Cooperativas utilizando un crédito ordinario "
- "Recurro a mi negocio, ahorro en casa"
- "A las tarjetas de crédito y lo cancelo por el método rotativo para no pagar mucho."

¿En la actualidad usted necesita financiamiento? ¿Para qué necesidad?

Las necesidades principales son:

- Comprar casa.
- Agrandar negocio actual.
- Para crear un negocio.

TECNICA PROYECTIVA

Vamos a imaginarnos que las empresas financieras en nuestro país adicionarán nuevos servicios, ¿cuán dispuesto estaríán Uds. a cambiarse de empresa financiera y por qué se motivarían?

Se motivarían a cambiarse de entidad por:

- La experiencia
- Mejor servicio al cliente
- Facilidad en los préstamos

Además, dicen que habría que conocer bien a la entidad Financiera para cambiarse.

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

Los presentes recomiendan lo siguiente para que mejore el servicio de las Cooperativas

- Deberían poner cajeros automáticos al servicio del cliente.
- Contratar más cajeros en ventanilla para que el cliente no espere tanto.
- Debería existir más sucursales de Cooperativas, para facilidad de traslado del cliente.
- Más publicidad, marketing para que crezca la cooperativa.
- Que las letras de pago en los préstamos sean bajas para poder cancelar la deuda con tranquilidad.
- “Que en el momento de dar el dinero del préstamo le den a uno lo que se solicitó y que no sea menos.”

INFORME CUANTITATIVO

Perfil del Encuestado.

El 44.60% de la población encuestada fueron mujeres y el 55.4% hombres (gráfico #1).

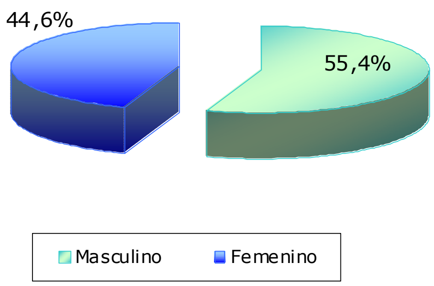

GRAFICO # 1
SEXO DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Para un mejor análisis se estableció rangos con diferencia de 5 años entre 18 y 50 años de edad, con esto se trata de abarcar un segmento de la población de mucho interés, como son los jóvenes desde 18 años en adelante, debido a que se ha observado que los clientes de cooperativas son personas adultas mayores por lo que se tratará de atraer clientes de menor edad (gráficos del 2 al 5).

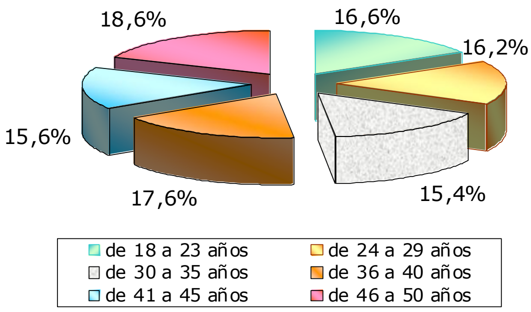

GRAFICO # 2
EDAD DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

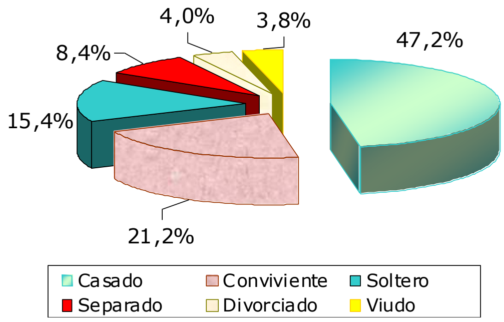

GRAFICO # 3
ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

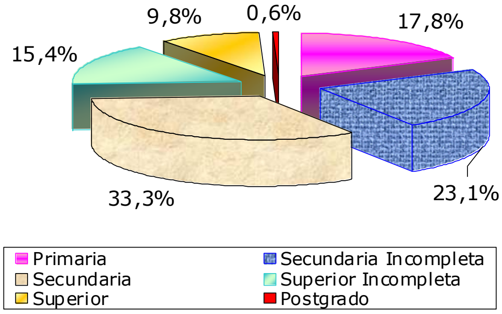

GRAFICO # 4
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

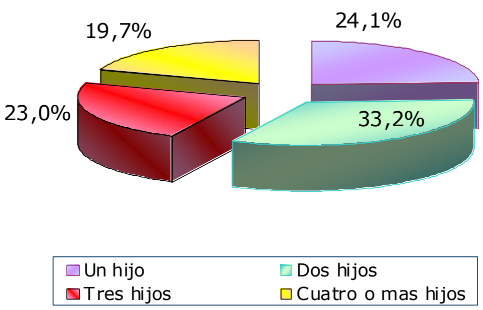

GRAFICO # 5
NUMERO DE HIJOS DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Otros aspectos relevantes para el análisis son el nivel de instrucción, el estado civil, número de hijos, junto con los anteriores se obtiene el perfil del encuestado, el mismo que se resume en el cuadro #2.

Perfil del encuestado

Componente	Característica	Porcentaje
Edad	De 36 a 40 años	17.6%
Género	Masculino	55.4%
Nivel de Instrucción	Secundaria	33.3%
Estado Civil	Casado	47.2%
Número de Hijos	Dos Hijos	33.2%

CUADRO # 2
PERFIL DEL ENCUESTADO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Este perfil da una idea del promedio de las características de los encuestados.

Actividad Económica

En relación a la actividad económica, se encontró que hay poca diferencia en la población entre los empleados independientes con el 36% y los empleados dependientes con el 35.2% (gráfico #6).

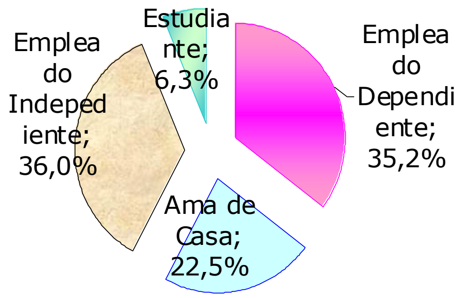

GRAFICO # 6
ACTIVIDAD ECONOMICA DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Actividad económica por edad

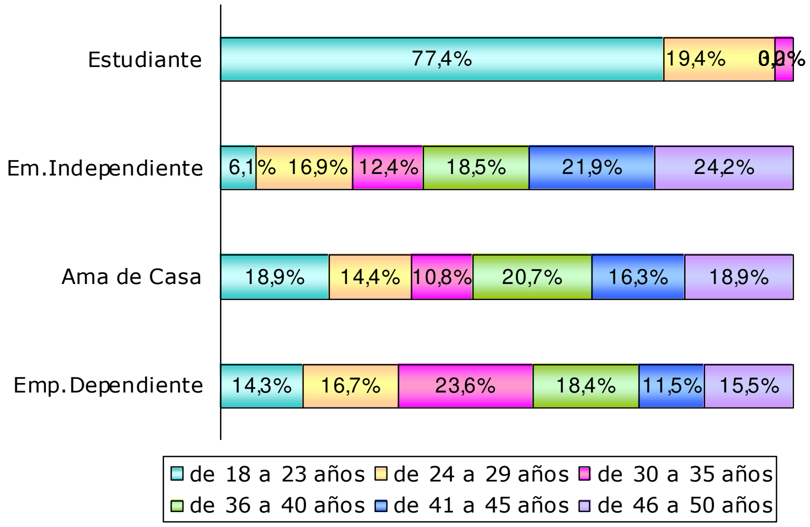

GRAFICO # 7
ACTIVIDAD ECONOMICA POR EDAD DE LOS ENCUESTADOS
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Las actividades económicas realizadas por la población encuestada esta acorde a su edad, debido a que un 77.4% de la población de 18 a 23 años son estudiantes (gráfico #7).

Si es Independiente que actividad realiza

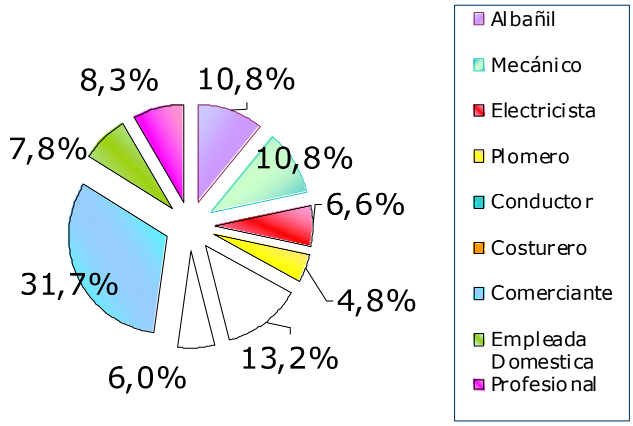

GRAFICO # 8
DESGLOSE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

El 31.70% de la muestra realiza el comercio como su actividad económica principal, esta puede ser una de las razones de su poca capacidad de ahorro, puesto que la mayor parte de sus ingresos es destinada para la compra de mercaderías que al venderlas se convierten en su sustento diario (gráfico #8).

En el gráfico siguiente se muestra la actividad económica para los trabajadores independientes, según las edades (gráfico #9).

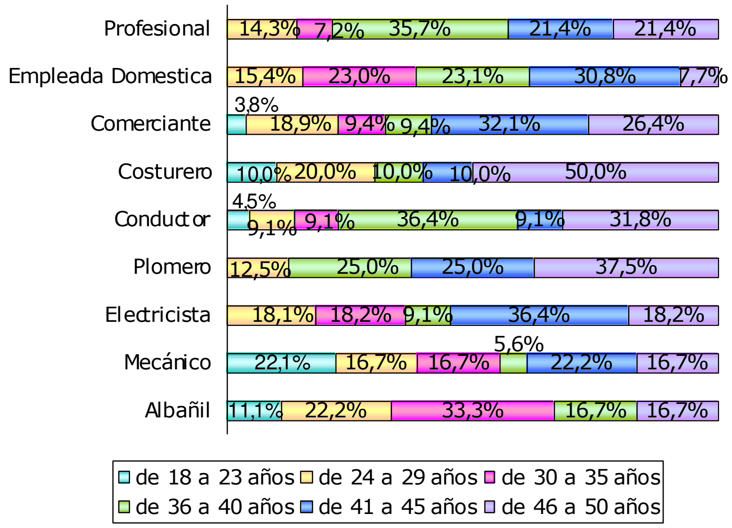

GRAFICO # 9
DESGLOSE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

<u>¿Ahorra en alguna institución del Sistema Financiero?</u>

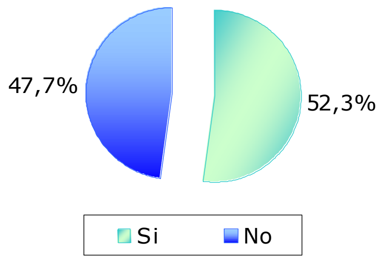

GRAFICO # 10
AHORRO EN SISTEMA FINANCIERO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Un porcentaje representativo de la población analizada, no considera a las instituciones del Sistema Financiero para ahorrar, una de las causas podría ser la inestabilidad que transmite el sector (gráfico #10).

