

ARTÍCULO ORIGINAL

Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito «Juan Pío de Mora», Ecuador

Methodology for Competitiveness Management with a Strategic Approach: Study Case of “Juan Pío de Mora” Saving and Credit Cooperative, Ecuador

Katia Franch León,^I Ricardo Chávez Betancourt ^{II}

^I Universidad de La Habana, Cuba

^{II} Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador

Resumen

Los temas de gestión, competitividad y enfoque estratégico han sido siempre un punto neurálgico en el mundo empresarial. A esto se debe el tratamiento diferenciado que tienen en la bibliografía de referencia. Si bien es cierto que existen textos que relacionan de manera armónica los binomios gestión estratégica o competitividad y estrategia, no se identifican otros que integren las tres categorías. Debido a esto, el objetivo del presente artículo está orientado a establecer la relación conceptual y metodológica que puede tener esta triada en el mundo empresarial. Para ello, se toma como caso de estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Juan Pío de Mora» en Ecuador, al identificar allí una brecha de investigación en este sentido. Como resultado, se muestra el análisis teórico realizado para llegar a una definición integrada sobre las categorías del estudio y a la propuesta de una metodología que, de manera experimental, puede utilizarse para lograr resultados en la praxis.

Palabras clave: competitividad, enfoque estratégico, gestión, metodología.

Abstract

Management, competitiveness and strategic approach themes have always been a key element within the business world; therefore they have had a special treatment in the reference bibliography. Even though, it is true that there are texts that relate harmonically the couple of words strategic management or competitiveness and strategy, no other couples are identified that integrate the three categories. Thus, the aim of this paper is to establish the conceptual and methodological relation this triad can have in the business world. For that, we take as study case “Juan Pio de Mora” Saving and Credit Cooperative in Ecuador, by identifying there, a space for research in this sense. As the result of this, the theoretical analysis carried out to achieve an integrated definition about the study categories, as well as the proposal of a methodology that can be experimentally used to get results in practice, is shown in this paper.

Keywords: *Competitiveness, Strategic Approach, Management, Methodology.*

Introducción

En el contexto empresarial actual, la competitividad se convierte en un elemento clave, ya que constituye la capacidad que posee una empresa, sector, país o nación, para hacer frente a los desafíos que exige el entorno. Su esencia consiste en crear cada vez más ventajas competitivas que hagan posible la sostenibilidad de las empresas, pero para ello se requieren acciones concretas, soportadas en innovaciones, tecnologías y nuevos conocimientos, que garanticen procesos organizacionales más efectivos y distintivos frente a la competencia. De esta manera, se gana la fidelidad del mercado a los cuales se dirigen.

La capacidad de competir constituye la meta a lograr en muchas empresas, pero su materialización depende de la proyección que se haga para llevarla a cabo. Ello significa que debe prevalecer un pensamiento o enfoque estratégico que tome en cuenta dónde se encuentra la empresa hoy y hacia dónde quiere llegar. En función de todo esto, se deben trazar las pautas o líneas de actuación para poder penetrar y posicionarse en mercados seguros que permitan la solvencia de las organizaciones.

Pensar organizacionalmente con un enfoque estratégico se ha convertido en una exigencia para la gerencia, ya que ello advierte, enfoca y proyecta el futuro, ante el entorno altamente turbulento y competitivo en el que se desenvuelven. La mirada hacia ese porvenir no puede ser parcelada sino integral y, desde la gestión, las organizaciones pueden planificar, organizar, liderar y controlar su rumbo, prever las contingencias y crear la capacidad y los mecanismos de ajuste y adaptación para estar a tono con las demandas del entorno, sin afectar o perder el control de sus procesos sustantivos.

Para hacer frente a ese mundo competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones se necesita, como parte de la gestión, lograr captar profesionales altamente capacitados y su retención y crecimiento en el tiempo, mediante programas de desarrollo de competencias y destrezas que permitan un buen desempeño para llegar a los estándares competitivos que se esperan. En otras palabras, se precisa alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Como se indicó anteriormente, los temas de gestión, competitividad y enfoque estratégico han sido un punto neurálgico en el mundo empresarial y, por ello, han tenido un tratamiento diferenciado en la bibliografía de referencia; sin embargo, no se identifican investigaciones que relacionen de manera armónica las tres categorías. De este hecho se deriva la importancia del presente estudio, ya que expone una visión integrada sobre el tema a partir de un análisis teórico y de la propuesta metodológica que se sugiere, de manera experimental, para lograr resultados en la praxis, fundamentalmente en el sector cooperativo, al cual se dirige la investigación.

