



UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La ventaja competitiva de ser una cooperativa.

Ricardo Chávez Betancourt
Jefferson Naranjo Gaibor
Mario Navarrete Fonseca
Xavier García García

ISBN: 978-9907-0-0521-9

2025

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

AUTORES:

**RICARDO XAVIER CHÁVEZ BETANCOURT
JEFFERSON NAPOLEÓN NARANJO GAIBOR
MARIO FERNANDO NAVARRETE FONSECA
XAVIER MARCELO GARCÍA GARCÍA**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Chávez, R.,Naranjo, J.,Navarrete, M., García, X. (2025) Modelo de dirección estratégica para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito. Grupo Editorial BLR.

© Ricardo Xavier Chávez Betancourt
Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor
Mario Fernando Navarrete Fonseca
Xavier Marcelo García García

ISBN: 978-9907-0-0521-9

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Ricardo Xavier Chávez Betancourt

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: rchavez@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1379-04038>

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jnaranjo@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0095-8863>

Mario Fernando Navarrete Fonseca

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: mario.navarrete@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3104-0692>

Xavier Marcelo García García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: xgarcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9929-4302>



PRÓLOGO

En el contexto organizacional actual de las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión estratégica es un elemento clave, ya que contribuye a la capacidad de estas para hacer frente a los desafíos que exige el entorno, sirviendo de partida para una proyección futura del desempeño y sostenibilidad; por lo que un modelo de gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad puede facilitar el logro de la misión por las que fueron creadas.

Un modelo de gestión estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito, que incorpora los principios del cooperativismo como orientadores de la gestión para el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito es la propuesta del presente libro, que con la utilización de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos ofrece el conocimiento estratégico a las cooperativas, para el establecimiento y aplicación de la estrategia general y opciones estratégicas que les permitirá mejorar el desempeño sostenible, orientar hacia las expectativas de los clientes los productos y servicios e incrementar beneficios de forma sostenible y a largo plazo.

Este libro es de fácil lectura y comprensión; los conceptos y procedimientos que se aglutinan en torno al modelo propuesto, posibiliten una visión clara y un conocimiento inmediato, acerca del fenómeno tratado. Sirva a los lectores interesados, tanto docentes, como estudiantes en su transitar porque la senda de la gestión, la estrategia y la competitividad de las organizaciones.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	I
ÍNDICE	II
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I.....	15
1 LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS, SUS PARTICULARIDADES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.....	15
1.1 La gestión de las cooperativas en el contexto de la economía solidaria	15
1.1.1 Particularidades de la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito.....	27
1.2 La gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad.....	34
1.2.1 Modelos de dirección de organizaciones con enfoque estratégico. Particularidades de modelos de gestión de cooperativas con enfoque estratégico	49
1.2.2 Modelos de gestión de cooperativas con enfoque estratégico.....	53

1.3 Factores determinantes de la gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad orientados al cumplimiento de los principios de la cooperativa	59
---	----

CAPÍTULO II 65

2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CON ENFOQUE ESTRATÉGICO 65

2.1 Caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Babahoyo.....	65
--	----

2.2 Metodología para la realización del diagnóstico de las COAC. Métodos y técnicas de investigación	70
--	----

2.2.1 Encuesta aplicada a socios	74
--	----

2.2.2 Encuesta aplicada a empleados.....	78
--	----

2.2.3 Entrevista a directivos.....	87
------------------------------------	----

2.2.4 Revisión documental.....	90
--------------------------------	----

2.2.5 La observación.....	92
---------------------------	----

CAPÍTULO III..... 96

3 MODELO DE GESTION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DE SOSTENIBILIDAD 96

3.1	Concepciones teóricas y metodológicas del modelo Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad.....	97
3.2	Desarrollo metodológico del modelo de Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad del Cantón Babahoyo	104
3.2.1	ETAPA I. ENTRADAS DEL MODELO	108
3.2.2	ETAPA II: PROCESO ESTRATÉGICO.....	119
3.2.3	ETAPA III: SALIDAS.....	153
3.3	Aplicación parcial del modelo propuesto en las Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso 1, Caso 2 y Caso 3, del Cantón Babahoyo.....	153
3.3.1	ETAPA I. ENTRADAS DEL MODELO	153
3.3.2	ETAPA II: PROCESO ESTRATÉGICO.....	160
3.3.3	ETAPA III: SALIDAS.....	181
	BIBLIOGRAFÍA	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de gestión según diferentes autores.....	19
Tabla 2. Principales sectores de la economía del cantón Babahoyo....	69
Tabla 3. Caracterización de la población y la muestra seleccionada....	73
Tabla 4. Características de la población de empleados encuestados....	78
Tabla 5. Resultados de las entrevistas a los directivos.....	88
Tabla 6. Etapas, fases, acciones, pasos y herramientas a utilizar en el modelo propuesto.....	104
Tabla 7. Tipologías de grupos de interés de la localidad.....	109
Tabla 8. Tipología de clientes.....	110
Tabla 9. Determinación de los grupos de interés implicados en el proceso.....	111
Tabla 10. Determinación de los grupos de interés implicados en el proceso.....	113
Tabla 11. Tipos de grupos de interés en consideración a la evaluación obtenida.....	114
Tabla 12. Matriz para la determinación de las necesidades (N) y expectativas (E) de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas.....	116

Tabla 13. Criterios de evaluación por aspectos.....	117
Tabla 14. Criterios de decisión al valorar necesidades y expectativas de los actores o clientes.....	117
Tabla 15. Determinación del INET.....	120
Tabla 16. Aspectos a analizar en la determinación de la posibilidad estratégica.....	123
Tabla 17. Criterios de decisión para establecer la posibilidad estratégica de la organización.....	125
Tabla 18. Matriz del nivel global de los factores determinantes de fracaso.....	128
Tabla 19. Acciones a emprender ante el nivel de fracaso.....	130
Tabla 20. Observación del conocimiento y aplicación de los principios cooperativos.....	131
Tabla 21. Valor establecido por los expertos en el cálculo del riesgo y las estrategias a considerar	136
Tabla 22. Matriz para estimar la asociatividad entre cooperativas...	137
Tabla 23. Determinación de los niveles de desempeño de la entidad..	139
Tabla 24. Matriz del nivel global de los factores clave de éxito.....	139
Tabla 25. Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.....	147

Tabla 26. Decisión y control.....	152
Tabla 27. Tipologías de grupos de interés de la localidad.....	154
Tabla 28. Tipología de servicios y clientes.....	155
Tabla 29. Matriz para la determinación de las necesidades (N) y expectativas(E) de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas.....	158
Tabla 30. Determinación del INET.....	161
Tabla 31. Evaluación de factores para determinar la posibilidad estratégica.....	162
Tabla 32. Matriz del nivel global de los factores determinantes de fracaso.....	164
Tabla 33. Observación del conocimiento y aplicación de los principios cooperativos.....	166
Tabla 34. Calculo de la vulnerabilidad de las cooperativas ante el proceso.....	168
Tabla 35. Cálculo del peligro de las cooperativas ante el proceso....	168
Tabla 36. Nivel de capacidad de respuesta para afrontar el proceso.....	169
Tabla 37. Cálculo del riesgo.....	169
Tabla 38. Matriz para estimar la asociatividad entre cooperativas....	171

Tabla 39. Matriz del nivel global de los factores clave de éxito.....	173
Tabla 40. Matriz FOBI.....	177
Tabla 41. Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.....	179
Tabla 42. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.....	180
Tabla 43. Contribución de la aplicación del modelo.....	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis cuantitativo.....	20
Figura 2. Clasificación de las cooperativas financieras según sus activos.....	32
Figura 3. Número de cooperativas de ahorro y crédito en funcionamiento.....	33
Figura 4. Análisis cuantitativo respecto a la dirección estratégica empresarial.....	42
Figura 5. Fuentes consultadas.....	55
Figura 6. Metodología a aplicar para el diagnóstico de las COAC....	71
Figura 7. Resultados de la encuesta a los socios.....	74
Figura 8. Resultados de la encuesta aplicación de los principios del cooperativismo.....	77
Figura 9. Resultados respecto al conocimiento y la formación en dirección de los empleados.....	79
Figura 10. Resultados de la importancia que se les da en las cooperativas los elementos de la reflexión estratégica, según las percepciones de los empleados.....	81
Figura 11. Resultados respecto a los elementos del diagnóstico estratégico, según las percepciones de los empleados.....	82

Figura 12. Resultados respecto a los elementos de la formulación estratégica, según las percepciones de los empleados.....	84
Figura 13. Resultados de la encuesta aplicación de los principios del cooperativismo.....	85
Figura 14. Ruta metodológica de la investigación para capítulo III.....	96
Figura 15. Bases teóricas a cumplir en un modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito.....	99
Figura 16. Modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad.....	101
Figura 17. Matriz de relación entre necesidad y posibilidad para efectuar el proceso estratégico.....	126
Figura 18. Matriz de estrategias de sostenibilidad.....	142
Figura 19. Combinación de factores para determinar opciones estratégicas.....	143
Figura 20. Matriz FOBI para el proceso estratégico.....	144
Figura 21. Matriz de la gran estrategia.....	147
Figura 22. Matriz de relación entre necesidad y posibilidad para efectuar el proceso estratégico.....	163
Figura 23. Matriz de estrategias de sostenibilidad.....	174

Figura 24. Matriz de la gran estrategia.....178

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual la gestión estratégica es un elemento clave, ya que contribuye a la capacidad de una empresa, sector, país o nación para hacer frente a los desafíos que exige el entorno. En las empresas, la esencia de la dirección estratégica consiste en coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social y así garantizar la sostenibilidad en el tiempo (Balaguer, 2013).

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; ganando así la fidelidad de los clientes a los cuales se orienta.

El pensar y actuar organizacionalmente con un enfoque estratégico se ha convertido en una exigencia para la gerencia, ya que le permite prever, enfocarse y proyectarse en medio del entorno altamente turbulento y competitivo donde se desenvuelven.

Los gerentes pueden adoptar alguno de los modelos de dirección estratégica existentes (Mejía, Alfaro, & Torres, 2014) o generar un modelo propio, adaptado a las condiciones de la organización y su entorno.

En Ecuador se ha desarrollado un movimiento cooperativo, que trabaja en la actividad financiera con la creación de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), las cuales funcionan con los aportes de sus socios que son, además, sus principales clientes (Arregui, Dahik, & Guerrero, 2025; Barba-Bayas & Gavilánez-Vega, 2016).

Estas cooperativas constituyen una de las formas organizativas financieras, mediante las cuales se implementan en Ecuador las políticas públicas relacionadas con la Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares y Solidarias (Auquilla Belema, 2014).

En el contexto ecuatoriano las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones financieras de relativamente nueva creación por lo que el factor experiencia es insuficiente para el sistemático perfeccionamiento de su gestión. La investigación documental con respecto a modelos de gestión que respondan a su misión y al cumplimiento de los principios y expectativas con que fueron creadas no produjo resultados positivos.

Si bien en el primer semestre del año 2025 en Ecuador llegaron a operar 398 COAC, el número de éstas ha disminuido sensiblemente como resultado de liquidaciones, fusiones y extinciones (Arregui, Dahik, & Guerrero, 2025).