<u>¿En que clase de institución financiera ahorra?</u>

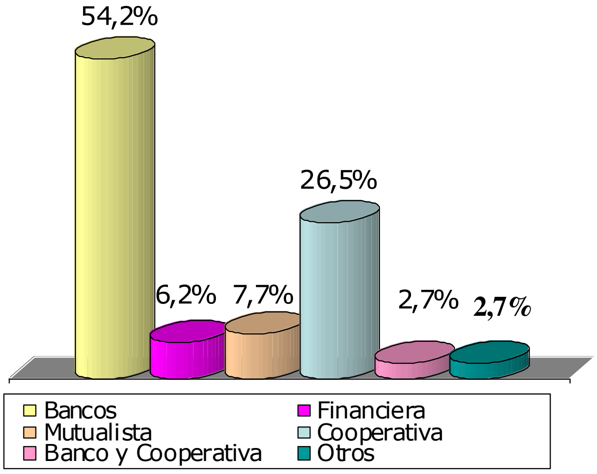

GRAFICO # 11
TIPO DE INSTIRUCION FINANCIERA EN LA QUE AHORRA
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Debido al poco conocimiento en las diversas alternativas que ofrece el sistema Financiero en el Ecuador, la preferencia del poco ahorro se canaliza hacia los bancos aprox. con el 54.20%, mientras que las cooperativas son la segunda opción de ahorro de la población (gráfico #11).

También se puede considerar que el 34,80% de la población de entre 46 a 50 años considera a las cooperativas su mejor alternativa para ahorrar, esto puede ser debido a la seguridad económica que este segmento de la población busca o necesita, probablemente estos ya sean clientes de alguna cooperativa de ahorro y crédito (gráfico #12).

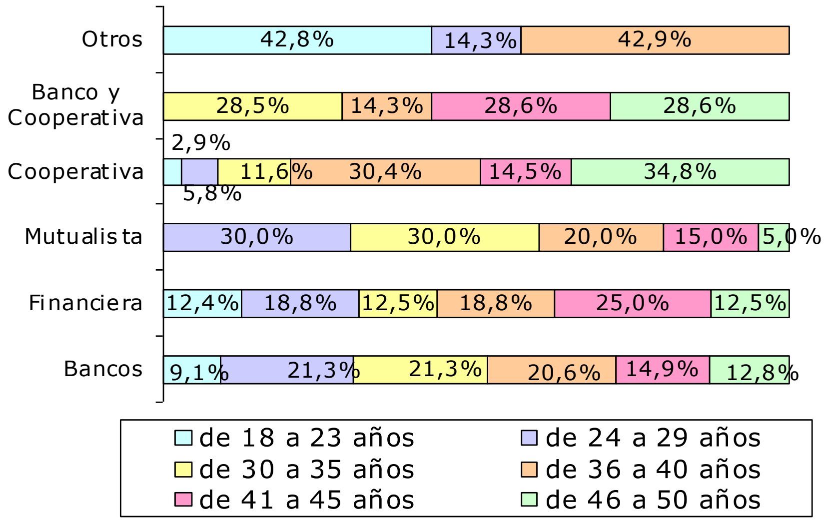

GRAFICO # 12
TIPO DE INSTITUCION FINANCIERA POR EDAD
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Motivos para ahorrar en el sistema financiero

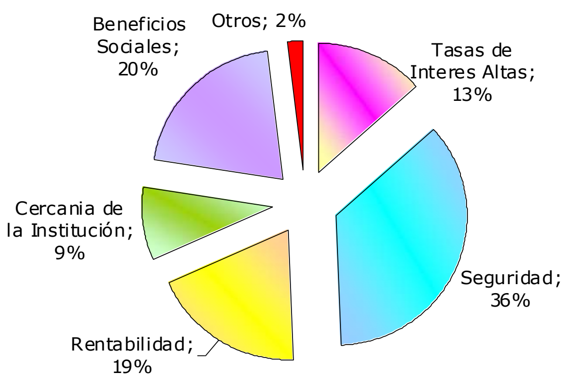

GRAFICO # 13
MOTIVOS DE AHORRO EN SISTEMA FINANCIERO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Para el 36% de la muestra el factor más importante que los motiva a ahorrar es la seguridad que le pueda brindar la institución, seguido a esto se encuentran los beneficios sociales y la rentabilidad con el 20% y 19% respectivamente (gráfico #13).

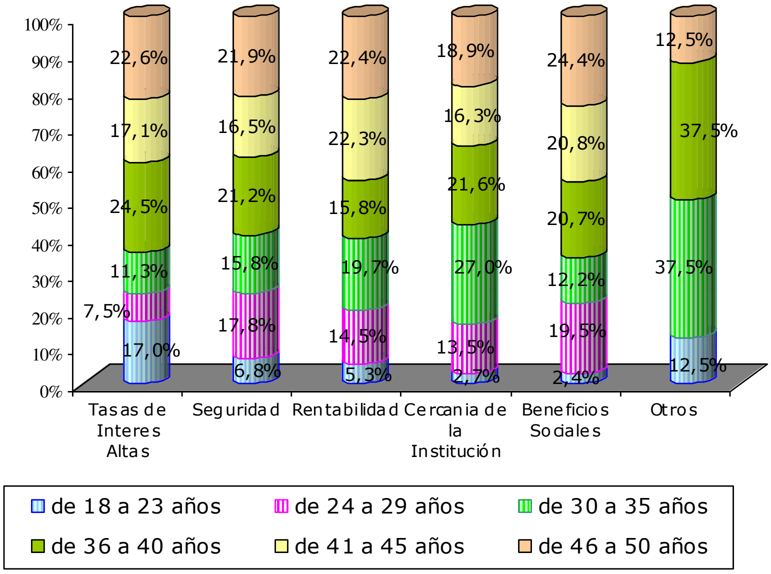

GRAFICO # 14
MOTIVOS DE AHORRO EN SISTEMA FINANCIERO POR EDAD
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Tomando en cuenta los factores de motivación se observa que las edades entre de 30 a 35 años considera la cercanía de la institución, 36 a 40 años considera decisiva la tasa de interés, de 46 a 50 años la seguridad, beneficios sociales y rentabilidad, esto podría reflejar las principales preocupaciones según las etapas de la vida económica del individuo, pues por ejemplo una persona de mayor edad generalmente estará mas interesado en su tranquilidad que en altas tasa de interés que por lo general lleva un mayor riesgo (gráfico #14).

Satisfacción Financiera

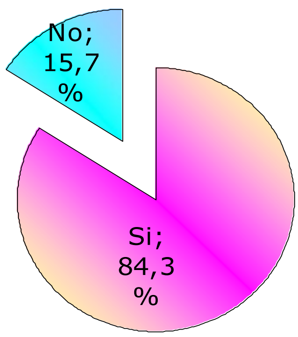

GRAFICO # 15
SATISGACCION FINANCIERA
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

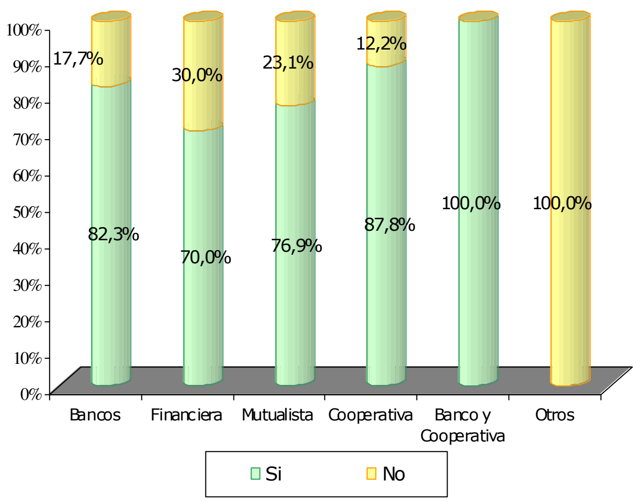

GRAFICO # 16
SATISFACCION FINANCIERA POR SEXO (MASCULINO)
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

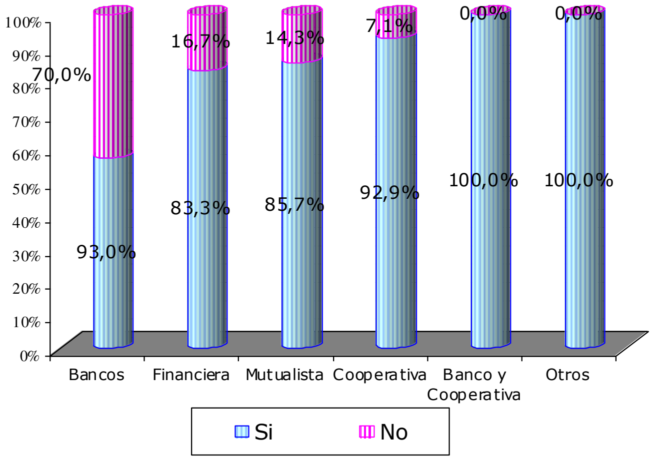

GRAFICO # 17
SATISFACCION FINANCIERA POR SEXO (FEMENINO)
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

La Población en general considera estar satisfecho con la institución financiera en la que ahorra, aunque esta consideración no necesariamente podría indica la satisfacción real, la cual se obtiene desagregando los factores de medición del servicio que ofrece la institución y evaluándolos parcialmente (gráficos del 15 al 17).

Necesidades de Financiamiento

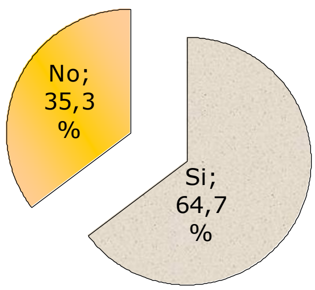

GRAFICO # 18
NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Gran parte de la población alrededor del 64.70% de la muestra considera que si necesita financiamiento para satisfacer sus necesidades económicas (Gráfico #18).

Cómo satisfacen esas necesidades

De la población analizada (gráfico #19) el 54.90% recurre a préstamos para suplir sus necesidades de financiamiento, que en su mayoría corresponden a prestamistas informales o entre familiares (gráfico #20).