En Ecuador, se ha desarrollado un movimiento cooperativo que trabaja en la actividad financiera y comprende más de 800 cooperativas de ahorro y crédito (COAC) que funcionan con los aportes de sus socios, quienes son, además, sus principales clientes. En este sentido, la investigación que aquí se presenta se enfoca hacia la Cooperativa «Juan Pío de Mora», perteneciente a la provincia Bolívar, pues allí se encontró un grupo de vicisitudes que incentivaron la realización del estudio. El trabajo de campo preliminar permitió revisar documentos e intercambiar con dirigentes y funcionarios de la unidad, de manera que fue posible identificar que no existe un pensamiento estratégico enfocado a impulsar la competitividad y, mucho menos, a prever, desde la gestión, las acciones que garantizarían el éxito en ese aspecto.

Entre las incidencias identificadas *a priori*, que constituyen limitantes de la competitividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Juan Pío de Mora», se encuentran las siguientes:

- Ausencia de diagnósticos sobre la situación actual de la competitividad. Prevalece la operatividad para atender las «urgencias».
- Inexistencia de un plan estratégico que permita orientar el rumbo competitivo de la empresa. La planificación estratégica en este sentido se orienta hacia acciones limitadas a corto plazo, sin ningún tipo de análisis que posibilite anticiparse a las tendencias del entorno, del mercado y a las necesidades de los clientes.
- No queda definida la función del encargado de los temas de la competitividad en la cooperativa, por lo que su gestión es responsabilidad de todos y de nadie.
- No están diseñados los programas de formación que permitan elevar las capacidades individuales y colectivas para hacer frente a la competencia.
- No se comparten experiencias sobre «mejores prácticas» en temas de competitividad organizacional con entidades semejantes en el país o en otros.
- Los resultados organizacionales no siempre responden a la expectativa del gerente y los asambleístas.

Estos elementos ponen en evidencia la necesidad de la COAC objeto de estudio de contar con una metodología que permita, sobre la base de una adecuada gestión y un pensamiento estratégico, impulsar la competitividad que hoy no se encuentra en los niveles requeridos. En función de dar respuesta a esta necesidad se traza, como objetivo del estudio, fundamentar, desde el punto de vista teórico y bajo una mirada integral, los temas a tratar para poder llegar a una propuesta metodológica que en un futuro inmediato se pueda operacionalizar.

1. Materiales y métodos

Como parte de los materiales y métodos utilizados para estructurar y organizar el estudio, se consideró pertinente elaborar un procedimiento que permitiera, paso a paso, dar respuesta a los objetivos propuestos (figura 1).