En el Cantón Babahoyo existen varias cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas, por confidencialidad estudiaremos 3 cooperativas de ahorro y crédito las cuales la llamaremos Caso 1, Caso 2 y Caso 3, las cuales constituyen los casos de estudio en esta investigación.

En una investigación exploratoria en estas tres cooperativas, se pudo detectar los siguientes aspectos.

- Falta de atractivo de los servicios que prestan.
- Debilidad en la toma de decisiones participativa.
- Deficiencias en el proceso de gestión de estas organizaciones.

- Ausencia de un diseño y enfoque estratégico en su gestión.
- Falta de preparación del personal en lo referido al proceso estratégico.

En resumen, se puede observar la ausencia de un enfoque estratégico integral en la gestión de las cooperativas, lo que condiciona la contradicción científica de la necesidad de aplicar este a la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, y la ausencia de un modelo ajustado a sus características que facilite el desempeño y el logro de los fines y objetivos, por la que fueron creadas.

En el Capítulo I. Gestión de las cooperativas, sus particularidades en las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, son analizados los fundamentos teóricos metodológicos de la gestión con enfoque estratégico y se fundamentan los componentes de un modelo en correspondencia con la naturaleza y misión de éstas.

El Capítulo II, se efectúa un diagnóstico de la gestión estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito, donde son expuestos los resultados de la aplicación de los instrumentos que posibilitan caracterizar la situación existente en las COACs objeto de estudio y que fundamentan el problema científico.

En Capítulo III, se realiza un diseño y validación del modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, con enfoque estratégico y de sostenibilidad. En él se fundamenta el modelo de gestión para las COACs, sus elementos componentes y se analizan los resultados obtenidos en la validación realizada por los expertos.

CAPÍTULO I

1 LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS, SUS PARTICULARIDADES EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.

"La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria; la táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota"

Sun Tzu

En este capítulo se analizan los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, según el estado del arte de la teoría administrativa, sustentado en el análisis crítico de diferentes fuentes bibliográficas.

Finalmente se realiza una crítica de los modelos de dirección estratégica, identificando los elementos que resultan fundamento de un modelo de gestión para las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad; asumiendo como factores determinantes para el desempeño futuro aquellos que emanan del cumplimiento de los principios del cooperativismo.

1.1 La gestión de las cooperativas en el contexto de la economía solidaria

Las organizaciones están formadas por un grupo de personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar unos objetivos

determinados y la forman en que se gestionan (se administran o dirigen) es la que va a propiciar o entorpecer el cumplimiento de los objetivos.

El cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa (Celis, 2003). Sus miembros se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y/o culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada, autónoma y abierta (ACI, 2009; Piñeiro Harnecker, 2023).

En el pasado siglo, el movimiento cooperativo ecuatoriano se desarrolló en tres etapas fundamentales (Da Ros, 1985; Márquez, 2024; Mendoza Mero, 2017):

- a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

- c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la Ley de Cooperativas (en 1966).

Un impulso sin precedentes se dio al movimiento cooperativista a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria – LOEPS (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011) y de su Reglamento General (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012), fortalecido con el Código Orgánico Monetario y Financiero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014), como instrumentos para potenciar el Sistema Económico, Social y Solidario del país.

Según se establece en la LOESP las cooperativas son la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrolla procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

Bajo esta definición se incluyen todas las organizaciones que conforman la economía popular y solidaria (EPS) y el sistema financiero popular y solidario (SFPS).

Como a cualquier organización a las cooperativas le es inherente el proceso de gestión con el fin de coordinar los esfuerzos de sus componentes humanos, materiales, financieros y de información y conducirla hacia el cumplimiento de su misión.

Los términos de administración, dirección y gestión han ido evolucionando es así que, "el mayor uso de alguno de estos términos sobre otros corresponde más a modas, que, a diferencias conceptuales, de allí su prevalencia en determinados momentos históricos" (Spinelli, 2017, p 579).

Es criterio de los autores que, en el ámbito cooperativista, el término de dirección tiene una connotación de nivel organizativo, referido al equipo de personas cuya responsabilidad es la toma de decisiones, o sea se denomina así a la acción de los directivos de la cooperativa.

El término de administración en el ámbito cooperativista se fundamenta en toma de decisiones con respecto a la eficiencia para el cumplimiento de la misión de la cooperativa. El término de gestión se asocia a la toma de decisiones con respecto al cumplimiento de los procesos en las diferentes áreas o departamentos para el cumplimiento de la misión.

Los autores parten de que la gestión no puede ser rígida, lineal, producto de sujetos cartesianos que dan órdenes con comportamientos preestablecidos por y para los actores del proceso (Motta, 2015); asumiendo el término de gestión como el que más se adecuado para el desarrollo de ésta investigación.

En la Tabla 1 se recogen cinco conceptos sobre gestión, también denominada administración o dirección según el autor de que se trate.

Tabla 1. Conceptos de gestión según diferentes autores.

Autor (año)	Concepto
Stoner (1995)	Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar
Robbins y Coulter (2005)	Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Incluye cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control)
Moratto (2007)	Es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones
Organización Internacional de Normalización (2015)	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Puede incluir el establecimiento de políticas y objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
Iglesias Morell (2017)	Proceso de coordinación de recursos, a través de la planificación o planeación, la organización, el mando, la integración y coordinación y el control, a fin de alcanzar objetivos predeterminados.

Como puede observarse, los autores mencionados coinciden en que para lograr la realización de las actividades planificadas y lograr los resultados esperados dando cumplimiento a los objetivos de una

organización (eficacia) con el menor uso de recursos (eficiencia), es necesario coordinar y controlar los recursos, dirigir a las personas y organizar y controlar los procesos, todo dentro de un clima o medio ambiente favorable. Se efectuó un análisis cuantitativo considerando los principales vínculos de la estrategia con otros factores de la gestión (Figura 1)

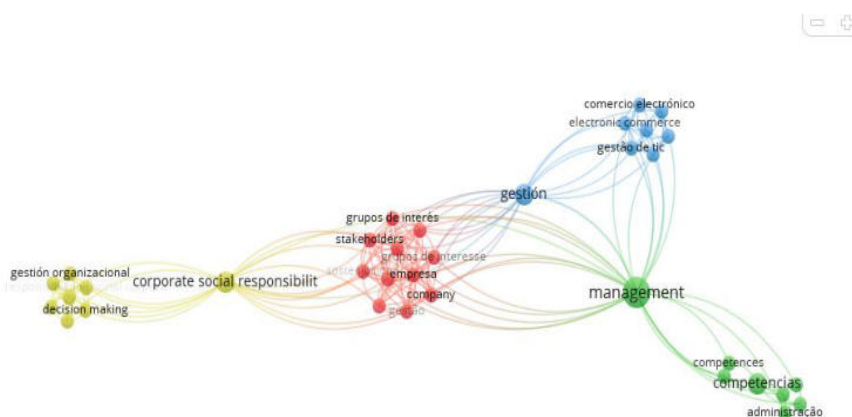


Figura 1. Análisis cuantitativo.

Fuente: VOSviewer 2022.

Observándose que la gestión integra diversos aspectos como: el uso de las tics, las competencias organizacionales, los grupos de interés o *stakeholders*, la responsabilidad social, entre otros aspectos.

De esta forma la administración o gestión se componen de cuatro funciones básicas que conforma lo que se denomina el ciclo directivo (Iglesias Morell, 2017; Robbins & Coulter, 2005; Stoner, Administración, 1995).

A continuación, se definen estas funciones:

- **Planeación:** Función en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Función que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección (o mando):** Función que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
- **Control:** Función que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 9)
- A estas funciones Iglesias Morell (2017) adiciona una quinta denominada **Integración y coordinación**, como el proceso que permite hacer confluir todas las actividades de partes relativamente independientes de una organización en función de los objetivos y metas seleccionadas y que tiene como propósito esencial la armonización de los objetivos y metas individuales, colectivas y organizacionales. Los autores que consideran cuatro las funciones del ciclo directivo, coinciden en incluir la integración y coordinación como parte de la función de organización.

En el caso de organizaciones pequeñas el ciclo de estas funciones generales suele asociarse a dos procesos fundamentales: la toma de decisiones de planificación y de implementación.

La gestión empresarial *considera con prioridad* la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión se remite a la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable en los bienes y servicios *que prestan*. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que hay diferentes formas de gestionar empresas estas varían de acuerdo a la necesidad de la misma y del entorno.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son parte fundamental de la economía social, pues generan sociedad, y no solamente utilidades económicas como se puede pensar, pues crean valores de uso para así poder satisfacer necesidades de sus socios o de las comunidades – generalmente de base territorial, cultural, social o étnica - y no está direccionada por la ganancia, ambición y la acumulación de capital.

En razón de que una producción y reproducción, es decir, producir para poder satisfacer de manera directa las necesidades *de la sociedad donde se inserta*. Vale recalcar que, para ser socialmente eficiente, no basta con mantener relaciones de producción y reproducción de elevada calidad, pues debe competir y desarrollarse por las voluntades que dirigen las bases económicas individuales y además competir con organizaciones de tipo capitalistas en sus mercados, tomando en cuenta

o considerando no caer en la ambición propia como en la empresa capitalista.

El artículo 28 de la Constitución de la República del 2008 en su capítulo cuarto, sobre Soberanía Económica, determina “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

En el artículo 1 de dicho documento se define que, “se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (Ley de Economía Popular y solidaria, 2011, pág. 4)

En el caso de las cooperativas ha permitido promover y fortalecer la gestión en todas sus actividades en beneficio de la organización y la comunidad, es decir la integración y organización económica de toda la sociedad, dando prioridad a la solidaridad y responsabilidad por encima del capital y así buscar una nueva calidad de vida y que *su desempeño*

sea sostenible. Además, en el caso de las Cooperativas, las decisiones no dependen de una persona o grupo de accionistas, depende cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Por lo tanto, una cooperativa de ahorro y crédito, aparte de direccionar los fondos financieros entre prestatarios y prestamistas, se dedica a buscar equilibrio entre su gestión social y la gestión económica, dando respuesta de esta manera a los principios *del cooperativismo*. (Gallardo, 2023)

Según Martí, Rodríguez, & Camalletti (2015), las cooperativas no han logrado desarrollar modelos de gestión específicos que sirvan de marco para su accionar. Debido a su inserción en una economía hegemoníamente capitalista se ha debatido entre las opciones de implementar modelos de gestión tal como se generan y se adoptan por las empresas capitalistas o por el contrario producir un modelo de gestión configurado a partir de su propia identidad.

El autor coincide con Peter (1999) en relación a que los principios y valores suministran la base para un enfoque sostenido en la cultura para definir las características de la gestión en la cooperativa.

Hoy en día, se reconoce que existe una problemática en la actividad social de las cooperativas, ya que no son adecuadamente gestionadas de acuerdo con las fases clásicas de la gestión: planificación, organización, ejecución y control; actúan en un medio donde su administración no ha sido lo suficientemente estudiada, puede ser que *al ser*

fundamentalmente organizaciones pequeñas se caracterizan por adoptar métodos de gestión tradicionales, prestando poca atención a las expectativas de los clientes, a los cambios del entorno que puedan constituir oportunidades de crecimiento futuro y buscando resultados a corto plazo (Fernández A, 2013).