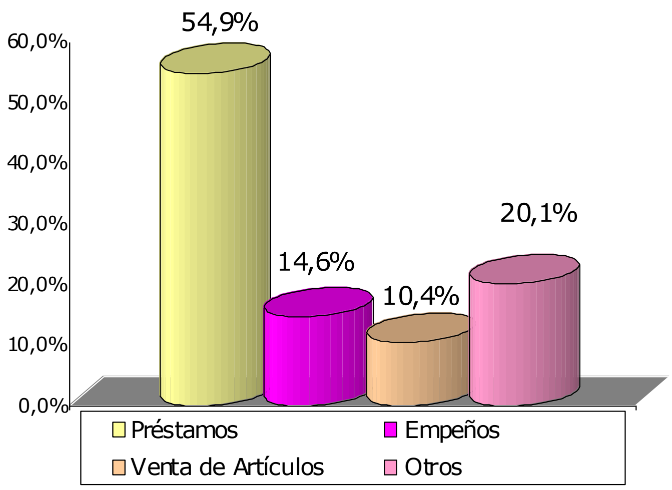

GRAFICO # 19
FORMAS DE SATISFACCION DE NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

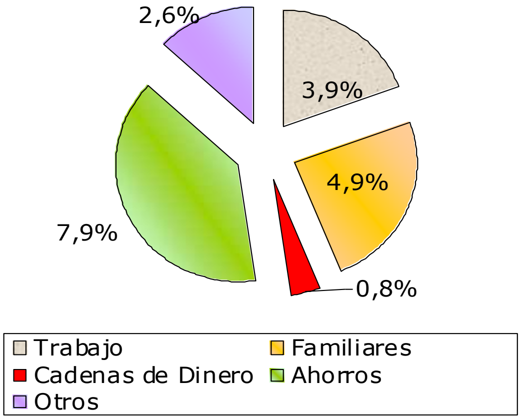

GRAFICO # 20
FORMAS DE SATISFACCION DE NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Si pudiera acceder a un préstamo seria destinado para...

Se observó que la respuesta generalizada al cuestionamiento del destino del crédito enfatiza en la necesidad de invertir los recursos en algún tipo de negocio (gráfico #21), esto se justifica dado que en su mayoría la actividad económica de los encuestados es el comercio.

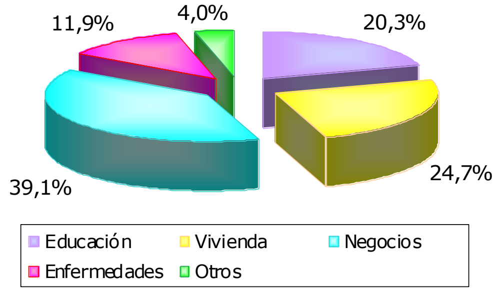

GRAFICO # 21
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

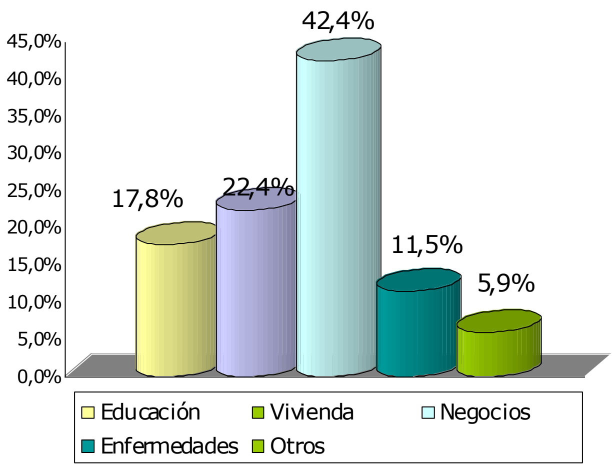

GRAFICO # 22
DESTINO DEL FINANCIAMIENTO (MASCULINO)
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

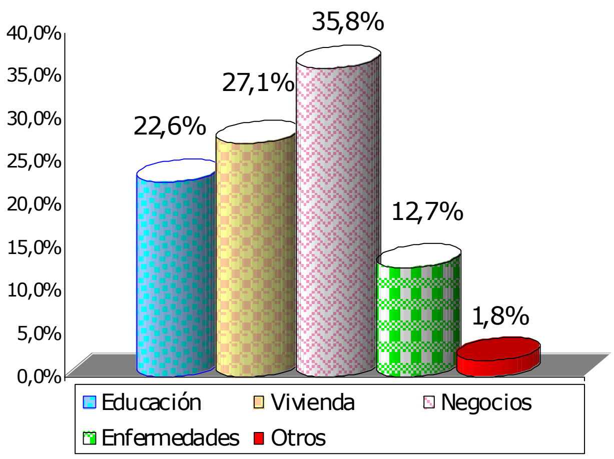

GRAFICO # 23
DESTINO DEL CREDITO (FEMENINO)
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Ambos géneros coinciden en que el destino de los recursos que pudieran obtener a través de un préstamo sería destinado para negocios, así se muestra en los resultados los hombres (gráfico #22) con el 42.40% y el 35.80% de las mujeres (gráfico #23).

Monto de Necesidad Financiera

La necesidad de financiamiento (gráfico #24) esta entre $1,000 a $5,000 en un 20.90%, aunque hay que tomar en cuenta que el 19.30% considera una necesidad de financiamiento de $800 a $1,000. Esto es debido a que un gran porcentaje de los encuestados se dedica al comercio ellos necesitan un mayor capital para invertir en su negocio.

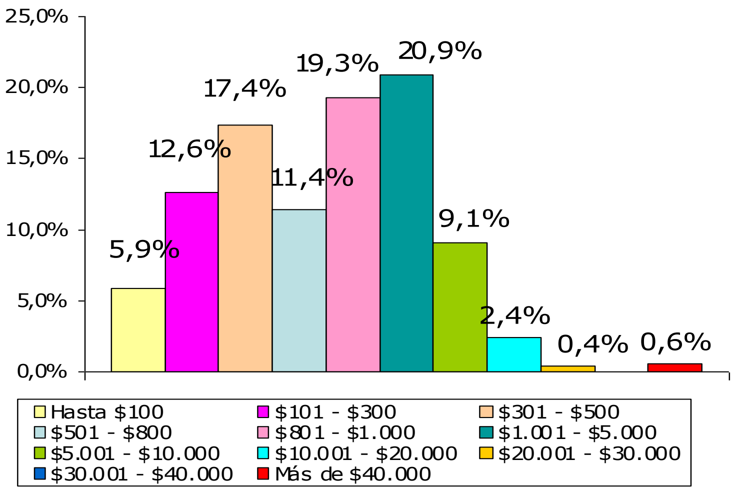

GRAFICO # 24
MONTO PARA CUBRIR NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

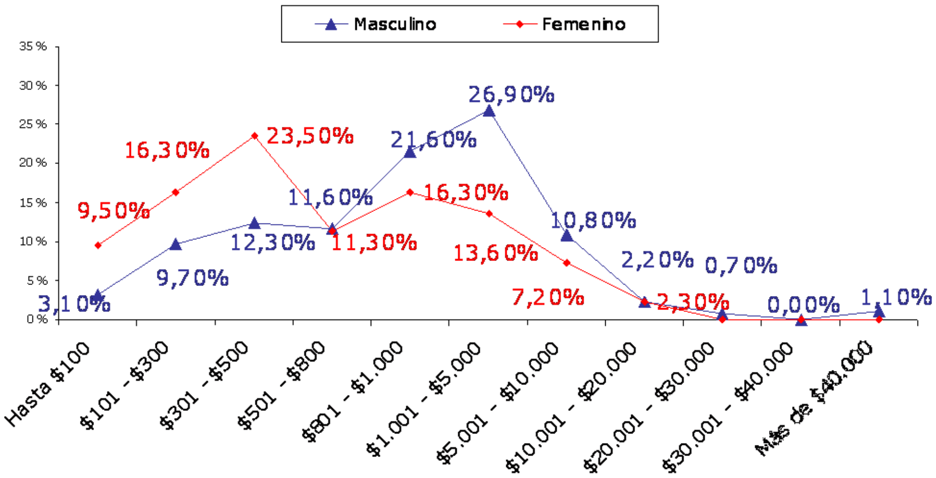

GRAFICO # 25
MONTO PARA CUBRIR NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO
(AMBOS GRUPOS)
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

Aunque analizando las necesidades económicas por genero (Gráfico #25), vemos que los hombres tienen una necesidad mayor de financiamiento en cuanto a monto de dinero se refiere ya que ellos se ubicaron en el rango de, entre $1,000 a $5,000, mientras que las mujeres respondieron necesitar entre $300 a $500. El comportamiento y el destino de los fondos concuerda con el rol que desempeña cada uno según los resultados, pues un su gran mayoría son los hombres los que se dedican a los negocios y las mujeres ayudan en el hogar y por ende sus necesidades son diferentes.

Competidores Relevantes

Para acceder a un crédito usted recurre a:

Se muestra en el gráfico #26 que la principal fuente de financiamiento son los prestamistas, esto concuerda con la respuesta que dieron los encuestados sobre como satisfacen sus necesidades económicas urgentes, ellos respondieron recurrir a prestamos para satisfacer estas necesidades.

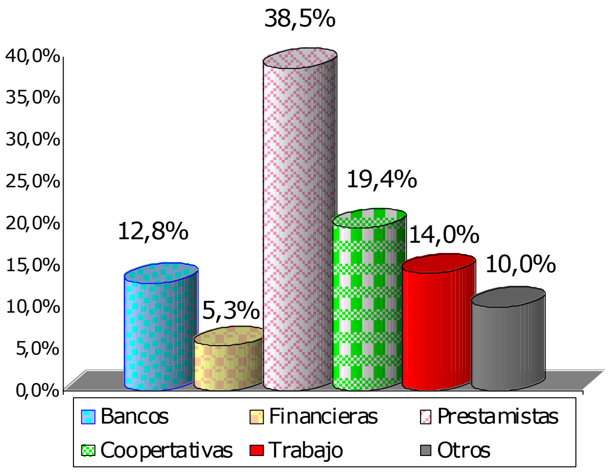

GRAFICO # 26
FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO
Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de mercado

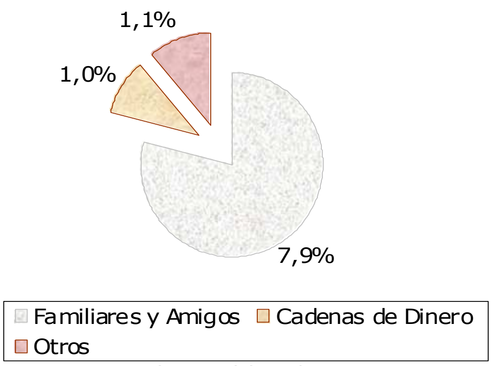

GRAFICO # 27

OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Investigación de mercado

El valor correspondiente a otros (10%) en su mayoría corresponde a préstamos hechos a familiares y amigos, las personas también recurren a las llamadas cadenas de dinero, tarjetas de crédito, empeños y ahorros personales para obtener recursos económicos, se muestra en el gráfico #27.