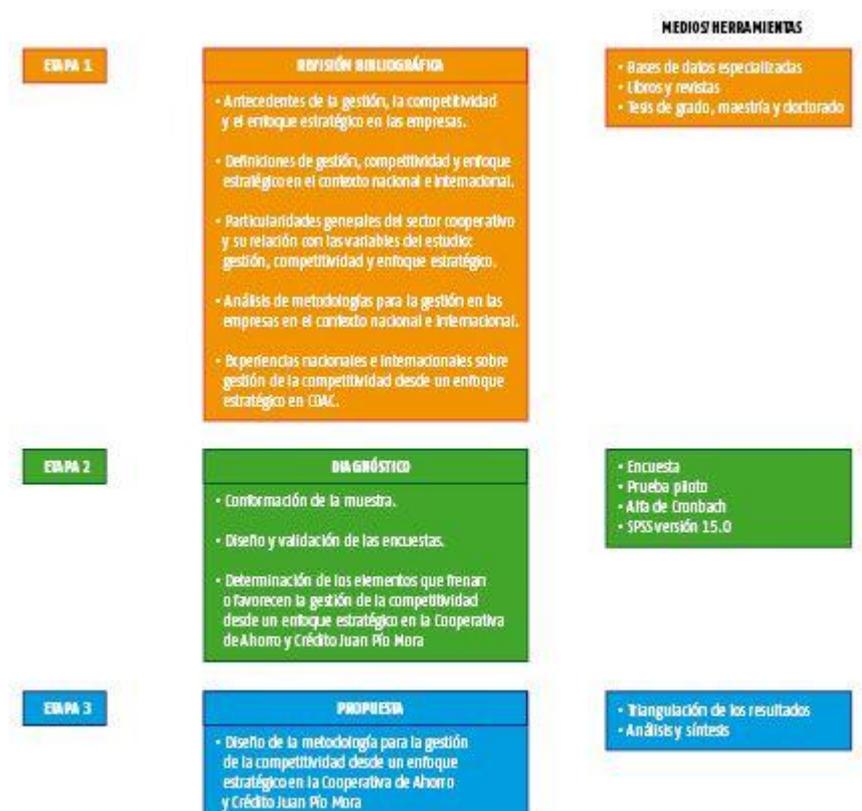


Figura 1. Procedimientos para la concepción lógica del estudio

Como se puede apreciar en la figura, el procedimiento consta de tres etapas. La primera está dedicada a la revisión bibliográfica, cuyo objetivo es encontrar respuestas en relación con los antecedentes y definiciones de las categorías del estudio: gestión, competitividad y enfoque estratégico. Por otro lado, se dirige a identificar las particularidades del sector cooperativo, además de permitir el análisis de las diferentes metodologías existentes sobre gestión y la búsqueda de alguna experiencia concreta acerca de la propuesta que sugiere el estudio. Como medios o herramientas de apoyo en esta etapa, se utilizaron bases de datos especializadas, libros, revistas y tesis de grado, maestría y doctorado.

La segunda fase, por su parte, se orienta hacia el diagnóstico de los elementos que frenan o favorecen la propuesta en cuestión y, para ello, se diseñan, validan y aplican encuestas a los diferentes estratos seleccionados como muestra. Se utilizan pruebas piloto y alfa de Cronbach para la validación y el SPSS para su procesamiento.

Por último, la tercera etapa se centra en el diseño de la propuesta de la metodología mediante la utilización, como apoyo, de la triangulación de los resultados obtenidos en las fases precedentes, así como del análisis y síntesis.

Por cuestiones de espacio, no se presentará el estudio ampliado de cada uno de los pasos realizados para dar cumplimiento a los objetivos de las etapas; solo se expondrán aquellos aspectos concluyentes en cada una de ellas.

2. Resultados

Con respecto a la primera etapa (revisión bibliográfica) se puede concluir que, en lo referente a los antecedentes u orígenes de las variables del estudio, la gestión tiene un punto de partida definido y una trayectoria explícita a partir de los diferentes momentos históricos en que ha tenido lugar. En cambio, la competitividad y el enfoque estratégico, aunque son temas profundamente tratados, no tienen un inicio específico en el que pueda ubicárseles. Los investigadores van haciendo inferencias a partir de situaciones o hechos que consideran como detonantes y, en el caso del enfoque estratégico, se entremezcla con los temas de estrategia y planeación o dirección estratégica.

En cuanto a la conceptualización de ambas variables, la conclusión es que existen infinidad de conceptos que permiten conformar un cuerpo doctrinal propio e independiente para cada una de ellas, así como diferentes teorías que las sustentan y propician la operación en el contexto empresarial. Sin embargo, subyace una brecha investigativa con respecto a tratarlas desde una mirada integral, de lo que se deriva la necesidad de definir un concepto propio como punto de partida de este estudio, que se presentará más adelante.

Por otro lado, se puede afirmar que, si se toman en cuenta las particularidades y características del sector cooperativo, estas variables tienden a tener un mayor o menor impacto, por lo que es preciso velar por la adecuada armonía o articulación que debe existir entre ellas y lo que exige el sector, para poder obtener un efecto positivo al implementar la propuesta de gestión la competitividad desde un enfoque estratégico.

Por otra parte, con el objetivo de poder diseñar y poner en marcha una metodología con los fines establecidos, fue necesario revisar las metodologías de gestión existentes, análisis que demostró la ausencia de estudios en este sentido, lo cual refuerza la novedad de la presente investigación.

Por último, en esta primera fase se comprobó que, aunque existen experiencias prácticas de gestión en el sector cooperativo que vinculan de alguna forma los binomios gestión estratégica o competitividad y estrategia, no se hallan, ni en el contexto nacional ni en el internacional, resultados en la praxis sobre metodologías que relacionen las tres variables bajo la mirada integral que se propone.