Se puede decir que es dentro del proceso de planificación, partiendo de un detenido diagnóstico inicial referente con la situación social, que se trazan los objetivos que se desean alcanzar relacionados con los cursos de acción que se elegirán, y a su vez el plazo para alcanzarlo; para esto hay que considerar aspectos internos y externos, pues el objetivo de esta fase es iniciar de una realidad presente a una deseada. Cuenca (2016) indica que en esta fase es donde se clarifican los programas y proyectos que se ejecutarán, los cuales deben dar respuesta a la naturaleza de ser de la cooperativa.

Se debe considerar que, en la etapa o fase de organización, es donde se da lugar al diseño y se determinan las estructuras, funciones, procesos y responsabilidades, y a la vez al establecimiento de metodologías y la ejecución de varias técnicas con tendencia a la simplificación del trabajo (Münch, 2007).

Es de esa forma como una empresa y / o cooperativa estará presente dentro de los parámetros de una organización formal, complementada por funciones, autoridad, tareas y división del trabajo fundamentada en leyes orgánicas, reglamentos, manuales de organización. También estará presente la organización informal, que se caracterice por la

presencia de grupos específicos de individuos que actúen al perfil de los estamentos.

En cuanto a la etapa de ejecución se puede decir que es la etapa donde se lleva a la praxis lo determinado en la planificación con el fin de lograr los objetivos que se han asignado, considerando que esto se logra a través del talento humano, mezclado de liderazgo y una administración excelente (Hurtado, 2008), además, también expone que en este proceso o fase, aparte de fortalecer la dualidad del socio como gestor y decisor. La forma con la que se dirija debe garantizar la optimización, motivación y participación de forma democrática de todos los socios, sus familias y con toda la comunidad, reconociendo así a la cultura organizacional de forma general o un todo, que conjuga lo societario con lo empresarial.

Y finalmente, la etapa con la que concluye el proceso es la del control, que incluye el comprobar si todo lo que se planeó ha llegado a ejecutarse de la forma planeada, además también de determinar que los fines y metas se hayan logrado en el tiempo establecidos y a su vez con los recursos asignados; vale indicar que dentro de una organización cooperativa “los fundamentos basados en el desarrollo integral y responsabilidad social, dan inicio al balance social, como instrumento para medir y a su vez valorar de forma precisa y clara cada uno de los resultados de la aplicación dentro de la política de la empresa” (Tamayo & Ruiz, 2018, pág. 311)

Por lo que los autores asumen que, la gestión cooperativa es el proceso de toma de decisiones para alcanzar mejores resultados, y se desarrolla en un contexto y bajo condiciones particulares del entorno. *La gestión de la cooperativa se orienta a la obtención de resultados en beneficio de la organización, que satisfagan las necesidades y de los socios y generen ingresos, mediante el cumplimiento de los principios del cooperativismo que se expresan en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad*

1.1.1 Particularidades de la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas se clasifican atendiendo a la forma en que desarrollan sus actividades en: (ACI, 1995)

- Cooperativas especializadas: aquellas que desarrollan solamente una actividad económica, en cualquiera de los campos de producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios.
- Cooperativas multiactivas: desarrollan dos o más actividades en cualquiera de los campos de la producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios.
- Cooperativas integrales: aquellas que con sus actividades cumplen todo el ciclo económico: producción, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y/o servicios.

A nivel mundial, el cooperativismo de crédito nace como respuesta a las necesidades de recursos financieros de colectivos desfavorecidos que no pueden acceder a los recursos de la gran banca (Soler Tormo, 2002). Los agricultores y artesanos urbanos son los que por lo general tienen mayor dificultad de obtener financiación externa y fueron estos colectivos los que inicialmente se agruparon solidariamente para crear sociedades de crédito mutuo. Sin embargo, este movimiento se ha extendido a muchos otros sectores (Mendoza Mero, Mendoza, Bolaño, & Alfonso, 2017).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) son “sociedades de personas autorizadas por la ley para efectuar intermediación financiera y, mediante sus productos financieros y no financieros, dar respuesta a los problemas de sus socios con eficiencia económica, financiera, social y ambiental” (Barba Bayas & Gavilanez Vega, 2016, pág. 30). Estas organizaciones están formadas por personas naturales o jurídicas que unen sus capitales para formar la cooperativa (Poveda-Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017).

Se caracterizan por ser instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se desarrollan generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios (Caicedo Salvador, 2011).

El objetivo de las COAC es contribuir a que las personas de los sectores menos favorecidos puedan prosperar económicamente, por medio de un

préstamo con tasas moderadas para implementar un negocio (Poveda-Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017).

Sin negar las conceptualizaciones anteriores, el autor asume la definición dada por Looz Moreira (2016) respecto a que las COAC “son instituciones privadas cuya misión es la intermediación financiera, con carácter social y sin fines de lucro creadas para satisfacer las necesidades de sus socios mediante los productos y servicios que ofertan” (Looz Moreira, 2016, pág. 3).

Se adiciona que el sector cooperativo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

Las organizaciones sin fines de lucro se forman para lograr una tarea específica, es por eso que las ganancias obtenidas son para *que* la organización pueda cumplir su misión. Esto quiere decir que todo el dinero recaudado será retenido por la institución; sin embargo, los fondos recaudados se pueden usar para pagarle a los empleados y con fines administrativos.

El servicio al socio es el fin de las COAC, por lo que estas instituciones deben destinar tiempo y recursos para determinar cómo hacer más atractivos sus servicios financieros. La característica fundamental de una cooperativa de ahorro y crédito es que sus socios tienen la confianza que poder invertir su dinero estableciendo ideas claras y los objetivos a

cumplir en un determinado tiempo, así mismo establecer los beneficios que le corresponde a cada uno (Poveda-Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017, pág. 1).

Los principios y valores cooperativos son (ACI, 1995):

- **Membresía abierta y voluntaria:** las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Control democrático de los miembros:** las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- **La participación económica de los miembros:** los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

- Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- Educación, formación e información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público.
- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Se considera que es de suma importancia tomar en cuenta los valores y principios que sustentan la participación en las cooperativas, los cuales fundamentan que la gestión social sea reconocida como una de las aristas fundamentales de la actividad de las cooperativas, (Rodríguez & García, 2017).

Las cooperativas establecidas en Ecuador son de producción (industrial, agrícola, artesanal, pesquera), de consumo (ejemplo: vivienda), de

crédito y de servicios (ejemplos: asistencia médica, educación, transporte, servicios fúnebres, entre otros).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la LOEPS y su Reglamento (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conocida por las siglas SEPS, es un organismo estatal que supervisa y controla las cooperativas financieras en el Ecuador (García, Prado, Salazar, & Mendoza, 2018). De acuerdo a sus activos, según datos del año 2015, las COAC en Ecuador se clasifican en cinco segmentos (Tabla 2).

Figura 2. Clasificación de las cooperativas financieras según sus activos.

Segmento	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80'000.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2017).

Durante el año 2012 llegaron a operar una cantidad de 981 COAC (Figura 3), reflejando el mayor número de estas entidades financieras en lo que va del año 2006 hasta el 2017. No obstante, el número de estas organizaciones ha presentado una sensible reducción a causa liquidaciones, fusiones y extinciones (Arregui, Dahik, & Guerrero, 2025).

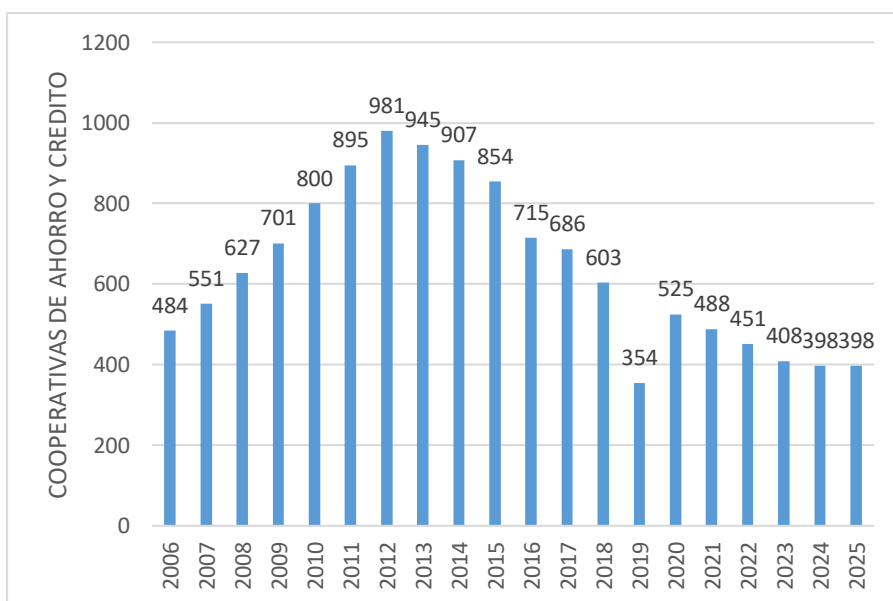


Figura 3. Número de cooperativas de ahorro y crédito en funcionamiento.

Fuente: Arregui, Dahik y Guerrero (2023).

Una característica que diferencia a las cooperativas de otras entidades financieras es que sus socios cumplen múltiples roles como propietarios, como gestores, clientes y proveedores, con una participación democrática en la toma de decisiones. De ahí que se requiera un

acertado proceso de gestión que genere una propuesta de valor para este colectivo (Longinos, Arcas, Martínez, & Olmedo, 2012; Palomo, 2007).

En el caso particular de las cooperativas de ahorro y crédito, deben tomarse en consideración sus partes interesadas (externas e internas), sus responsabilidades sociales, así como gestionar los riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos trazados, los cuales deben estar estrechamente relacionados con las satisfacciones de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, dando cumplimiento a las responsabilidades sociales de estas instituciones tanto en el mediano como el largo plazo. Por lo que el autor considera que es necesario aplicar un enfoque estratégico.

1.2 La gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad

A finales del siglo XIX y principios del XX, comienzan a proliferar corrientes del pensamiento en la esfera de la dirección, que Stoner (1998) divide en tres grandes escuelas:

- 1) La escuela clásica con sus vertientes, la administración científica con Taylor, Gantt y los Gilberth como sus máximos exponentes, y la teoría clásica de la organización con Fayol y Weber;
- 2) La escuela de las ciencias del comportamiento humano, con Mayo como su principal exponente; y
- 3) La escuela de las ciencias administrativas, también llamada cuantitativa o de investigación de operaciones. “Aunque las tres aparecieron en sucesión histórica, las ideas no han reemplazado a

las antiguas. En lugar de eso, cada escuela tiende a complementar las anteriores o a coexistir con estas” (Stoner, 1998, pág. 31).

En consideración a Neuman y Morgenstern (1944) según la teoría de sistemas la empresa u organización debe visualizarse como un todo heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción recurrente, enfocando desde la organización aspectos clave como: crecimiento, complejidad, diversidad y cambios profundos e incertidumbre; lo que conduce a manejar, desde un análisis de procesos y sistemas todas las operaciones que acontecen y los diversos modelos decisionales dentro del entorno interno y externo.