En el gráfico #28 se muestra la fuente de financiamiento según las edades.

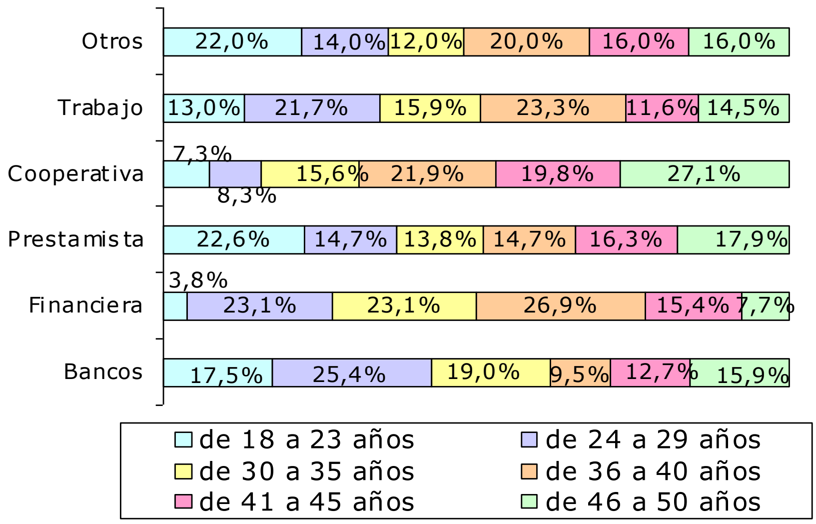

GRAFICO # 28

FUENTE DE FINANCIAMIENTO POR EDADES

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Investigación de mercado

11.5. Conclusiones de la Investigación de Mercados

CONCLUSIONES

ESTUDIO CUALITATIVO

La mayoría de las personas consideran al Sistema Financiero a Nivel Nacional y Local como estables y confían en él, pero considera que deberían bajar los intereses en los créditos y aumentar el interés para el ahorro.

No conocen la totalidad de servicios que su entidad financiera ofrece, consideran que esto, puede deberse a la falta de comunicación.

En el caso de las mujeres, la mayoría de la población femenina encuestada, cuando tienen una necesidad económica recurren a los familiares y los hombres recurren a realizar préstamos a entidades financieras.

Para las mujeres, la mayor necesidad que tienen y por la que solicitarían un crédito sería por Estudios de los hijos y los hombres solicitarían un crédito para negocios.

El servicio que más han utilizado de las cooperativas es el de Préstamo Ordinario de emergencia.

Califican de Muy buena a las Cooperativas por los diferentes servicios que dan al cliente.

Algunos servicios que tienen las Cooperativas no son conocidos por la totalidad de clientes, los encuestados consideran que falta publicidad.

Desean que además de los servicios que actualmente poseen las Cooperativas, se incluyan: Tarjetas para comisariatos, tarjetas para salud, créditos para libros (en librerías), pago de servicios básicos, cajeros automáticos.

En el caso de las mujeres, el monto máximo que solicitarían es de $3.000 para crear un negocio, el monto mínimo es de $300 para estudios de los hijos; en cambio para el caso de los hombres el monto máximo que solicitaría es de $40.000 para comprar una casa y el mínimo sería de $3.000 para ampliar el negocio.

La mayoría de las personas abrirían una cuenta o se cambiarían de entidad Financiera si le ofrecieran mejor servicio al cliente y facilidad para hacer préstamos.

ESTUDIO CUANTITATTIVO

- La mayoría de los encuestados son trabajadores independientes, realizan el comercio como actividad económica principal.
- Dentro de la muestra se observa un alto porcentaje de encuestados que ahorran en alguna institución financiera, siendo la de mayor porcentaje los bancos, seguidos de las cooperativas.

- En su mayoría, los ahorristas se encuentran satisfechos con la institución en donde tiene sus ahorros.
- La necesidad de financiamiento de los encuestados se satisface básicamente con los préstamos que realizan, pocos acuden a la venta de artículos y a los empeños. Una manera muy usual de satisfacer estas necesidades es la utilización de los ahorros y el préstamo a sus familiares y amigos.
- Si tuvieran la posibilidad de acceder a un crédito éste sería destinado para la implementación de un negocio o la adecuación de uno ya existente, debido a que la muestra tiene un gran porcentaje de encuestados que se dedican al comercio por esa razón este crédito seria destinado al desarrollo de esta actividad. Los siguientes destinos de un crédito serían la vivienda y la educación.
- Los montos de la necesidad financiera en general, es decir, tanto para hombres como para mujeres se asemeja a una curva normal cuyo valor más alto se ubica en el rango de $1.000 a $5.000.

12. PLANEACION ESTRATEGICA

12.1. Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral.

12.1.1. Introducción.

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza con la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- **Perspectiva Financiera**
- **Perspectiva del Cliente**
- **Perspectiva de Procesos**
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

12.1.2. Ventajas.

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

12.1.3. Objetivos.

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa

- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

12.2. Metodología del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard esta formado por tres elementos imprescindibles para su ejecución.

La creación y desarrollo del Balanced Scorecard se desarrolla en el nivel ejecutivo para luego lograr la comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Luego de comprender los objetivos y la estrategia, todo esto se alinea con los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.

12.2.1. Elementos del Balace Scoredcard.

12.2.1.1. Trabajo estratégico

El trabajo estratégico es de suma importancia para el desarrollo del programa de mejoramiento, se deberán desarrollar una serie de grupos de trabajo en torno a los distintos Objetivos Estratégicos identificados. Cada grupo trabaja en la propuesta de actuaciones que permitan desarrollar los Objetivos Estratégicos. Los grupos están formados por personas de mandos medios de cada unidad y por personas que conozcan los procesos operativos, además de los directivos de la empresa, fundamentalmente personal involucradas especial relevancia para el desarrollo de las actividades empresariales. La participación del personal es necesaria e imprescindible para que la herramienta de gestión del Plan Estratégico se convierta en un instrumento útil y al servicio de todos, se produce desde el momento en que quedan establecidos la Misión, la Visión y los Objetivos.

12.2.1.2. Mapa de estrategias

Quizás el elemento de mayor importancia dentro del BSC es el mapa estratégico. La construcción del mismo no es una tarea fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo es diferente para cada empresa, se elabora de acuerdo a sus necesidades y sus objetivos, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Entre las principales funciones es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización. Para ello, el diseño exige la clara comprensión de la estrategia y así mismo su clara traducción al lenguaje de las operaciones. Para lograr el compromiso de la organización con la estrategia, la gerencia y los colaboradores deben comprender perfectamente en qué consiste la misma y como contribuye a lograr los objetivos de negocios.

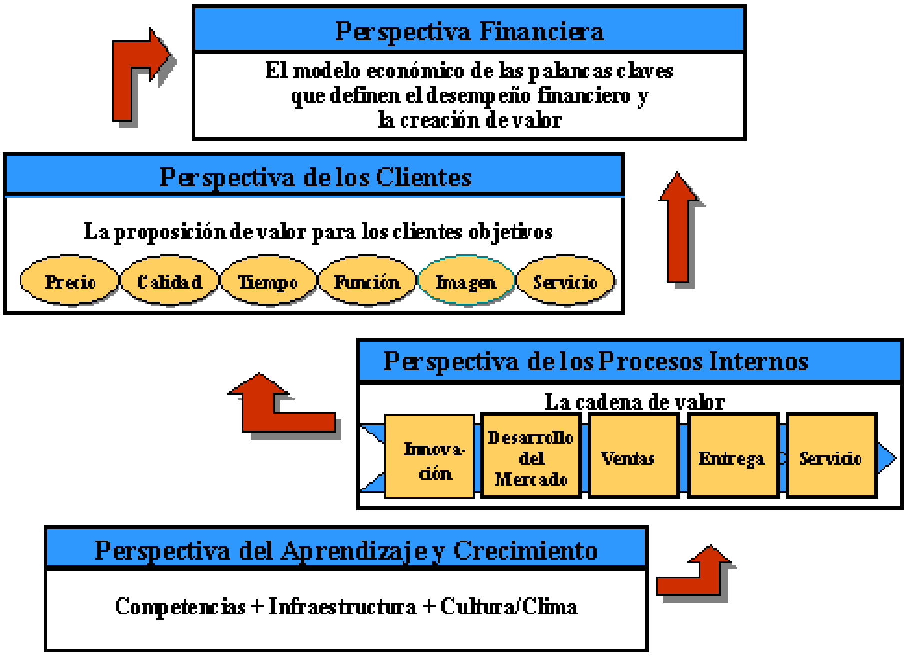

FIGURA # 3
MAPA DE ESTRATEGIAS
Fuente: http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

12.2.1.3. Tablero balanceado

El tablero balanceado del Balanced Scorecard, se construye en base a por lo menos cuatro perspectivas de suma importancia para cualquier empresa, estas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El tablero balanceado además de incluir por lo menos estas cuatro perspectivas, incluye también los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

12.2.2. Análisis de las diferentes perspectivas del BSC

12.2.2.1. Perspectiva financiera

Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales de la empresa asociados a la satisfacción de necesidades financieras.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la empresa, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de flujo de caja, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Es esta vinculación con los objetivos financieros, la que reconoce que el objetivo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

	AMBITO DEL NEGOCIO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Penetración en nuevos mercados
	Captación de clientes potenciales
	Publicidad
	Promociones
	Inversiones en mejora de infraestructura
	Buscar continuidad del negocio
	Incrementa margen de utilidades

CUADRO # 3
PERSPECTIVA FINANCIERA

Elaborado por: Las Autoras

12.2.2.2. Perspectiva del cliente

Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera. Las empresas entregan valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio financiero, social y profesional.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para que los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles al proveedor. Por ejemplo, los clientes pueden valorar plazos de entrega cortos o simplemente puntuales, o también productos de excelente calidad o servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades de manera permanente.

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de las unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que la empresa está en obligación o aún en condiciones de entregar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	AMBITO DEL NEGOCIO
	Satisfacción de clientes
	Retención de clientes
	Adquisición de nuevos clientes
	Rentabilidad del cliente
	Cuota del mercado

CUADRO # 4
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Elaborado por: Las Autoras

12.2.2.3. Perspectiva de procesos internos

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos, responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente, los cuales deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

La unidad de negocios posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

Innovación: identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

Procesos operativos: Producción y entrega de los productos y servicios a los clientes existentes.