Ahora bien, en la segunda etapa, debido a las particularidades del estudio, los encuestados se agruparon en seis estratos, cuyo análisis muestral no fue necesario ya que se toma en cuenta el 100 % en cada uno (tabla 1).

Tabla 1. Tamaño de los estratos seleccionados

ESTRATOS	TAMAÑO
Consejo de administración	5
Consejo de vigilancia	3
Gerente general	1
Jefes de agencia	7
Jefes de departamentos	5
Trabajadores de agencia	60
Total	81

Las particularidades de los estratos establecidos son las siguientes:

- Consejo de administración: determinado por una representación de la Asamblea general de socios.
- Consejo de vigilancia: órgano representado por miembros de la asamblea cuya función es velar por los intereses económicos de la institución.
- Gerente general: constituye el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa en todas las instancias públicas, privadas y de integración para mandatos de

administración. Necesita la autorización del Consejo de administración para tomar decisiones.

- Jefes de agencia: son aquellos que responden por la dirección de la oficina operativa bajo su cargo pero se subordinan al gerente general.
- Jefes de departamentos: representantes de cada uno de los departamentos ubicados en la casa matriz. Constituyen la tecnoestructura y el *staff* de apoyo a la gerencia. Ejercen, además, coordinación interna con la jefatura de oficinas y agencias.
- Trabajadores de agencia: grupo compuesto por el personal restante que cumple funciones específicas tanto en la matriz como en las agencias asociadas.

El contenido del diagnóstico presenta, en un primer momento, el perfil de los encuestados. Luego, se procede a verificar un conjunto de aspectos significativos en cuanto al tema, que se agrupan bajo los siguientes bloques de preguntas:

- Comprensión del tema.
- Intención de la cooperativa en relación con el tema.
- Requerimientos para emprender la inactiva.
- Acciones desarrolladas en relación con el tema.
- Obstáculos que enfrenta la inactiva.
- Beneficios que aporta.
- Visión de futuro en relación con la iniciativa.

Se puede resumir entonces que los encuestados comprenden y comparten los temas del estudio, pero cada uno con una visión independiente que no cumple con la perspectiva integral en que este se enfoca. No obstante, existe apoyo y compromiso en todos los estratos para emprender la iniciativa, pero para ello coinciden en que debe tenerse en cuenta un grupo de requisitos:

- Entender bien en qué se basa la nueva metodología.
- Circular la metodología para su análisis por parte de cada una de las instancias (empleados, jefes de departamento, gerencia, concejos y asambleas).

- Desarrollar espacios de intercambio para la discusión de los pros y contras de la metodología propuesta.
- Crear una cultura y ambiente de trabajo que propicie la implementación y el éxito de los resultados de la metodología.
- Activar el liderazgo en los responsables de la implementación de la metodología.
- Intercambiar experiencias con otras cooperativas para que demuestren la factibilidad y beneficios de la implementación de una metodología de este tipo.
- Contratar consultores expertos que apoyen el proceso de diseño e implementación de la metodología en cuestión.

Todos los aspectos señalados parten de la identificación de acciones aisladas sobre los temas en la cooperativa, pero no bajo la mirada integral.

Como principales obstáculos que pudiera enfrentar la iniciativa, los encuestados reconocen la resistencia al cambio, factor que puede convertir la propuesta en una metodología más, y provocar que la cultura de trabajo existente no favorezca la idea concebida. No obstante, consideran que su implementación puede acarrear los siguientes beneficios:

- Mayor conocimiento del entorno externo e interno de la organización.
- Personas más capacitadas a partir de la formación en el tema.
- Mayor compromiso y responsabilidad de los empleados con los resultados generales de la cooperativa.
- Mejoras en la calidad de los servicios que se prestan.
- Mayor satisfacción de clientes externos.
- Incrementos en los indicadores generales del negocio.

Finalmente, como visión de futuro, el 95 % de los encuestados considera que el diseño e implementación de la metodología para la gestión de la competitividad, desde un enfoque estratégico, constituirá una herramienta útil para el desarrollo y prosperidad de la cooperativa. El 5 % restante no está convencido pues no conoce experiencias en ese sentido.