Por lo que se identifica a la empresa como sistema inmerso en un ambiente con múltiples actores que permanentemente confluyen para formar el entorno, y que internamente posee una dinámica entre los elementos que lo conforman, y condicionan el desempeño. A la organización, por ende, se la reconoce como un todo y no cómo la suma de partes individuales y en donde pesa con mucha importancia no sólo los elementos que la conforman, si no las interrelaciones entre ellos, ya que las acciones de unos afectan el comportamiento de los otros, y del sistema completo¹.

Según la Teoría de Sistema en todo sistema existen aspectos como: insumos (proveen todo lo necesario para el funcionamiento); procesos

¹ Neuman y Morgenstern (1944) Theory of games and economic behaviour s/r.

(posibilita la transformación de los insumos); outputs, salidas o resultados o productos (convirtiéndose a un mediano o largo plazo un insumo de otros sistemas) y la retroalimentación (vista como la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente, condicionando la posibilidad de corregir errores o desviaciones y el desarrollo continuo y sostenido). Todo proceso de planificación implica el manejo de la teoría en sistemas y de sus aspectos intrínsecos.

La planificación, como herramienta fundamental de la gestión, es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad, (...). Desemboca en elecciones estratégicas y en programas de acción orientados a asegurar la apuesta en práctica de estas elecciones (Strategor, 1995, pág. 371).

De manera general, el primer tipo de planificación a largo plazo (3-5 años), que incluye todas las actividades de la empresa, apareció en los años 1950. Ella estaba dirigida a asegurar un crecimiento de las empresas igual o más rápido que su mercado objetivo. Su preocupación esencial era “hacer más y mejor lo que ya se sabe hacer” (Strategor, 1995, pág. 373).

Sin embargo, ya a mediados de la década de los años 1960, se evidencia que este tipo de planificación no es suficiente, sino que para el desarrollo de la empresa se requiere prever el futuro y gestionar el cambio necesario en respuesta a las presiones del mercado.

Surge entonces la planificación estratégica centrada en aquellas áreas que comprometen el futuro de la empresa, a diferencia de la planificación operativa, encargada de convertir las decisiones estratégicas en programas de acciones a corto plazo para todos los niveles operativos de la empresa (Strategor, 1995). Estas dos planificaciones se complementan para el logro de las metas estratégicas propuestas.

De acuerdo con Stoner (1998), la dirección estratégica surgió de los antiguos enfoques para la formulación de políticas y la estrategia inicial de Chandler (1962). Posteriormente, autores como Ansoff (1965) introdujeron la idea de la estrategia como proceso y las estrategias remplazaron a las políticas.

Ante las críticas a la que es sometida a finales de los años 1970 la planificación, aún la estratégica, por considerarse que no es compatible con el ejercicio de una profunda reflexión estratégica, comienza a hablarse del análisis estratégico y, finalmente, de la dirección estratégica (Strategor, 1995).

Al respecto Blanco Rosales (2022) plantea que la dirección estratégica es solo una respuesta parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones.

Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y manejo

de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos. (Blanco Rosales, 2022, pág. 158)

Mintzberg y sus colaboradores (1997) son los autores que con mayor amplitud y rigor ha analizado la evolución del paradigma de la dirección estratégica, agrupando las diferentes escuelas en tres diferentes posiciones: prescriptivas, descriptivas e integrales; y las escuelas en 10 vertientes de pensamiento de acuerdo al tema central: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, política, cultural, entorno y configurativa.

Autores como Chandler (1962), Porter (1980), Hofer & Schendel (1985), Segev (1987), Hatten & Hatten (1987), consideran que la dirección estratégica consiste en la formulación de los objetivos de una organización y el establecimiento de los medios (acciones y recursos) para lograrlos. Porter (1980) incorpora el adjetivo competitivo en el concepto de la estrategia, al plantear que esta consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Mintzberg H. (1988) agrega la necesidad de identificar los aspectos favorables y desfavorables en la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Similar enfoque mantienen los autores analizados correspondientes a la década de 1990, tales como Cope (1991), Quinn (1991), Koontz & Weihrich (1991), Ogliastri (1994), David (1994), Carlile y Christensen (2009), Londoño (1995), Codina

(1996), Calderón (1998), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), Ortíz, María, Lauro, Jiménez, & Silva (2000), Kluyver y Hwang (2000). Ellos, además, enfatizan la necesidad de cohesionar y articular las estrategias (Calderón, 1998; Quinn, 1991), el enfoque al logro de ventajas competitivas sostenible en el largo plazo (Ogliastri, 1994), así como la complejidad del proceso.

Los autores de la primera década del presente siglo consultados plantean la necesidad de descubrir nuevas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo (Sanabria, 2005), la importancia del compromiso y la colaboración (Pedreja, Rodríguez, & Rodríguez, 2006), el conocimiento del posicionamiento de la empresa (Vázquez, 2007), la importancia de la dirección estratégica para desarrollar nuevos productos competitivos (Porter, 2008) y la posibilidad de resolver problemas y dificultades (Mallar, 2010), desarrollando conductas distintas a las habituales (Cruz, 2009). Además, la dirección estratégica se orienta a la obtención máxima de valor para la organización (Rodríguez & Pinto, 2010), permite orientar el rumbo empresarial (Carneiro, 2010) y elegir la estrategia concreta a seguir entre varias alternativas (Aguilera Castro, 2010).

La relación entre la dirección estratégica y la competitividad se manifiesta en el concepto de estrategia dado por Hitt, Irelandy Hoskisson (2008): “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (pág. 4). A lo que los mismos autores agregan que “Una empresa goza de una ventaja

competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 4).

Por su parte, los autores analizados pertenecientes a la última década (Aguirre, 2015; Aliu, 2011; Araya, 2014; Bakuli, 2012; Bolaño y otros, 2014; Contreras, 2013; Terlizzi, 2014; Galarza & Almuiñas, 2015; Garrido, 2014; Mena Y. , 2017; Romani, 2018; Cortez, 2013; Fernández, 2014; Vargas, Boza, & Cuenca, 2011) refuerzan la contribución de la dirección estratégica al logro de ventajas competitivas, su importancia para el control de la gestión y la toma de decisiones, así como la necesidad de aprovechar fortalezas y oportunidades y minimizar los efectos de las debilidades y amenazas, así como gestionar los riesgos.

Se reconoce que la dirección estratégica “es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo” (Arano Chávez, Espinosa Mejía, & Arroyo Grant, 2011, pág. 29) “

Díaz, Marcuello & Marcuello (2012) consideran que los debates actuales, con respecto a los conceptos de la estrategia, se concentran principalmente en tres enfoques: basados en el mercado (*market-based*), basados en el valor (*value-based*) y basados en los recursos (*resources-based*)”.

El enfoque estratégico en la gestión surge de la necesidad de integrar la empresa con el entorno en el cual desarrolla su actividad, por ellos se concuerda con Guerras y Navas (2015) quienes plantean: el objetivo básico de la acción de la empresa es ser capaz de remunerar a los distintos grupos participantes –internos y externos– para que sigan aportando sus esfuerzos y obtener una tasa de rentabilidad de los fondos invertidos superior a su coste de oportunidad. Ante esta difícil tarea..., los empresarios y directivos cuentan con su capacidad para emprender e innovar, para liderar a los grupos humanos o para percibir e interpretar las señales que provienen del entorno y que van a afectar a la empresa...

La Dirección Estratégica asume el reto de integrar todos los elementos mencionados en un esquema conceptual y lógico de modo que se pueda explicar el éxito o fracaso de las empresas y se facilite a empresarios y directivos una ayuda que les permita racionalizar sus conocimientos, experiencia y capacidades (Guerras Martín & Navas López, 2015, pág. 20).

Al realizar un nuevo análisis cuantitativo (Figura 4) utilizando la dirección estratégica, se observa que existen cuatro clústeres, con 75 relaciones fuertes, donde los conceptos de innovación, cultura organizacional, competitividad, grupos estratégicos, emprendimientos y la responsabilidad social corporativa entre otros aspectos, se integran al concepto.

ello que directivos, empleados y trabajadores, en general, deben ser celosos, al planificar la gestión del proceso económico, lo que condicionaría una ventaja competitiva sobre las demás entidades.

El análisis interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales (Dussan Pulecio, 2012). Mientras que en el análisis del contexto externo se identifican las amenazas y oportunidades.

Las principales amenazas que pueden afectar a las cooperativas de ahorro y créditos son (Caicedo Salvador, 2011):

- Decrecimiento de la economía
- Inestabilidad política que tiende a provocar incertidumbre.
- Incremento del riesgo país, al generarse menos inversión y menor capacidad de ahorro.
- Insuficiente fidelidad de los socios.
- Competencia en el sector financiero.

Por otra parte, las principales oportunidades que pueden beneficiar a las cooperativas de ahorro y créditos son (Caicedo Salvador, 2011):

- Financiamiento a exterior a una tasa más baja.
- Tasas de interés atractivas que impulsan la captación de recursos monetarios.
- Diversidad de proveedores competitivos en el mercado.
- Incremento de socios.

Con respecto a las fortalezas, se concuerda con Espinosa Chicaiza (2016), quien distingue cuatro aspectos esenciales:

- Patrimonio técnico elevado
- Capacitación de empleado
- Confianza de los socios
- Tasas competitivas
- Bajo índice de morosidad.

Las principales debilidades, concordando con lo planteado por Tejada Baños y colaboradores (2015), son:

- Mecanismos de supervisión de directivos complicados.
- Amortización.
- Mecanismo de salida de los socios poco.

Por otro lado, se reconoce que en un entorno competitivo como el actual, es necesario definir las estrategias y políticas adecuadas para que las *cooperativas* se enfoquen hacia el verdadero cumplimiento de sus objetivos (Silva Murillo, 2010), a dirección estratégica es una de las principales tareas que deben realizar aquellos que las dirigen. A través de ella, se establecen tanto el rumbo, como los criterios generales para delimitar objetivos y la organización del trabajo (Burbano Pérez, 2017).

En términos formales, la dirección estratégica puede subdividirse en: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias (Guerras Martín L. A., 2015).

El análisis o diagnóstico estratégico tiene por finalidad proveer los insumos necesarios para la óptima realización de la dirección estratégica, precisa los aspectos siguientes.

- Impactos del entorno en el desempeño de la organización.
- Principales expectativas perseguidas en la estrategia.
- Evaluación de la posición de la organización en el contexto dado.
- Objetivos a lograr.
- Ética empresarial y contexto cultural.

El análisis del entorno puede ser resumido en las siguientes etapas (Silva Murillo, 2010):

- a) Dar una perspectiva inicial de la naturaleza del entorno en la organización en lo que respecta a la incertidumbre (y los riesgos que genera). Se analiza si el entorno se comporta de manera estática o dinámica.
- b) Se realiza una auditoría de los factores del entorno, es decir, un análisis de los aspectos Políticos – Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos (análisis PEST).
- c) Se analiza el marco competitivo en que se desenvuelve la empresa, en base al Diamante de Porter, un análisis de las cinco fuerzas: análisis de grupos estratégicos, segmentación de mercados, análisis del valor percibido por los consumidores, atractivo del mercado y fortaleza de negocios y un análisis de los competidores.
- a) Analizar la posición competitiva de la organización en función al análisis de las cinco fuerzas realizado.