Servicio de posventa: Soporte y mantenimiento que añaden valor luego de la venta.

	AMBITO DEL NEGOCIO
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Busqueda de nuevos productos o servicios
	Rapidez en la entrega del servicio
	Calidad en la entrega del servicio
	Agilidad de respuesta a problemas
	Reducción de Procesos Operativos
	Calidad en el servicios de Post-Venta
	Innovación de productos o servicios

CUADRO # 5
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
Elaborado por: Las Autoras

12.2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva.

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del BSC en cada unidad de negocios. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

- El hábito de formación permanente. El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.

- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.
- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AMBITO DEL NEGOCIO
	Mejorar sistemas de información
	Capacitación de colaboradores
	Especialización de funciones
	Mejoramiento continuo de procesos
	Motivación al personal
	Empowerment

CUADRO # 6
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Elaborado por: Las Autoras

12.3. Construcción de BSC

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió la empresa. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del BSC, como son la misión y visión de la empresa. Los pasos siguientes se pueden aplicar dentro de toda la unidad empresarial como puede ser una corporación o a sus unidades estratégicas de negocios.

12.3.1. Proceso de construcción, medición y evaluación según el BSC.

1. Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).
2. Diseño de la estrategia global.
3. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
4. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
5. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el

principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas.

6. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), similar al punto anterior.
7. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua).

12.3.2. Esquema de construcción del BSC.

En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo

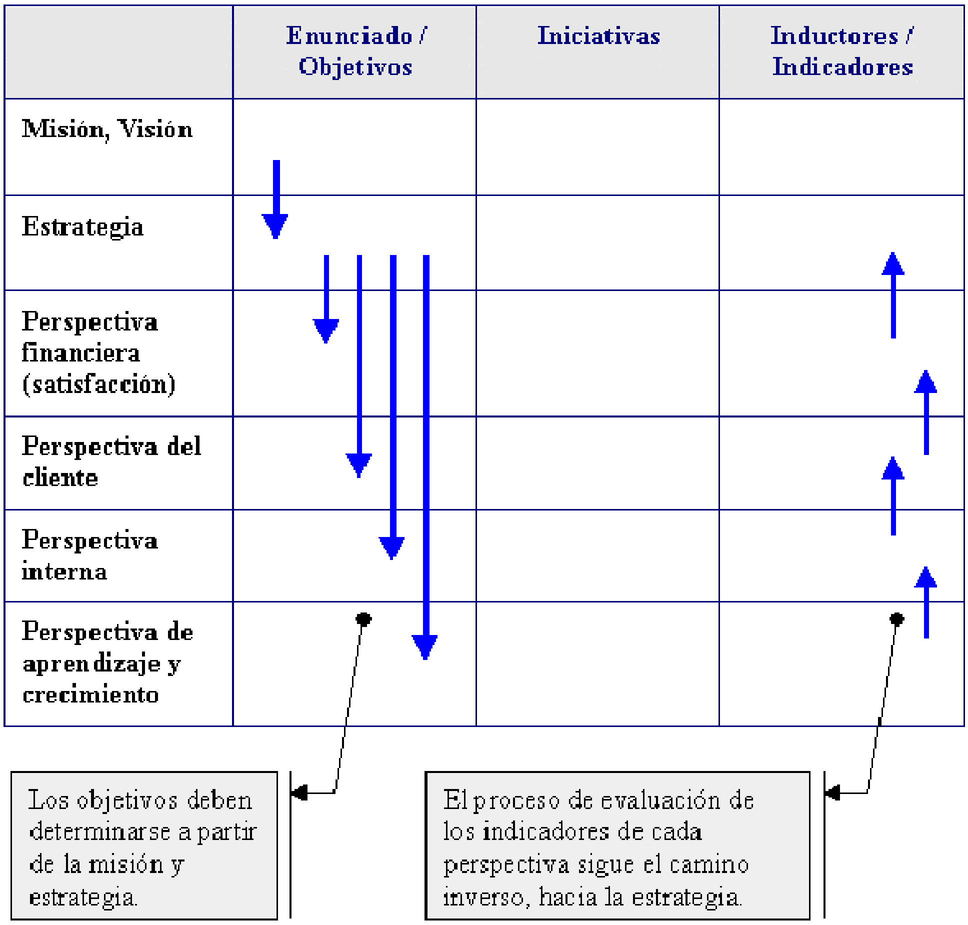

FIGURA # 8
ESQUEMA DE CONSTRUCCION DEL BSC
Fuente: http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

12.3.3. Algunos objetivos e indicadores genéricos.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

El BSC se ajusta fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo, la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente datos estáticos del pasado.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo.

Indicadores financieros

FIGURA # 9
PERSPECTIVA FINANCIERA
Fuente: http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM

Estrategia de Crecimiento (Ingresos)

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:

  - clientes nuevos
  - zonas geográficas nuevas
  - nichos de mercado nuevos
  - líneas productivas o productos nuevos
  - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio

Estrategia de Inversiones (ROI)

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
  - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
  - [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
  - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
  - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
  - [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semi terminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos

- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
    - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
    - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
    - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
    - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

Estrategia de Productividad (Costos)

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc

Indicadores de la Perspectiva del Cliente

FIGURA # 10
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
Fuente: http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/

Volúmenes de clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
  - A nivel regional / comercial / zonal
  - A nivel de segmento de mercado
  - Por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de ENCUESTAS, vía telefónica, vía internet, presencial, etc...

Existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

PRECIO

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

CALIDAD

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los servicios
- Nivel de atención personalizada

TIEMPO

- Optimización el los plazos de entrega de servicios
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

Fidelización de clientes

- Porcentaje de lealtad del cliente:
  - Renovación de crédito
  - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que realizan prestamos después de una subida considerable de intereses
- Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad por cliente

Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución

- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización de plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

Indicadores de la perspectiva de procesos internos

FIGURA # 11
PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS
Fuente: http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que se debe ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, se mencionan los siguientes:

PROCESOS DE INNOVACIÓN

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos, generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia etc.

PROCESOS OPERATIVOS

- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de los clientes
- Quejas de clientes externos o internos
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad

SERVICIOS DE VENTAS

- Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de Servicios de asistencia personalizada.

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

FIGURA # 12
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Fuente: http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/

Clima Organizacional

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral

- Nº de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

Incentivos y Retribución

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / Nº de empleados
- Nº premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

Motivación, Formación y Concienciación

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación / nº ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- Nº de sugerencias para mejoras de la organización
- Nº medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado

- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

Creación de Equipos y Capital Humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que teletrabaja en equipo

Proceso de planificación

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- Nº de etapas desarrolladas óptimamente
- Nº de personas involucradas en el proceso

13. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD APLICADA A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

13.1. Misión y Visión

MISIÓN

“Apoyar el desarrollo y fomentar en los socios y clientes una cultura micro-empresarial solidaria, así como los valores y ética cooperativa, y de esta forma llegar a miles de personas, permitiéndoles progresar y conseguir acceso a servicios financieros asequibles”.

VISIÓN

“Ser un sistema cooperativo financiero consolidado y exitoso en la prestación de servicios de calidad que goza de reconocimiento y prestigio nacional e internacional”

13.2. Estrategia Global

"Concentrar los recursos financieros y humanos a impulsar las habilidades no solo de mercadotecnia de la empresa, con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes, sino también continuamente desarrollar y crear valor de imagen, con el objetivo principal de cumplir con la Misión de las Cooperativas".

13.2.1. Objetivos Estratégicos

1.-META ESTRATEGICA DE CRECIMIENTO.

Posicionar productos y servicios financieros que proporcionen un crecimiento y desarrollo del sector cooperativo.

2.-META ESTRATEGICA DE RENTABILIDAD

Crecer en número de asociados.

Incrementar la cartera total.

3.-META ESTRATEGICA DE CALIDAD

Mejoramiento continuo de procesos.

Desarrollo humano y capacitación administrativa.

13.3. Diagnostico Organizacional

Dentro del sistema financiero encontramos una diversa gama de instituciones oferentes, de las cuales, los bancos poseen el 30.12% del mercado, las cooperativas en 45.78%, según cifras de la Superintendencia de Compañías, Reporte Gerencial Financiero por Sistema, a noviembre del 2005.

Al realizar un análisis comparativo de los requisitos para la prestación de créditos micro empresarial de dos tipos de instituciones financieras, bancos y cooperativas, se evidenció la falta de predisposición por parte de los bancos para conceder créditos micro empresarial a emprendedores que solo cuentan con un plan de trabajo, mas no con infraestructura instalada, capital de trabajo, empleados y tiempo de servicio.

A diferencia de los bancos, las cooperativas si están dispuestas a correr el riesgo de otorgar créditos micro empresarial a emprendedores que parten desde cero capital, solo con ideas, las cuales pueden llegar a desarrollarse y convertirse en fuentes de ingresos para familias de recursos limitados pero de grandes ideas.

Dentro de los requisitos para la solicitud de crédito se solicita lo siguiente:

DOCUMENTACION REQUERIDA	INSTITUCIÓN	
	BANCO	COOPERATIVA
Declaracion al SRI de los 6 ultimos meses	X	
Balances internos a diciembre de los 4 ultimos años	X	
Balances fiscales a diciembre de los 3 ultimos años	X	
Flujo de caja anualizado	X	
Copia de la nomina de accionistas	X	
Certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por la superintendencia de compañías	X	
Comunicación solicitando el crédito, monto, plazo, plan de pago y destino	X	
Copias de las escrituras de constitución	X	
Copia de los nombramientos de los representantes legales de la compañía	X	
Copia de cédula de ciudadanía	X	X
Copia del certificado de votación	X	X
Tres referencias de proveedores	X	X
Referencias bancarias	X	X
Dependiendo del monto uno o dos garantes		X

13.3.1. Fortalezas de las cooperativas

- Aumento sostenido cuantitativo del sistema cooperativo y sus integrantes en la última década.
- Las cooperativas atienden a los sectores olvidados por creerlos ... ntemplando a las familias y a los asalariados como los emprendedores de micro y pequeñas empresas.