Por otra parte, como resultado de la tercera etapa, se presenta la propuesta de manera resumida. En esta fase se tuvo en cuenta el análisis y síntesis a partir de la triangulación de los resultados obtenidos en cada etapa del procedimiento (tablas 2 y 3).

Tabla 2. Ficha técnica de la metodología

FICHA TÉCNICA DE LA METODOLOGÍA	
Nombre:	Metodología para la gestión de la competitividad desde un enfoque estratégico
Código:	MGDCE2
Fecha de creación:	Marzo-2017
Sector de aplicación	Cooperativo-financiero
Enfoques asociados:	Enfoque de procesos Enfoque tecnológico Enfoque de competencia Enfoque de innovación Enfoque económico Enfoque de mercado Enfoque de efectividad Enfoque sistémico Enfoque socio-político-cultural
Conceptualización	Proceso que, apoyado en la planificación, la organización, la ejecución y el control, crea los mecanismos para aumentar la ventaja competitiva de la empresa, en aras de posicionarse en mercados reales y potenciales de manera estratégica tras el estudio de los pros y contras del entorno circundante.

Tabla 3. Etapas y acciones de la MGDCE2

ETAPAS	ACCIONES
Planificación	Se define el responsable de la gestión de la competitividad.
	Se diseñan diagnósticos de la situación actual sobre la competitividad.
	Se diseña un plan estratégico para la gestión de la competitividad.
	Se definen las estrategias para impulsar la competitividad.
Organización	Se definen indicadores que permitan, desde una visión estratégica, evaluar la competitividad.
	Están definidas las áreas claves que agregan valor.
	Están organizados y distribuidos los recursos humanos (implicados), materiales y financieros para la creación de valor, según las áreas estratégicas.
	Están diseñados los programas de formación para potenciar competencias individuales y colectivas.
Dirección Ejecución Mando	Se ejecuta el diagnóstico de la situación actual sobre la competitividad.
	Se ejecuta el plan estratégico para la gestión de la competitividad.
	Los encargados de la gestión de la competitividad en la cooperativa desarrollan correctamente la:
	Comunicación
	Motivación
	Solución de problemas
	Administración del tiempo
	Delegación de autoridad
	El manejo de conflictos
	Liderazgo
Control y toma de decisión	Se evalúa el comportamiento de la competitividad, a través de los indicadores previamente definidos.
	Se analizan y discuten, por parte de los implicados, las desviaciones encontradas en los controles realizados.
	Se definen las acciones para solucionar las desviaciones.
	Se define el responsable de dar cumplimiento a la solución planteada.
Seguimiento	Se define el sistema de vigilancia de que las acciones propuestas están en vías de hecho.
Retroalimentación	Se realizan reuniones para evaluar los cursos favorables o no con relación al tema.

Como se puede observar, la metodología tiene su ficha técnica que recoge el nombre, el código o siglas, la fecha de creación, el sector de operación, los enfoques que asocia y la conceptualización de la propuesta. A ello, le sigue la descripción de las etapas y acciones que debe seguir la casa matriz de la cooperativa para su implementación, cuyos efectos tendrán lugar en cada una de las agencias que la componen.

Hasta aquí se han presentado, de manera sintética, los resultados del procedimiento seguido para la realización del estudio. En cada explicación se expuso lo que pudieran

considerarse como las conclusiones de este trabajo. Por tanto, solo faltaría proponer dos recomendaciones al respecto:

1. Validar la metodología antes de su implementación por un grupo de expertos.
2. Luego de obtener y comprobar los resultados de la implementación, hacer extensiva la propuestas al sector cooperativo no financiero y comparar experiencias.