Todo lo antes expuesto posibilita asimilar las posibilidades concretas que condicionan el diseño de una estrategia, así como las amenazas que se precisan evitar en el transcurso de la implementación de la estrategia. Uno de los elementos centrales de la planeación estratégica es *la formulación* de la misión, la cual se define como el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de las partes interesadas (Silva Murillo, 2010). Dicho de otro modo, la misión pretende satisfacer las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo.

En términos generales, la misión se vincula de manera directa con la visión, la cual define el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Siendo así, la visión o intención estratégica corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización (Silva Murillo, 2010).

De manera concisa “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill & Jones, 2009, pág. 3). Son las acciones necesarias para alcanzar los objetivos (Silva Murillo, 2010).

En un sentido más amplio, son las decisiones que determinan los objetivos y generan planes y políticas para el logro de los mismos, considerando los factores del entorno, en beneficio de todas las partes interesadas (Aguilera Enríquez, González Adame, & Rodríguez Camacho, 2011).

Luego del análisis realizado, el autor puede establecer *que el enfoque estratégico en la gestión de las cooperativas de ahorro y créditos* permite instaurar la misión y los objetivos de la organización, visionar el futuro de la misma e identificar las estrategias que posibiliten potenciar sus fortalezas, para *aprovechar oportunidades*, eliminar hasta donde sea posible sus *incapacidades* y minimizar los efectos de *las barreras que le impone el entorno para lograr los objetivos propuestos*, todo lo cual requiere gestionar acertadamente los riesgos que genera el contexto y tomar las decisiones más adecuadas, a partir de la gestión de la colaboración y el compromiso de todos los socios de la cooperativa.

Las decisiones estratégicas están relacionadas con las políticas, metas y recursos que necesita la organización y que van acordes a una estrategia definida, por lo que deben tener las siguientes características (Silva Murillo, 2010).

- Estar relacionadas y afectar a la dirección y a las políticas a largo plazo;
- Ser capaces de establecer ventajas para la organización y de fomentar la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores;
- Estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización;
- Permitir la adecuación de las actividades de la organización al entorno (búsqueda del ajuste estratégico);

- Enfocarse a la construcción o la ampliación de las competencias y recursos de la organización para crear oportunidades y ser capaces de capitalizarlas;
- Afectan a las decisiones operativas;
- Pueden exigir que se produzcan cambios trascendentales en el desarrollo de las organizaciones.

La estrategia de una organización no sólo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen el poder dentro y alrededor de la organización.

La gestión estratégica de la cooperativa debe convertirse en una actividad constante en la cual se alienta a todos los socios a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de sostenibilidad del negocio a largo plazo, así como en los aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

Por consiguiente, es necesario que se implementen mecanismos que permitan planificar el futuro, considerando los factores internos y externos, y establecer estrategias y tácticas que le conduzcan al logro de sus objetivos estratégicos *y a la sostenibilidad de la cooperativa*

1.2.1 Modelos de dirección de organizaciones con enfoque estratégico. Particularidades de modelos de gestión de cooperativas con enfoque estratégico

Según Caracheo (2002) un modelo, en términos generales, es una propuesta que representa la realidad para explicar un fenómeno específico. Aguilera (Aguilera, 2000) lo considera una representación parcial de la realidad; en este sentido no se pueden explicar ni incluir todas las variables que esta puede tener ya que se limita a la explicación de un proceso específico, siempre desde el punto de vista de su autor.

Para esta investigación, son de mayor utilidad metodológica los enfoques conceptuales de los autores que se refieren, específicamente, a los modelos de dirección estratégica, para los cuales proponen sus etapas y componentes.

Los modelos de Yañes (1992), Sallenave , Wright y colaboradores (1994), Certo y colaboradores (1994), David (1994; 2022), Menguzzato y Renau (1995), Steiner (1996), Jones (1996), Lazo Vento (1998), Stoner (1998), Gimbert (1998) y Kotler (1998) coinciden en que parten de establecer la misión, la visión y los objetivos, para posteriormente identificar las estrategia para lograrlos, implementarlas y evaluar los resultados.

Sin embargo, los autores no coinciden en el orden en que realizan el análisis estratégico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, si antes o después de plantearse los objetivos. En la realidad, este es un proceso iterativo (Menguzzato & Renau, 1995),

donde siempre es necesario plantearse unos objetivos para conocer como los afecta el contexto y a la vez es necesario conocer el contexto para plantearse unos objetivos con posibilidades de ser cumplidos.

En un estudio realizado por Ronda Pupo (2004) de los modelos de dirección estratégica aplicados en el mundo entre 1984 y el 2001, el autor concluye que constan de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Este autor trata la implantación como el despliegue de las estrategias a los niveles táctico y operativo.

En estudios posteriores, el mismo autor plantea un proceso de tres fases formulación, ejecución y control (Ronda Pupo, 2007), enfoque que comparten otros autores (Bolaño Rodríguez Y. , Alfonso Robaina, Pérez Barnés, & Arias Pérez, 2014) con algunas diferencias en las denominaciones de las tres etapas, como: 1) diseño estratégico, 2) implantación, 3) supervisión y ajuste.

Si bien en los inicios de la dirección estratégica se hacía el mayor énfasis en la formulación de las estrategias, ya en la actualidad se le da la debida importancia a su implementación (Hill & Jones, 2009; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). A partir de este enfoque “el término dirección estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia” (David, 2022, pág. 5).

En la actualidad se le confiere el debido realce a la etapa de control estratégico. Sin embargo, los elementos del control ya habían sido

enunciados por Ansoff (1965) y tomados en consideración por la mayor parte de los autores de la década de 1990 citados (Anexo I.1.).

Arbaiza Fermini (2014) divide el proceso de la dirección estratégica en dos momentos: la planificación y la implementación. En la planeación estratégica se realiza el diagnóstico, el direccionamiento estratégico y la formulación de la estrategia, mientras que en la implementación de la estrategia se incluyen su ejecución y control.

Los autores consideran importante este planteamiento sobre todo cuando se trate de organizaciones pequeñas con una cantidad relativamente pequeña de miembros con estructura plana de pocos niveles de dirección y complejidad organizativa.

Otra característica de la dirección estratégica en la etapa actual es que se refuerza el enfoque de gestión de riesgos (Galarza López & Almuñías Rivero, 2015), así como la integralidad del proceso en sus tres niveles de los estratégico, táctico y operativo (Ronda Pupo, 2004).

Bolaño Rodríguez y colaboradores (2014) afirman que la dirección estratégica evoluciona hacia un enfoque cualitativamente superior el cual se le ha denominado Dirección Estratégica Integrada y que plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social.

Estos modelos promueven la integración estratégica para lograr la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que

agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades de los clientes (Bolaño Rodríguez Y. , Alfonso Robaina, Pérez Barnés, & Arias Pérez, 2014)

Según Villacís (2018) un modelo de dirección estratégica se apoya primordialmente en la gestión de la cadena de valor en diferentes ámbitos que impulsa a la mejora de los niveles de eficiencia en las actividades de una organización empresarial, la eficacia de las estrategias y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se coincide con Ferreira (2015), cuando afirma que los elementos de un modelo de dirección estratégica son relevantes ya que define, implementa y permite el seguimiento de la estrategia en las organizaciones; donde cada uno de los elementos participa internamente para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

En tal sentido, los modelos de dirección estratégica estudiados buscan complementar la integración necesaria del nivel estratégico con el táctico y el operativo, que facilita la aplicación efectiva de la dirección estratégica con un enfoque moderno que contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones al considerar todas las áreas funcionales de la organización.

El proceso de dirección estratégica debe realizarse en tres etapas fundamentales: planeación, implementación y evaluación, y debe estar basado en la gestión de los riesgos y las oportunidades para la mejora del desempeño de la organización. En la planeación se desarrolla el diagnóstico y la formulación estratégica. En la ejecución se organiza la

implantación de la estrategia, se implanta la misma y se controla la implantación. La evaluación no solo debe considerar los resultados del proceso de dirección estratégica, sino también identificar las fallas en las etapas de planeación y ejecución del propio proceso para su mejora.

Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito es necesario que se cuente con un modelo propio que satisfaga las necesidades de las mismas, con el afán de minimizar riesgos significativos y ser competitivos en el entorno cambiante en las que se encuentran, de esta manera se pueda tomar decisiones de forma más efectiva y participativa para el cumplimiento de objetivos.

1.2.2 Modelos de gestión de cooperativas con enfoque estratégico

El estudio de la bibliografía relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito, resumido en el Anexo I.3, muestra el creciente interés que recibe la gestión en general y la dirección estratégica en estas instituciones a nivel internacional y de manera especial en Ecuador. Esto es así debido a que, si bien las cooperativas tienen un fin social (Fairbairn, 2014), si no logran su sostenibilidad económica no podrían cumplir los fines para los cuales fueron creadas.

Es decir, la visión empresarial tiene que ser incorporada en la gestión de estas organizaciones (Campos-Climent, Guillen-Albarracín, & Sanchis-Palacio, 2012; Chávez Betancourt & Castillo Acosta, 2015; Sánchez Otero & Sánchez Otero, 2013).

Por otra parte, ...las cooperativas de ahorro y crédito están expuestas a muchos de los riesgos del sector financiero y a otros tipos de riesgos asociados con sus características propias en relación a la propiedad colectiva y el proceso democrático para la toma de decisiones de los socios (Mendoza Mero, Mendoza, Bolaño, & Alfonso, 2017). De ahí la importancia de una adecuada dirección estratégica que parta del análisis del contexto tanto interno como externo.

Se consultaron las experiencias relacionadas con la dirección estratégica en las cooperativas de ahorro y créditos, publicadas en 29 documentos que abarcan el período 2007-2014. De las fuentes consultadas, el 52 % corresponde a tesis de maestría, el 24 % fueron artículos publicados en revistas y 21 % fueron tesis de fin de estudios de carreras vinculadas con la administración de empresas. Además, se consultó una tesis doctoral.

El 72 % de las experiencias encontradas corresponde a autores de Ecuador (Figura 5), publicadas en el período 2011-2017, lo que evidencia la importancia y actualidad del tema en el país. La mayor parte de los autores consultados, como Álzate (2007), Caicedo (2011), Rodríguez (2011), Martínez y Montalvo (2012), Escobar y Toaquiza (2012), Luna Ordóñez (2013), Barragán(2014), Morales (2014), Mena (2015), Alas y Caballero (2015), Robalino (2016), Criollo (2016), Machuca (2020), Hidalgo (2024), solo presentan experiencias respecto a la realización de la primera etapa del proceso (diagnóstico, diseño o plan estratégico) en el sector cooperativo de ahorro y crédito.