CUADRO # 7

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA VS COOPERATIVAS

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Bancos y Cooperativas

- Las cooperativas, en la reciente crisis financiera del año 1999 mantuvieron abiertos sus accesos al crédito a trabajadores, pasivos y microempresarios.
- Las cooperativas, frente a la mencionada crisis que generó deterioro del trabajo y de las condiciones sociales en el país, brindaron a sus socios una oportunidad de resolver sus problemas de sobreendeudamiento producto de la devaluación y sus consecuencias.
- Las cooperativas constituyen un agente local que, como nadie se identifica con los intereses locales, y por lo tanto están comprometidas con el desarrollo de las comunidades, sin dejar de atender los efectos de la globalización sobre las mismas. Cumplen con el lema "Piensa global actúa local"

13.3.2. Oportunidades de las cooperativas

- Presencia del sistema cooperativo en sus distintas modalidades en todo el país.
- Reconocimiento explícito del sector cooperativo y la economía social como sectores diferenciales.
- Las entidades financieras privadas que tenían red de sucursales en el país han desaparecido, dejando parte importante del mercado libre lo cual ha modificado los objetivos de las Cooperativas, orientadas desde siempre al sector informal.
- Existiendo en el país un alto nivel de desocupación y de sub-empleo, las cooperativas son entidades especializadas en atender el segmento de micro-crédito ante la manifiesta inexistencia de crédito productivo.

13.3.3. Debilidades de las cooperativas

- Carencia de una planificación estratégica adecuada que permita desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y los recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercado, lo que ha impedido tener capacidad para innovarse en momentos de dificultades y cuando existen grandes volúmenes de negocios.

- Falta de imagen de marca de las cooperativas, de sus productos y los servicios que prestan, lo que lleva a una escasa diferenciación con el resto del mercado.
- Persiste resistencia al sistema cooperativo en algunos escalones de la sociedad.

13.3.4. Amenazas de las cooperativas

- Paquetes de producción y financiamiento estructurados desde otras instituciones financieras que compiten con los sistemas productivos y financieros de las cooperativas.

13.4. Análisis de las diferentes perspectivas del BSC

13.4.1. Perspectiva financiera

Dentro de la Perspectiva Financiera se desarrollarán dos nuevos productos y se promoverá un tercero, el cual ya es ofrecido por las cooperativas de ahorro y crédito, la diferencias es que se busca dar un servicio integral de este producto.

13.4.1.1. Objetivo Estratégico

- Capturar una cartera joven que asegure continuidad y crecimiento al negocio

13.4.1.2. Estrategia Asociada

- Préstamos para micro créditos
  - Consumo
  - Negocios
- Tarjeta "Credilísto"
  - Tarjeta de crédito para consumos
- Plan "Mi Escuelita"
  - Crédito para inicio de clases
  - Sección primaria
  - Matrícula, uniformes y libros

13.4.1.3. Línea de Acción

- Préstamos para micro créditos

Se continuará con la labor de otorgar créditos micro empresariales, reforzando la publicidad, para así dar a conocer mayoritariamente los servicios y beneficios de la cooperativa.

Se trabajará con afiches publicitarios, volantes, y publicidad radial y televisiva, en horarios definidos para llegar al target establecido.

Se hará énfasis en los servicios adicionales gratuitos y opcionales que se ofrecen junto con el crédito.

- Tarjeta "Credilísto"

Se desarrollará un plan de mercadeo que incluya penetración de mercado, comercialización, publicidad y mantenimiento de una tarjeta de crédito para los clientes de la cooperativa, que podrá utilizarse en varios establecimientos de la ciudad, ya sean de productos o servicios.

- Plan "Mi Escuelita"

Crédito para inicio de clases, se ofrecerá a padres de familia para la compra de útiles escolares, uniformes y pago de matrícula, se otorgará en los meses de marzo y abril.

Para el desarrollo de este plan se realizaran alianzas estratégicas con socios de la cooperativa, clientes tipo A, que hayan realizado por lo menos dos créditos para su microempresa, sea esta de confección, elaboración de calzado, mochilas o papelerías.

Esto asegura un compromiso de parte y parte para el trabajo en conjunto, ofreciendo productos más económicos a un mayor volumen de clientes.

El crédito se otorgará por 12 meses, periodo en el cual se renovará para un segundo crédito, de ser necesario por parte del cliente.

Se estima una demanda de 22.6%, para créditos educativos. Dichas estimaciones se basan en el estudio de mercado realizado.

Además de los nuevos productos ofrecidos se aplicarán métodos que puedan utilizar para aumentar sus ventas y su rentabilidad sobre ventas, utilizando la misma estructura de personal e inversiones anuales, que ya poseen para el área comercial. Es decir, se presentarán Técnicas de Marketing que permiten a las empresas mejorar la productividad de sus ventas, junto con métodos para mejorar la calidad de atención y de relación con el cliente, esto se complementa con la perspectiva del cliente y la de aprendizaje y crecimiento.

13.4.2. Perspectiva del cliente

Con la perspectiva del cliente se busca afianzar lazos comerciales y de negocios con los clientes y socios de las cooperativas.

13.4.2.1. Objetivo Estratégico

- Desarrollar un programa que establezca una relación a largo plazo con el cliente, ofrecer un servicio integral y así asegurar continuidad en la relación con el cliente

13.4.2.2. Estrategia Asociada

- Asesoría gratuita opcional en inversión de micro créditos
  - Proyectos de inversión nuevos negocios
  - Proyectos de inversión capital de trabajo
  - Evaluación de líneas de productos
  - Investigaciones de mercados
  - Planeación estratégica
- Seminarios de capacitación opcional en las siguientes áreas
  - Contabilidad básica
  - Contabilidad intermedia
  - Computación
  - Servicio al cliente
  - Ventas
  - Administración del negocio

13.4.2.3. Línea de Acción

- Asesoría gratuita opcional en inversión de micro créditos

Se proveerá de asesoría gratuita a cada cliente que solicite un crédito, sea este de emprendimiento o de capital de trabajo, con esto se busca dar un servicio integral, que no solo entregue recursos, sino que también ofrezca una guía para la mejor inversión del capital.

- Seminarios de capacitación opcional en las diversas áreas

Para un mejor desarrollo de la comunidad cooperativa, se ofrecerán diversos cursos y seminarios, con lo que se aprovechará la infraestructura existente y el personal capacitado de la institución.

13.4.3. Perspectiva de procesos internos

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva y adecuada al sector de las Cooperativas.

13.4.3.1. Objetivo Estratégico

Identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes, con esto lo que se lograra es alcanzar una continua satisfacción de nuestros potenciales clientes y mantener satisfechos a los accionistas de la Cooperativa.

13.4.3.2. Estrategia Asociada

- Procesos de innovación

Dentro de los procesos de innovación se desarrollara el "Programa de Innovación Tecnológica para el Sector Cooperativo" el cual estará orientado a ampliar los procesos tecnológicos con los que cuentan las cooperativas. También se trabajará en un programa de "Fomento de los acuerdos competitivos" o "cadenas productivas", en el cual se encadenara la producción con la comercialización de los productos elaborados por los beneficios de los créditos, con el fin de generar una red de investigación sectorial en temas de inversiones e inteligencia de mercados.

- Procesos operativos

Para satisfacer las expectativas de los clientes actuales y futuros se podrá aplicar la "Eficiencia del ciclo de servicio", esta herramienta toma en cuenta los tiempos de servicio y espera, entre otros que pueden afectar a la satisfacción en la percepción de los servicios ofrecidos.

- Tiempo de proceso.
- Tiempo en cola.
- Tiempo de espera.

- Calidad de Servicio de Ventas

El Servicio postventa, deberá tener la principal atención, pues es uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente, el mejoramiento de la imagen de la cooperativa deberá contar con la implementación de una completa calidad en el servicio tanto que sus clientes deberán estar siempre motivados y satisfechos por la calidad del servicio recibido en todas sus operaciones. Se deberá brindar una especial atención por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

  - Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
  - Tiempos de respuesta al servicios de asistencia personalizada.

13.4.3.3. Línea de Acción

- Personal altamente capacitado.

Para alcanzar los objetivos en cuanto a la satisfacción de los clientes, todas las áreas de atención a clientes externos e internos deberán contar con personal que cumpla con el perfil que requiera el área.

- Sistemas operaciones con tecnología de punta.

Se desarrollaran procesos automatizados en todas las áreas, que faciliten no solo la atención a los clientes, sino también la carga operativa y los controles financieros y administrativos puedan desarrollarse óptimamente.

13.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva nos ayuda a crear las condiciones para que los empleados puedan realizar sus tareas con buen nivel de calidad, nadie se siente bien haciendo trabajos que no tienen sentido o que están mal definidos en su proceso. Crear, dar o conocer, y hacer cumplir las reglas de juego comunes a todos. Realizar y promover actos de reconocimiento material y no material tanto para los desempeños extraordinarios como para los desempeños normales, retribuir de manera distinta según el nivel de responsabilidad de cada puesto y el nivel de desempeño de cada persona y mantener al personal motivado, son resultados de la etapa de aprendizaje y crecimiento. Pero la alta motivación no es gratis, pero esto no significa necesariamente que motivar requiere de elevados presupuestos. No es gratis, también quiere decir que no se produce de la nada. Si bien es muy importante la auto motivación, la dirección de una empresa es la que define, con su hacer o no hacer, cuánta motivación hay en el personal.

Para que haya motivación tiene que haber inversión, pero esta inversión no es sólo de dinero, sino más bien de tiempo y esfuerzo. Tiempo para pensar e implementar mecanismos de motivación de alta relación costo-beneficio y esfuerzo para sostener y mantener en el tiempo estos mecanismos optimizándolos constantemente.

13.4.4.1. Objetivo Estratégico

- Implementar un Plan de Desarrollo Laboral, que permita a los trabajadores de la cooperativa alcanzar ascensos y mayores fuentes de ingresos a través de una motivación y capacitación continua.
- Se desarrollarán métodos que la institución pueda utilizar para aumentar sus ventas y su rentabilidad sobre ventas, utilizando la misma estructura de personal e inversiones anuales, que ya poseen para el área comercial. Es decir, se presentaron las Técnicas de Marketing que permiten a las cooperativas mejorar sus captaciones.
- También, se proporcionará métodos para mejorar la calidad de atención y de relación con el cliente.

13.4.4.2. Estrategia Asociada

- Programa de incentivos por desempeño
  - Búsqueda del mejor trabajador (mensual)
  - Premio al mejor trabajador (semestral)
- Capacitación continua del personal
  - Ascensos por contribuciones (evaluadas por PyG).
  - Facilidades de crecimiento dentro de la empresa.

- Capacitación constante.

- Grupos de trabajos estratégicos
  - Área operativa
  - Área comercial
  - Área de mercadeo
  - Área de servicios generales.

13.4.4.3. Línea de Acción

- Programa de incentivos por desempeño

Premiar a un buen trabajador no solo es un acto de justicia, es un medio para estimular el trabajo eficiente y productivo, que tanto se necesita para dar un buen servicio, mejorar la competitividad y asumir los grandes retos del presente y futuro.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

Está comprobado que un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual como ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado y no tienen ningún inconveniente en seguir al mismo si éste cambia de empresa. Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, la presión y el reconocimiento del trabajo son los factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, los otros factores son los que la diferencian de las demás y las que consiguen que los empleados sean leales a la misma.