Referencias bibliográficas

- AGUILERA, D. (2010): «Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación», *Pensamiento y gestión*, n.º 28, Universidad del Norte, Barranquilla, pp. 85-106.
- AGUIRRE, J. (2015): «Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación», *Estudios gerenciales*, vol. 31, n.º 134, Universidad Icesi, Cali, pp. 100-110.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): «Principios y valores cooperativos», <<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>> [28/3/2015].
- ALVEAR, F. (2012): «Estrategias de e-marketing para el mercadeo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador», tesis de maestría, Universidades de Cuenca, Ecuador.
- ALZATE, P. (2007): «Gestión de los objetivos estratégicos en el sector solidario de caldas soportado en el cuadro de mando integral (Cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados)», tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia.
- BARRAGÁN, R. (2014): «Manual de competitividad en la gestión de las organizaciones de economía popular y solidario. Caso Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo», tesis de maestría, Universidad del Azuay, Cuenca.
- BARROSO, L.; K. BOLAÑOS; R. VENECIA y P. PERALTA (2013): «Mercadeo en función de la competitividad con un enfoque conceptual», *Liderazgo estratégico*, vol. 3, n.º 1, Universidad Simón Bolívar, Caracas, pp. 17-36.
- BASTIDAS, C. (2013): «Propuesta metodológica para medir y optimizar el grado de alineamiento estratégico de las TIC con el negocio en las Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas. El caso del "Proceso de desarrollo de soluciones tecnológicas en la Cooperativa Cooprogreso"», tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

- BOLAÑO, Y.; D. ALFONSO; A. PÉREZ y M. ARIAS (2014): «Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos», *Ingeniería industrial*, vol. 35, n.º 3, Facultad de Ingeniería de la Universidad del Bío-Bío, Concepción, pp. 344-357.
- CABALLERO, C. (2015): «Planeación estratégica para Cooperativas de Ahorro y Credito», tesis de maestría, Universidad de El Salvador.
- CABRERA, A.; P. LÓPEZ y C. RAMÍREZ (2011): «La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación», *Administración de Empresas*, n.º 3, Universidad Central de Colombia, Bogotá.
- CARRALERO, L.; M. TAMAYO; C. VILARIÑO y D. RUIZ (2017): «La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad–empresa», *Ciencias Holguín*, vol. 21, n.º 4, Holguín, pp. 2-10.
- CASTELLANOS, C. y M. CASTELLANOS (2011): «El enfoque estratégico. Bases conceptuales en Contribuciones a la Economía», <<http://www.eumed.net/ce/2011a/>> [5/4/2015].
- CASTELLANOS, C.; N. MACHADO; J. CASTELLANOS y A. GARCÍA (2017): «Evaluación de los factores de competitividad en la provincia de Villa Clara, Cuba», *Retos de la dirección*, vol. 9, n.º 2, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, pp. 139-163.
- CASTILLO, L. (2014): «Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos», *Revista EAN*, n.º 76, Universidad EAN, Bogotá, pp. 64-77.
- CASTILLO, V.; M. BOJORQUEZ y A. PÉREZ (2013): «La mercadotecnia, factor clave para la competitividad organizacional», *Gestión y Sociedad*, vol. 6, n.º 1, Universidad de La Salle, Bogotá, pp. 15-30.
- CONCEPCIÓN, R. (2007): «Metodología de gestión de proyectos en las admiraciones públicas según iso 10.006», tesis de doctorado, Universidad de Oviedo.
- DE LA TORRE, A. (2005). «Diseño de una metodología para la planificación, desarrollo y control de gestión turística en el estado de Bolívar», tesis de maestría, Universidad católica Andrés Bello, Caracas.
- ESCOBAR, M. y B. TOAQUIZA (2012): «Dirección estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Innovación Andina» Ltda., de la ciudad de Iatacunga (período 2009-2013)», tesis de maestría, Unidad Académica De Ciencias Administrativas y Humanísticas, Iatacunga.

- FIGUEROA, A. (2015): «Propuesta de un modelo de gestión estratégica orientada a aumentar la productividad y ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Crediamigo Ltda.»», tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- GALARZA, J. y J. L. ALMUIÑAS (2015): «La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior», *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 34, n.º 2, La Habana, pp. 45-53.
- GARCÍA, B.; M. DELGADO y M. INFANTE (2014): «Methodology for Knowledge Generation and Management in R/D/i Projects from the Perspective of their Critical Factors», *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 25, n.º 3, La Habana, pp. 285-302.
- GARCÍA, D.; P. CALDERÓN; L. RUÍZ y J. SANTANA (2014): «Propuesta de metodología de gestión ambiental para agroecosistemas con riesgos a la salud por contaminación química», *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 13, n.º 4, La Habana, pp. 592-604.

Recibido: 25/1/2016

Aceptado: 28/4/2016

Katia Franch León, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: kfl@ceted.uh.cu

Ricardo Chávez Betancourt, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador, Correo electrónico: rickychavez@live.com