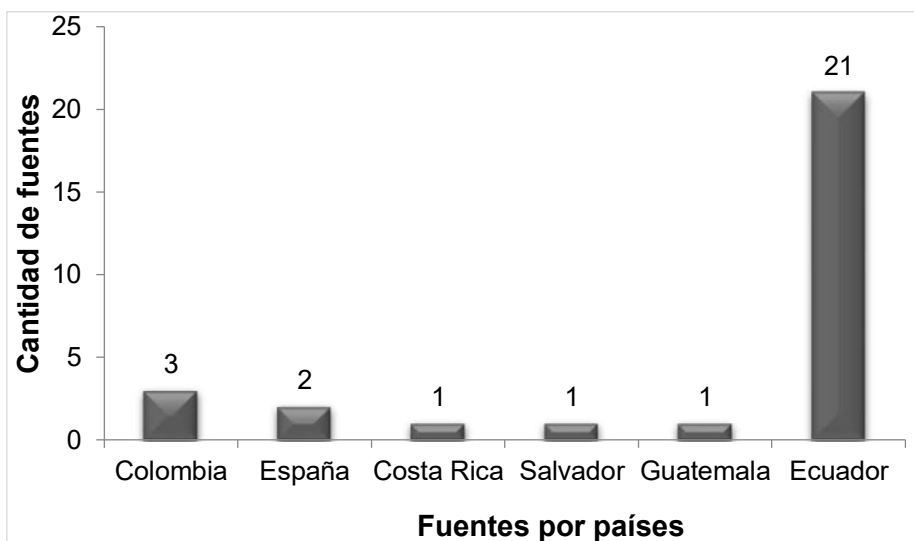


Figura 5. Fuentes consultadas.

El modelo teórico de dirección estratégica empleado por Luna Ordóñez (2013) para una cooperativa de ahorro y crédito incluye las etapas de planeación, ejecución y evaluación. Sin embargo, su aplicación solo se realizó hasta la primera etapa (planeación).

Para Morales (2019), los factores clave para lograr la eficiencia administrativa de las cooperativas de ahorro y créditos son:

Gobierno Corporativo:

- Conocimiento de la norma y reglamentos internos:
- Ajustes estatutarios frente a la actualidad:
- Experiencia en el sector:
- Educación solidaria y empresarial:
- Regulación y control:

Sistema de gestión de riesgos:

- Indicadores de gestión;
- Indicadores económicos;
- Actualización y retroalimentación permanente.

Autores como Gimeno (2010) y Bastidas (2013) analizan la importancia estratégica del desarrollo tecnológico, específicamente las tecnologías de la información y las comunicaciones, para los procesos crediticios en las cooperativas de crédito.

También fueron consultadas experiencias relacionadas con la vinculación de la dirección estratégica y las estrategias funcionales, tales como la gestión de los recursos humanos (Calderón A. , 2016; Quesada, 2010), la gestión financiera (Torres, 2011), el marketing (Alvear, 2012; Luna López, 2011) y la gestión de la calidad (Figuerola, 2015).

Campos, Guillén y Sanchis (2012) utilizan el modelo *Balanced Scorecard* para la dirección estratégica las cooperativas de crédito que incluye, además de las cuatro perspectivas clásicas, una perspectiva de responsabilidad social corporativa, adaptándolo a la especificidad de estas instituciones.

De igual forma, Chávez y Castillo (2015), Proaño (2015), Barba y Gavilánez (2016) analizan la relación existente entre la gestión y el enfoque de responsabilidad social que deben mantener las cooperativas de ahorro y crédito.

Chafra Granda y colaboradores (2017) establecen un proceso de dirección estratégica en una cooperativa de ahorro y crédito (ellos le denominan planificación estratégica), basado en el modelo de Arbaiza Fermini (2014) empleando un Cuadro de Mando Integral para el control estratégico.

Para estos autores el control estratégico “es un proceso de seguimiento, evaluación y mejora que inicia por la fijación de estándares de trabajo, medición de resultados, comprobación de resultados frente a los estándares y toma de decisiones” (Chafra Granda, Hidalgo Proaño, & Arias González, 2017, pág. 11). Es decir, estos autores incluyen la mejora como parte del control.

El análisis realizado demuestra que aún son insuficientes las experiencias que abordan el proceso de dirección estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito en todas sus etapas e involucrando las características diferenciadoras que posee este tipo de organizaciones, por lo que queda aún un camino que recorrer en el estudio de este importante tema.

Como conclusiones del estudio del estado del arte con *respecto al enfoque estratégico y su aplicación en la gestión de cooperativas de ahorro y crédito*, el autor considera que deben abordarse las actividades relacionadas con la planificación estratégica (diagnóstico y formulación estratégica), la ejecución de las estrategias, la organización de la ejecución y su control y finalmente, se requiere realizar una evaluación crítica de los resultados obtenidos y del propio proceso de dirección

estratégica, para lograr los objetivos estratégicos y la mejora el desempeño de la organización.

El análisis de la literatura realizado en este capítulo permite arribar a las conclusiones siguientes:

- Las experiencias analizadas en la aplicación de la dirección estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador llegan, fundamentalmente, hasta la planeación, sin abordar el resto de las etapas. Además, *no se aborda el tema* de que estas instituciones por su enfoque social, deben tener la satisfacción de sus miembros entre sus prioridades para la gestión, la cual pasa necesariamente por su sostenibilidad económica, sin tomar en cuenta la razón de ser de las mismas que es el ámbito social.
- La dirección estratégica ha evolucionado en su desarrollo desde la planeación hacia enfoque integrales de gestión en todos los niveles y procesos de la organización, enfatizándose en las etapas de implantación y control estratégico sobre la base de la gestión de los riesgos para la toma de decisiones.

Por sus características diferenciadoras las COAC y los riesgos a que están expuestas estas organizaciones, se requiere de un abordaje específico en el modelo de dirección estratégica a aplicar, sin que se cuente con una propuesta satisfactoria para ello, lo que obliga a los cooperativistas a improvisar alternativas que, de acuerdo al estudio realizado, no logran satisfacer totalmente sus necesidades.

De manera general se puede expresar que el análisis efectuado corrobora insuficiencias al aplicar el proceso de dirección estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito en todas sus etapas, quedando demostrado que el *enfoque estratégico y su aplicación aun es* abordado de manera insuficiente en las diversas actividades relacionadas con el tema, por lo que se demanda una evaluación crítica de los resultados obtenidos y del propio proceso de dirección estratégica, para verificar los objetivos estratégicos y la mejora en el desempeño de la organización.

1.3 Factores determinantes de la gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad orientados al cumplimiento de los principios de la cooperativa

Fueron analizados diversos modelos de dirección estratégica que van desde los años 1965 hasta 2019, en los cuales el autor ha considerado categorizar los aspectos principales de cada uno de ellos el alcance y los elementos que lo conforman.

Las categorías principales que recogen los conceptos revisados, permiten entender los diferentes modelos de dirección estrategia como un conjunto de acciones apoyados en la planificación, la organización, la ejecución y el control que utiliza recursos humanos, materiales, financieros y desarrolla acciones para resolver problemas, lograr objetivos, mejorar desempeños, obtener resultados con eficiencia y eficacia, tomando en cuenta la tecnología y la interacción con el contexto social.

Pudiendo considerarse esta relación de categorías identificadas según afirma Louis (1976) “la eficacia a corto y largo plazo exige, pues, que los documentos elaborados por los cooperativistas y que se someten a su consideración presenten una verdadera uniformidad que permita a todos los miembros de un movimiento reconocer la situación de las empresas, es decir saber si las cooperativas cumplen o no las obligaciones que les son propias en virtud de su carácter específico con respecto al personal que emplean, a su medio ambiente inmediato y al movimiento cooperativo en general”

Las transformaciones económicas actuales deben promover su adaptación a los cambios sociales y medioambientales existentes (Mathiyazhagan, Govindan, Noorulhaq, & Geng, 2013).

La sostenibilidad es vista como el progreso que pretende satisfacer las necesidades de la actualidad, sin denigrar la posibilidad de las venideras generaciones, posibilitando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Constituye una propiedad emergente de la interacción humana, como proceso interactivo, dentro de un marco necesario para el desarrollo humano y constituye un paso adelante en el enfoque del medio ambiente y su problemática, incorporando a la visión tradicional del medio natural las variables del medio humano y haciendo especial hincapié en su organización institucional, económica y social (Valle A; Niebles W (2017).

La sostenibilidad se articula con el proceso de planificación y gestión estratégica, en referencia a procesos decisorios, de organización, de evaluación y de control de las acciones, según las dimensiones del accionar empresarial y cooperativo. La sostenibilidad debe ser incorporada en la formulación de estrategias y objetivos de las cooperativas para generar los cambios requeridos actualmente.

A partir de tener en cuenta la naturaleza de la organización para su gestión, así como su misión en un contexto determinado, el autor considera imprescindible tener en cuenta el cumplimiento de los principios del cooperativismo como criterios orientadores en la toma de decisiones y en la evaluación de los resultados de la gestión de las mismas.

Para lograr lo anterior, se necesita operacionalizar los principios, convirtiéndolos en un grupo de indicadores que permitan la gestión de la cooperativa, la toma de decisiones a corto y largo plazo y la sostenibilidad. A estos indicadores los autores los han denominado factores determinantes². A continuación, se explican cada uno de ellos

a) Asociación voluntaria y abierta

- Situación económica del socio: si el socio va a la cooperativa a invertir su dinero o por créditos, busca de respaldo y seguridad.

² **Nota de los autores:** estos factores pueden constituir factores clave de éxito o factores determinantes de fracaso, es decir pueden orientar a la cooperativa hacia un desarrollo o hacia un retroceso en su gestión.

- Situación económica de la cooperativa: si la cooperativa está en capacidad de salvaguardar los ahorros y satisfacer con las necesidades del socio (créditos)
- Productos y servicios que presta la cooperativa: si la institución está en la capacidad de ofrecer los diferentes productos y servicios de una manera eficiente y eficaz
- Satisfacción del socio: si la institución cumple con las necesidades y expectativas de socio

b) Control democrático por los asociados

- Cada socio tiene y ejerce voz y voto: Lo que diferencia de la banca tradicional, cada socio es responsable del funcionamiento de la institución.
- Cumplimiento de los requisitos de asociatividad: los socios tienen la obligación del cumplimiento de reglamentos para poder ser elegidos como representantes.
- Representación de los socios en la Asamblea general: Todos los socios que cumplan con los requisitos tienen derecho a elegir y ser elegidos para representar en la asamblea general de socios como máximas autoridades y por ende en la toma de decisiones de la cooperativa
- Participación efectiva en los consejos (administración y vigilancia). Busca medir el grado de representación, asistencia y toma de decisiones para en buen desempeño de la misma

- Alternabilidad: el grado de representantes mujeres y hombres en las funciones directivas de la misma.

c) Participación económica de los asociados

- Acreditación como socio mediante certificados de aportación: cantidad de socios que cuenta con certificados de aportación, si no es solo cliente.
- Uso de los derechos como socios. Si el socio cumple con los certificados de aportación hace uso de los servicios y productos que oferta la misma.

d) Autonomía e independencia

- Realización de convenios con organismos nacionales e internacionales: ya sea para fuentes de fondeo y parámetros financieros.

e) Educación, capacitación e información

- Capacitación de socios, empleados, dirigentes. Personal capacitado para el mejor desempeño, competencias, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos
- Información sobre productos y servicios que presta. Mediante publicidad, ya sea esta radial, escrita y virtual.