En conclusión, la gente no es realmente fiel a la empresa, la gente es fiel a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que ésta sea capaz de ofrecerles.

- Capacitación continua del personal

RRHH o la máxima autoridad de cada área serán los responsables de tomar la decisión sobre los colaboradores a su cargo y sean capacitados en forma obligatoria al menos una vez al año, constante y progresivamente, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

En la selección de los colaboradores a capacitar se considerará fundamentalmente:

- La misión y los objetivos de la institución.
- Las necesidades de capacitación
- El conocimiento requerido para el ejercicio de la función
- Las perspectivas de aplicación del conocimiento adquirido en el desempeño de sus funciones y dentro de la institución.
- Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

Para garantizar este proceso cada unidad operativa emitirá un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los colaboradores capacitados.

- Grupos de trabajos estratégicos
    - Área operativa
    - Área comercial
    - Área de mercadeo

13.5. Construcción de BSC

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Gerencia pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos, luego de esto se traducen los objetivos en acciones utilizando un mapa de estrategias y un tablero balanceado, con indicadores, responsabilidades y medidores.

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en una elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se habla de un verdadero SISTEMA DE GESTION.

13.5.1. Mapa Estratégico

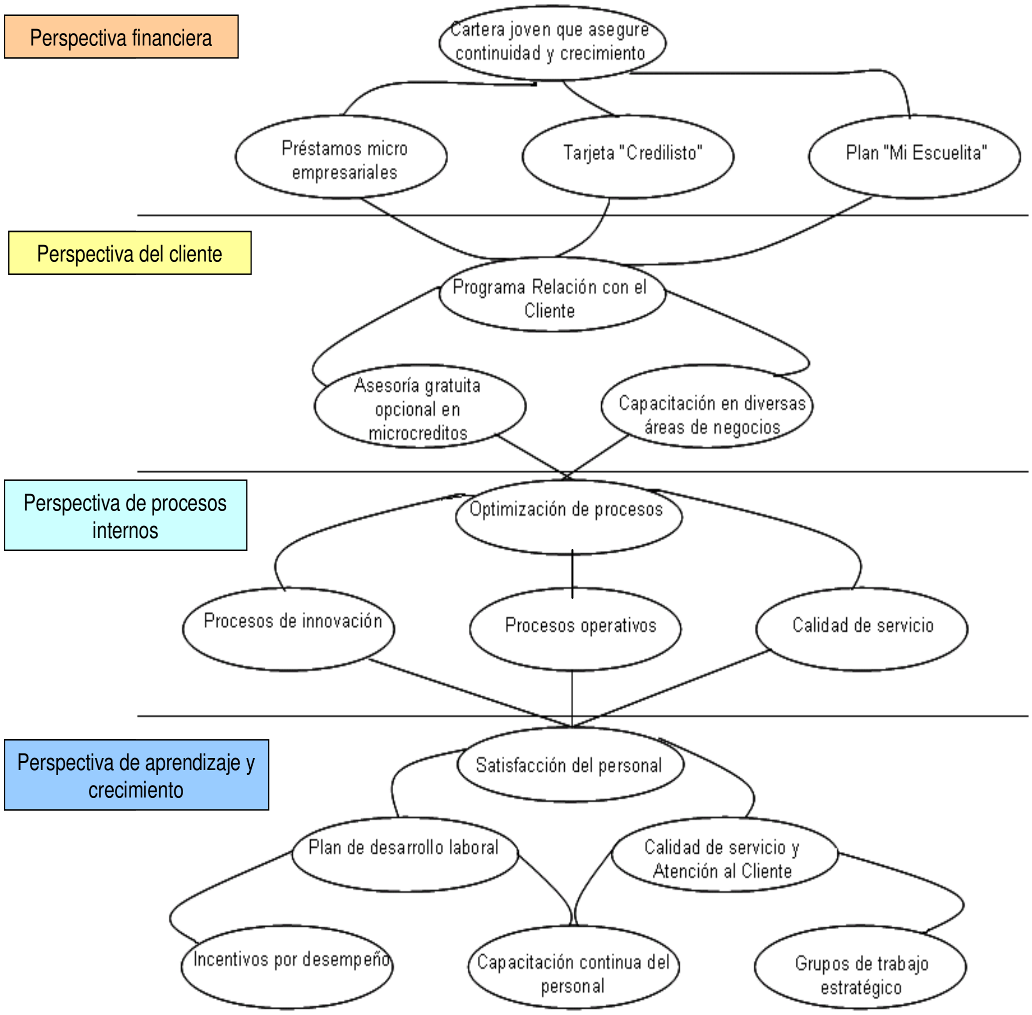

FIGURA # 13
MAPA ESTRATEGICO APLICADO
Elaborado por: Las Autoras

13.5.2. Tablero Balanceado

El tablero balanceado del BSC, se construye en base al menos de 4 perspectivas, e incluye los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

Los medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, las metas, los compromisos, los planes de acción son claves para alcanzar las metas, entonces los "que" son los objetivos y los "como" los planes de acción, la premisa es que la medición comunica los valores y la prioridades.

La medición es la disciplina, la manera en la que los resultados se comunican a la organización, si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá que se esta enfocando la organización a corto, mediano y largo plazo.

Los planes de acción de convertirse en el productor de mas bajo costo, la innovación, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos, la alianza de negocios, se alinean y entienden en conjunto no separadas.

El BSC de mas alto nivel – mapa de la estrategia y tablero balanceado - sirve para desplegar las estrategias en la institución en todas sus dimensiones - clientes, proveedores, accionistas y personal - lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas.

Para llevar a la práctica el BSC es indispensable el involucramiento desde el más alto nivel y organizar el esfuerzo en equipo de trabajo.

Para conseguir organizar la información además de los tableros se utilizan plantillas de iniciativas para cada una de las perspectivas con sus respectivos medidores e indicadores, responsables de acción y metas a alcanzar.

13.5.3. Proceso de medición y evaluación según el BSC.

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es utilidad económica, la secuencia es:

1. Financiero (obtener utilidad)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Proceso Interno (a través de la capacidad de generar valor)
4. Crecimiento y Aprendizaje (mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas).

Los objetivos estratégicos pueden estar ligados mediante una relación causa - efecto:

Las cooperativas, van a "Incrementar el valor de mercado" (FINANCIERO) mediante "El crecimiento de los ingresos" (FINANCIERO) y "El mejoramiento de los costos administrativos" (FINANCIERO).

Para alcanzar "El crecimiento en los ingresos" (FINANCIERO) debemos convencer al cliente de la institución es "Confiable, amigable y conveniente" (CLIENTE) y provee "Modelos de créditos populares y accesibles" (CLIENTE).

Para ser "Confiable, amigable y conveniente" (CLIENTES), se necesita que los clientes encuentren "Empleados amigables, agradables y que den seguridad", (CLIENTE), "Disponibilidad y conocimiento de los empleados" (CLIENTE), aseguran un servicio "Profesional y un manejo adecuado de reclamos" (CLIENTES), y la 'Aprobación de crédito rápido' (CLIENTE) y "Entrega de beneficios oportunos" (CLIENTE).

Para dar a los clientes ese sentimiento de "Disponibilidad y conocimiento de los empleados" (CLIENTE) se debe asegurar "Suficientes empleados capacitados todo el tiempo" (PROCESO INTERNO), para lo cual "Todos los empleados deberán someterse a un entrenamiento básico de ventas y servicio al cliente" (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO).

Todos estos objetivos están relacionados en una larga cadena de causa-efecto, pasando a través de las diferentes perspectivas descritas.

Esta cadena de causa-efecto esta alineada con los objetivos de proyecto para el mejoramiento de imagen de las cooperativas.

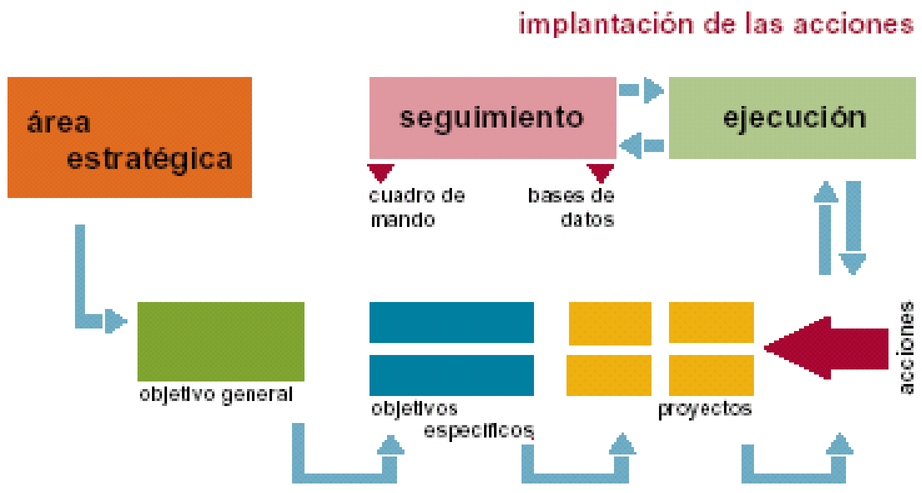

FIGURA # 14
PROCESO DE MEDICION SEGÚN EL BSC
Fuente: http://www.procesosinteligentes.com/Servicios/BalancedScoreCard.asp

14. ANÁLISIS FINANCIERO

El Ecuador mantiene una mercado financiero con alto grado de incertidumbre debido a la situación de inestabilidad política y económica del país, lo que se refleja en su mercado financiero, de esta manera resulta poco atractivo invertir en un país con un alto riesgo.

14.1. Parámetros Básicos para las Proyecciones

Se desarrollaron estimaciones en base a proyecciones con datos obtenidos de los reportes financieros a partir del año 2003 con lo que se tienen 36 meses para realizar la regresión estadística que estimara los resultados del primer año de gestión y el crecimiento anual sostenido que se espera lograr con la implementación de este proyecto.

14.2. Reporte General del Sistema de Cooperativas.

El Reporte General del Sistema de Cooperativas muestra que un número mayor de entidades de cooperativas se presentan en el país, bancos privados 25 entidades (lo que representa el 30.12% del sistema financiero) vs. Cooperativas de ahorro y crédito 38 entidades (45.78%, información hasta nov-05 como se muestra en el Anexo 1).