Cooperación entre cooperativas.

- Intercooperación. Factor fundamental para la creación de proyectos innovadores a beneficio de la comunidad
- Integración entre cooperativas. Participación integral de los actores del cooperativismo.

f) Preocupación por la comunidad

- Ayudas socio-económicas a la población: actividades destinadas para ayudas sociales, eventos de apoyo social, ayuda a las personas más vulnerables.

La gestión en las cooperativas de ahorro y crédito es un conjunto de actividades importantes que permiten alcanzar el cumplimiento de objetivos, mediante la toma de las mejores decisiones en las diferentes áreas o departamentos enfocándose en la misión y visión de la institución sin olvidar sus principios. El objetivo principal de las Cooperativas de Ahorro y crédito es satisfacer las necesidades de los socios, mediante la intermediación financiera, las cuales se distinguen de la banca tradicional por su gestión social, lo que es un pilar fundamental en la economía popular y solidaria dando prioridad a la población más vulnerable.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

“No se trata de ideas. Se trata de hacer realidad las ideas”.

Scott Belsky

Se realiza el diagnóstico de la gestión de las cooperativas objeto de estudio del cantón Babahoyo, lo que argumenta el problema que acontece de investigación y por consiguiente, establece la necesidad del modelo de gestión estratégica. Para ello, se inicia con la caracterización de estas instituciones, en segundo orden, se describe el procedimiento empleado para el diagnóstico. se concluye con la exposición de los resultados de la aplicación de los instrumentos empleados.

2.1 Caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Babahoyo

Las cooperativas objeto de estudio se encuentran ubicadas en el Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos. Babahoyo alcanzó la categoría de cantón el 27 de mayo de 1869; tiene una superficie de 1076 km², equivalente al 15,9 % del territorio provincial. La ciudad de Babahoyo tiene el mejor enlace comercial de la provincia debido a la agricultura de alta escala y a sus cultivos de gran calidad, principalmente de arroz, banano y cacao. La población es de 171 038 habitantes.

En esta investigación se estudian tres COAC, ellas son: Caso 1, Caso 2 y Caso 3. Estas cooperativas son creadas en el cantón y responde a las necesidades de su entorno, no son sucursales de cooperativas que tienen oficinas operativas a nivel nacional.

La Cooperativa Caso 1, se creó en el año 2002 en la parroquia El Cafetal, donde se vio la conveniencia de crear una entidad de este tipo para ayudar a aquellos sectores pobres de la población que no tienen acceso a créditos bancarios. Se le dio inicialmente el nombre de Fondo Parroquial de desarrollo Banca Comunal, comenzando con pequeños créditos para las mujeres de la comunidad campesina. Ante la buena acogida de los clientes, en agosto del 2006 se transformó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, formada por socios que tienen la finalidad de fomentar el ahorro y promover la economía familiar y comunitaria.

El capital de la Cooperativa viene de las aportaciones de los socios, cajas de ahorros, préstamos a interés orientados primordialmente a los campesinos y pequeños comerciantes en sectores con dificultades para acceder créditos en general. Su control como las demás Cooperativas está entre sus asociados, además de establecer sus propias normas de ahorro y préstamos siempre bajo la regulación del organismo de control, que es actualmente la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Entre los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caso 1, están los siguientes:

- Créditos, entre los que se destacan comercio, emergentes, mejoramiento de viviendas, consumo y agrícola, cada uno de ellos con una tasa de interés acorde al mercado.
- Cuentas de ahorro, en las que se captan depósitos de los socios a un interés del 2 % anual.
- Depósito a plazo fijo. Mediante el cual, de acuerdo a los intereses del socio y del tiempo depositado ofrece 8 % de interés anual desde 3 meses en adelante y 10 % de interés anual desde 6 meses en adelante.
- Otros servicios, como son seguro de desgravamen, de vida y agrícola.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caso 2, se creó en la antigua parroquia Montalvo, en 1969, cuando un grupo de ciudadanos decidió contar con una entidad financiera y crediticia propia. El 5 de octubre del 2011 se inaugura el nuevo local en que funciona actualmente la Cooperativa en el Cantón de Babahoyo. Conforme a sus Estatutos la Cooperativa de Ahorro y Crédito, tiene como objeto social principal la intermediación financiera para cubrir con las necesidades.

Entre los servicios que ofrece la Cooperativa están:

- Ahorros, con sus sub-productos ahorros a la vista, cuenta crecer, ahorro programado, ahorro futuro y ahorro a plazo fijo. Ofrece el interés de acuerdo al monto y al plazo establecido y va desde el 2 % hasta el 10 % de interés anual.

- Créditos, con sus líneas crédito de consumo, microcrédito, crédito de vivienda.
- Tarjeta de débito, para retiro de dinero en efectivo y para realizar pagos en compras en establecimientos específicos.
- Servicios varios como son transferencias interbancarias y pagos de servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Caso 3, fue constituido el 8 de agosto del 2008. Esta cooperativa está vinculada directamente al sector educativo. Los servicios que ofrece esta institución financiera son:

- Créditos, con sub líneas de consumo, microcréditos y anticipos de sueldo, cada una con su respectivo interés anual.
- Ahorro, con sus productos ahorro a la vista con el 2 % de interés anual y ahorro programado con el 6 % de interés anual.

Los socios activos son los que proveen a la Cooperativa de aportes económicos, que son utilizados en el otorgamiento de créditos. Al ser una organización financiera funciona en base a los depósitos de sus socios, esto viene a constituir el capital circulante, el capital para el otorgamiento de los créditos, los cuales generan réditos económicos por los intereses que se cobran a los prestatarios.

El artículo 38 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011) para el Sector Financiero Popular y Solidario hace referencia al Consejo de Administración, como

el órgano directivo y de fijación de políticas de las Cooperativas. Esto se aplica para las tres Cooperativas tomadas como casos de estudio.

Para diseñar su oferta de servicios, las COAC del Cantón Babahoyo deben tomar en consideración las características de su entorno socio-económico, el cual se refleja en la Tabla 2, a partir del porcentaje que representan para la economía del Cantón sus principales sectores. Es importante resaltar que la provincia de Los Ríos, en general, es eminentemente agrícola, por lo que las cooperativas direccionan sus estrategias operativas hacia la gestión que realizan los agricultores, sin olvidar otras entidades, tales como las pequeñas empresas de comercio, que desempeñan papeles protagónicos en el cantón Babahoyo.

Sin embargo, las COAC analizadas, a pesar de considerarse como integrales, prácticamente no dirigen sus créditos al comercio, centrándose fundamentalmente el sector agrícola, el cual es un sector de alto riesgo, cuya producción está condicionada por múltiples factores, entre ellos los climáticos.

Tabla 2. Principales sectores de la economía del cantón Babahoyo.

Sector	Aporte económico (%)
Agropecuario	43,61
Comercio	15,63
Trasporte y comunicaciones	8,24
Enseñanza	8,17

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020.

Se evidenció, que las COAC detallan poco las características de su contexto externo para lograr una mejor adaptación al mismo, sobre todo en el caso 3, donde el análisis realizado mostró que su adaptación al entorno no es satisfactoria.

2.2 Metodología para la realización del diagnóstico de las COAC. Métodos y técnicas de investigación



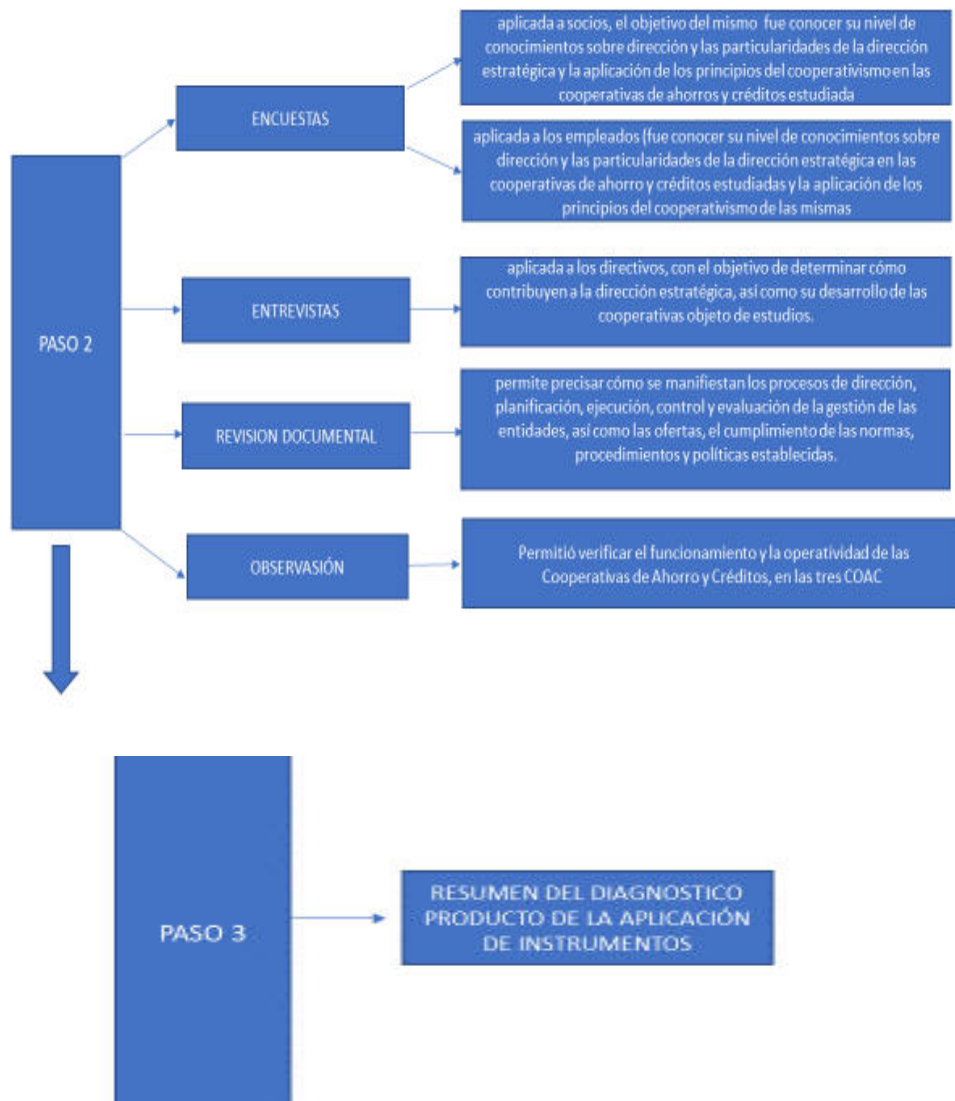


Figura 6. Metodología a aplicar para el diagnóstico de las COAC.

El diagnóstico se divide en tres pasos: en el primer paso se contextualiza las dificultades de las cooperativas en lo referente a la gestión, enfoque estratégico y la aplicación de los principios del cooperativismo, en el segundo paso se describe la metodología a utilizar para diagnosticar el

desempeño de las instituciones a lo referente a la gestión estratégica y aplicación de los principios y en el tercer paso se realiza un análisis, contrastes y discusiones de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos propuestos y se presentan las principales conclusiones del capítulo.