Se puede observar que las cooperativas muestran una menor participación en la cartera comercial, consumo y vivienda, pero en cuanto a la cartera microempresarial la diferencia entre los bancos privados y las cooperativas es mínima, tan solo el 17%, tomando en cuenta las proporciones de cada segmento dentro del sistema financiero, tal como se explica en el siguiente cuadro.

CARTERA BRUTA DEL SISTEMA FINANCIERO A NOVIEMBRE 2005				
	BANCOS	COOPERATIVAS	OTROS	TOTAL
CARTERA BRUTA	5,256.32	621.82	1,400.72	7,278.87
COMERCIAL	2,898.19	9.48	802.52	3,710.20
CONSUMO	1,426.41	238.31	413.34	2,078.06
VIVIENDA	591.91	92.99	164.74	849.64
MICROEMPRESA	339.8	281.04	20.13	640.97

DIFERENCIA CARTERA BRUTA BANCOS vs. COOPERATIVAS A NOVIEMBRE 2005		
CARTERA BRUTA	**4,634.50**	**100%**
COMERCIAL	2,888.71	62.33%
CONSUMO	1,188.10	25.64%
VIVIENDA	498.92	10.77%
MICROEMPRESA	58.76	1.27%

DIFERENCIAS			
BANCOS vs COOPERATIVAS	88.17%	11.83%	
CREDITO MICROEMPRESA			58.76

CUADRO # 8

REPORTE GENERAL DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS

Elaborado por: Las Autoras

Esto puede deberse en parte a que de los servicios que pueden ofrecer las cooperativas, este es el único o el más conocido.

14.3. Supuestos económicos-financieros

- Las tasas dentro del sistema financiero se mantienen.
- Se estima un crecimiento del 0.50% durante primer año después de la implementación del BSC y durante los años siguientes del 0.10% y 0.05% en los años 2008 al 2009 y 2010 al 2011 respectivamente.
- La inversión inicial será realizada con capital propio.

14.4. Inversión

En la institución financiera se realizaran inversiones anuales desglosadas en: Inversión fija, Inversión variable y Capacitación, con lo cual se abarcan todas las áreas desarrolladas en el BSC.

INVERSIONES			
	DESCRIPCION	**VALOR**	**PARTICIPACION**
		(en dólares)	**%**
I	INVERSION FIJA	34.600,00	30,50%
II	INVERSION VARIABLE	39.825,56	35,11%
IV	CAPACITACION (12veces al año)	39.000,00	34,38%
		113.425,56	**100%**

CUADRO # 9
SUPUESTO DE INVERSION

Elaborado por: Las Autoras

14.4.1. Inversión Fija

Dentro de la inversión fija tenemos inversión de equipos de oficina, mobiliario, arreglo de interiores, con lo cual se realiza una mejora en la imagen y en el servicio de la institución como se muestra en el siguiente cuadro.

DESGLOSE DE INVERSION FIJA			
	DESCRIPCION	**TIPO DE INVERSION**	**VALOR TOTAL (en dolares)**
I	**Equipos de Oficina**	Computadoras, maquinas contadoras de billetes, maquinas de luz ultravioleta, faxes, impresoras, copiadoras, scaners, telefonos	**$ 9.600,00**
II	**Desarrollo del Software**	Levantamiento de informacion, implementar procesos en el sistema, diseño de formas y pantallas, diseño de base de datos, programacion	**$ 18.000,00**
III	**Mobiliario**	Escritorios, sillas operativas, sillas para clientes.	**$ 5.200,00**
IV	**Arreglo de Interiores**	Pinturas, cuadros, adornos, plantas de interiores, mano de obra.	**$ 1.800,00**
		TOTAL	**$ 34.600,00**

CUADRO # 10
DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION FIJA
Elaborado por: Las Autoras

También se realiza inversión en el desarrollo de un software especializado para la automatización de los procesos internos, con esto se busca brindar un servicio ágil y eficaz.

14.4.2. Inversión Variable

En cuanto a la inversión variable esta consta básicamente de publicidad dividida en: Cuñas radiales, publireportajes, reportajes, folletería, afiches y mantenimiento de página Web.

Debido a que el proyecto busca el mejoramiento de imagen de la institución es de suma importancia como primer paso dar a conocer los servicios ya existentes, adicional a esto generar una cadena de información que permita dar a conocer los nuevos servicios a implementarse.

COSTO ANUAL PUBLICIDAD			
	DESCRIPCION	**VALOR (en dolares)**	**PARTIFICACION**
I	**CUÑAS RADIALES (un semestre de cuñas radiales)**	$ 7.500,00	**18,83%**
II	**PUBLIRREPORTAJE (cuatro publireportajes al año)**	$ 14.480,56	**36,36%**
III	**REPORTAJE (Cuatro reportajes al año)**	$ 300,00	**0,75%**
IV	**PAGINA WEB (mantenimiento)**	$ 720,00	**1,81%**
VI	**FOLLETERIA (Diseño e impresión (50,000 unidades)**	$ 16.000,00	**40,18%**
VI	**AFICHES (Diseño e impresión (5,000 unidades)**	$ 825,00	**2,07%**
		$ 39.825,56	**100,00%**

CUADRO # 11
DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION VARIABLE
Elaborado por: Las Autoras

14.4.3. Capacitación

Como tercer ítem de inversión se encuentra la capacitación, la cual se realizara en dos fases, la primera en la implementación de BSC, la cual esta dirigida a el área ejecutiva de la institución. La segunda fase, capacitación continua, se encuentra dirigida hacia la parte operativa y administrativa de la institución.

CAPACITACION		
	DESCRIPCION	**VALOR (en dolares)**
I	**IMPLEMENTACION DEL BSC**	$ 3.000,00
II	**CAPACITACION CONTINUA**	$ 36.000,00
		$ 39.000,00

CUADRO # 12
DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION EN CAPACITACION
Elaborado por: Las Autoras

14.5. Flujo de caja

Para las proyecciones se tomaron 36 periodos mensuales, desde el 2003 al 2005, con datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos de una Cooperativa del sistema financiero.

Se estimaron 5 años con un crecimiento porcentual de 0.5% después de la implementación del BSC con crecimientos semestrales del 0.10% en los años 2007 al 2009 y de 0.05% hasta el 2011.

En el flujo estimado también se considera el incremento en los gastos debido a la implementación de BSC.

14.6. Evaluación Económica

14.6.1. Análisis de la TIR y el VAN

El flujo de efectivo que se tomará en cuenta para realizar el análisis del VAN y la TIR será la diferencia entre en flujo ingresos y egresos siendo el proyecto para una institución en marcha.

La tasa referencial es la que demuestra el precio final en mercado financiero.

La tasa interna de retorno es lo que el inversionista gana al invertir en el proyecto.

La TIR hace que el VAN sea igual a 0, cuando la TIR es mayor que la tasa referencial, el rendimiento que obtendría el inversionista al hacer la inversión seria mayor que el que obtendría en la mejor inversión del mercado, por lo tanto una TIR mayor indica que conviene realizarse el proyecto, al encontrarse la tasa referencial en 13.14% al 3 de enero del 2006 en comparación con el 26.77% del proyecto, esto indica que el proyecto debe realizarse. (Anexo 2)

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este trabajo fue identificar las potencialidades que tienen las cooperativas como entidades financieras y el servicio que pueden prestar a los demandantes de este sector, todo esto con la finalidad de crear una mejora en la imagen corporativa de una cooperativa mediante el método del BSC.

El público en general califican de Muy buena a las Cooperativas por los diferentes servicios y facilidades que brindan, sin embargo el nivel de aceptación hacia este sector se vería positivamente afectada aumentaría y cambiaria si:

- Colocaran cajeros automáticos como un servicio al cliente.
- Contratara más cajeros en ventanilla para que el cliente no espere tanto.
- Existieran más sucursales de Cooperativas, para facilidad de traslado del cliente.
- Se difundiera más publicidad de las cooperativas, sobre sus servicios y facilidades.
- Bajara los intereses en los créditos y aumentar el interés para el ahorro.

- Mejorar canales de comunicación con la población y difundir sus opciones de inversión y ahorro.
- Ampliara la gama de beneficios como: Tarjetas para comisariatos, tarjetas para salud, créditos para libros (en librerías), pago de servicios básicos, cajeros automáticos.
- Ofrecieran mejor servicio al cliente y facilidad para hacer préstamos.

Debido a la naturaleza del target de las cooperativas, básicamente clientes de segmentos de ingresos medio bajo y bajo, trabajadores independientes, cuyos destino de créditos se orientan a la creación de negocios (39.1%) y a la educación (20.3%) se crearon productos acorde a las necesidades encontradas.

Los productos creados en este trabajo constituyen un esfuerzo por generar soluciones a necesidades insatisfechas o medianamente satisfechas por los gestores del sistema financiero actual.

Si bien es cierto ya se cuenta con programas que ayuden a mitigar estas necesidades no se las a tratado de una forma técnica y planificada como se lo propone en esta tesis.

Las necesidades de préstamos en cuanto a monto y destino varían según el género de clientes, es por esto que se ofertan productos para ambos segmentos.

El “Plan Mi Escuelita” orientado a mujeres, amas de casa cuyas necesidades se centran en la educación de sus hijos conlleva no solo la solución de una necesidad momentánea, sino la ayuda social que se deriva de la educación a largo plazo.

El programa de créditos, se orienta básicamente, no exclusivamente al sector masculino que se encuentren interesados en la creación de microempresas.

Aprovechando la buena imagen que se tiene de las cooperativas, quizá su mayor fortaleza se impulsa el tercer producto propuesto, "Tarjeta Credilisto" que es una oportunidad de iniciar una historia crediticia a un segmento tradicionalmente descuidado.

Estos tres productos financieros se los desarrolla bajo un esquema de planificación que contempla las cuatro perspectivas del BSC.

Con una apropiada aplicación y seguimiento se proyecta un óptimo resultado en la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

16. BIBLIOGRAFÍA

- 4 Kaplan, Norton, 1998, página 51.
- Cursos de Dirección Comercial y Marketing, Marketing Mix I, Marketing Mix II, Estrategia Comercial, Plaza & Janes Editores, S.A. 1992.
- Investigación de Mercados, Segunda Edición, Cursos Prácticos de Mercadotecnia, Edgard Harris, Eugene L. Dorr, MxGraw-Hill, 1990.
- http://www.bioestadistica.uma.es/libro/
- http://www.asimet.cl/Finanzas_Empresariales/doctor_finanzas.htm
- http://www.superban.gov.ec
- http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html
- http://nrgconsultores.blogspot.com/2005/10/los-mapas-estratgicos-del-balanced.html
- http://www.mercadeo.com/60_mapa_estrat.htm
- http://www.strategymap.com.au/default.htm
- http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixlareno.htm
- http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM
- http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/

ANEXOS