Para dar cumplimiento a los objetivos previstos, se utilizan métodos de investigación científica teóricos y empíricos. Los primeros sustentaron el análisis teórico de los datos derivados de la aplicación de los métodos clasificados como empíricos, también se aplicaron métodos estadísticos para procesar los datos derivados de la aplicación de las técnicas utilizadas.

Los métodos *empíricos empleados fueron:*

- Observación científica: método indispensable en las investigaciones cualitativas³, que permitió obtener la información para determinar las características y funcionalidad del modelo utilizado para la gestión de las cooperativas de ahorro y créditos del Cantón Babahoyo seleccionadas para su estudio.
- Como técnicas para la toma de datos se emplearon la encuesta aplicadas a socios y empleados, la entrevista a dirigentes y el análisis del contenido de documentos.

³Otros métodos empíricos como la medición y a la experimentación tienen su aplicación fundamental en las investigaciones cuantitativas.

En la Tabla 3 se muestran las características de la población y las muestras a las cuales se les aplicaron los diferentes instrumentos. La entrevista a los directivos y la encuesta a los empleados se aplicó al 100 % de la población, mientras que para aplicar la encuesta a los socios se tomó una muestra aleatoria significativa a un nivel de confianza del 95 %, que representó el 47 % de los socios de las tres Cooperativas.

Tabla 3. Caracterización de la población y la muestra seleccionada.

P: Población; M: Muestra

Cooperativas	Directivos		Empleados		Socios	
	P	M	P	M	P	M
Caso 1	10	10	7	7	601	235
Caso 2	10	10	7	7	402	197
Caso 3	10	10	4	4	203	133
Totales	30	30	18	18	1206	565

La fiabilidad de las escalas empleadas en las encuestas fue evaluada utilizando el Coeficiente de Alfa de Combrach, el cual resultó superior al 0.8 para ambas encuestas, por lo que las escalas se consideran internamente consistentes.

2.2.1 Encuesta aplicada a socios

La encuesta fue aplicada a socios y con el objetivo de conocer su nivel de conocimientos sobre dirección y las particularidades de la dirección estratégica y la aplicación de los principios del cooperativismo en las cooperativas de ahorros y créditos estudiada.

En la Figura 7 se resumen las frecuencias relativas de las respuestas satisfactorias “siempre” a cada atributo del servicio analizado.

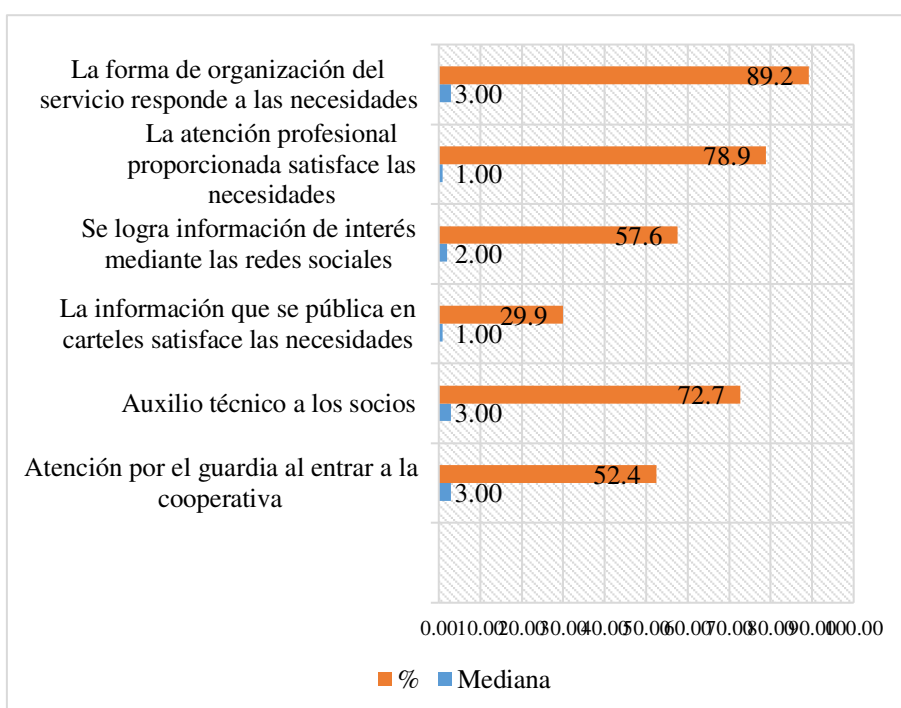


Figura 7. Resultados de la encuesta a los socios.

La buena atención por parte del guardia de seguridad, al entrar a las COAC es de gran importancia, ya que el mismo es la primera persona

en recibir al socio o al potencial cliente de la institución por lo que debe causar una buena impresión con un 52.4 % de los encuestados manifiesta que siempre es bien recibido.

Los atributos del servicio que reciben una alta proporción de respuestas satisfactorias (siempre) son: el auxilio técnico a los socios con un 72.7 % y la forma de organización del servicio responde a las necesidades con un 89.2 %. Eso indica que las COAC tiene la competencia necesaria para atender a sus socios.

No obstante, si la atención profesional satisface las necesidades hay que mejorar ya que un 78.9 % de los socios encuestado manifestó que es insuficiente mediante la información, hay que tomar en cuenta que forma parte de la educación formal y profesional del individuo, al ser una de las vías que manifiestan su nivel cultural y los valores que lo acompañan, el cual debería ser una de las fortalezas de las entidades estudiadas, donde los socios deben recibir una atención profesional oportuna con la calidad requerida, por parte de los empleados.

Con respecto a la comunicación tanto en el propio establecimiento con un 29,9 %, como en redes sociales con un 57,6 % las COAC tienen brechas y es insuficiente, en el servicio, por tanto, pueden mejorar. En este aspecto es necesario destacar que las cooperativas de ahorro y créditos son entidades muy visitadas por personas que, en un número considerable de los casos, necesitan información previa a la solicitud del servicio.

Por otra parte, las redes sociales desempeñan un rol protagónico en la vida moderna, pues no solo son utilizadas para mantener y fortalecer las relaciones interpersonales, sino que, también contribuyen de manera significativa a promover los servicios prestados por una entidad dada, al canalizar la más disímil información.

El estudio realizado evidencia que, independientemente de existir las condiciones en las cooperativas estudiadas, estas no utilizan adecuadamente las redes sociales, lo que muestra la necesidad de buscar novedosas alternativas, que conviertan a estas redes en un instrumento de trabajo, encargado de informar a la población, así como de promover los servicios que se ofertan.

Es necesario tener en cuenta que la organización del servicio para una entidad financiera debe ser uno de sus principales pilares pues le permite ordenar consecuentemente las posibles demandas y necesidades de los usuarios. En tal sentido la encuesta aplicada refleja que las COAC analizadas, aun presenta inexactitudes en la información que afectan su desenvolvimiento, lo que afecta las acciones programadas para satisfacer las demandas de los socios.

La mayoría de los socios encuestados sostuvo que casi siempre se aplican los principios de asociación voluntaria y abierta con 61,5 % y control democrático por los asociados con un 70.8 %, seguido por el principio de autonomía e independencia que a veces se aplica con un 52.2 %, sin embargo, rara vez se aplican los principios de participación económica de los asociados con un 50,9 %, capacitación, educación e

información con un 61,3 %; cooperación entre cooperativas con un 51 % y finalmente con preocupación con la comunidad con 59,1 %.

Evidenciando el poco conocimiento de los socios sobre la aplicación de los principios del cooperativismo, consecuentemente no se ve reflejada la razón de ser del movimiento cooperativista en las organización, que es ayudar socio-económicamente a la comunidad mediante aplicación principios, tomando en cuentas las necesidades de las personas que eligen las cooperativas como organizaciones para superar sus situaciones o problemas socioeconómicas y no acudir a la banca tradicional o hacer usos de prestaciones ilegales

En la Figura 8 referente a la percepción de los socios sobre la aplicación de los principios del cooperativismo :

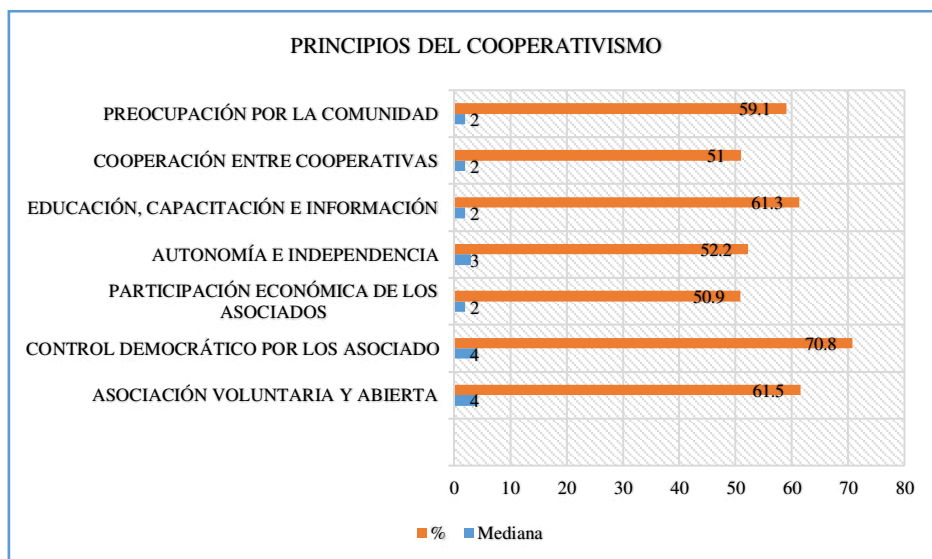


Figura 8. Resultados de la encuesta aplicación de los principios del cooperativismo.

2.2.2 Encuesta aplicada a empleados

El objetivo de la encuesta aplicada a los empleados fue conocer su nivel de conocimientos sobre dirección y las particularidades de la dirección estratégica en las cooperativas de ahorro y créditos estudiadas y la aplicación de los principios del cooperativismo de las mismas.

En la Tabla 4 se recogen las características de la población de empleados a los cuales se les aplicó la encuesta con el objetivo de identificar su nivel de conocimientos en dirección y las particularidades de la dirección estratégica en las COAC objeto de estudio. Todos los empleados cumplen los requisitos que demanda el sector cooperativista, los 18 poseen el nivel educacional requerido para el desarrollo de la actividad laboral. El 50 % tiene estudios universitarios. Además, el 88,9 % de los empleados tienen una experiencia laboral comprendida entre los seis y 20 años, lo que contribuye a la realización de un buen trabajo.

Tabla 4. Características de la población de empleados encuestados.

Características	Cantidad	%
Nivel educacional		
Bachiller	6	33,3
Licenciado	9	50,0
Máster	3	16,7
Años de experiencia		

1 – 5	2	11,11
6 – 10	10	55,55
11 – 20	6	33,33

En la Figura 9 se muestra la valoración que hacen los propios empleados sobre su nivel de conocimientos en la aplicación de estrategias para la dirección de las COAC y sobre dirección por objetivos (DPO) a partir de cursos recibidos en esta temática.

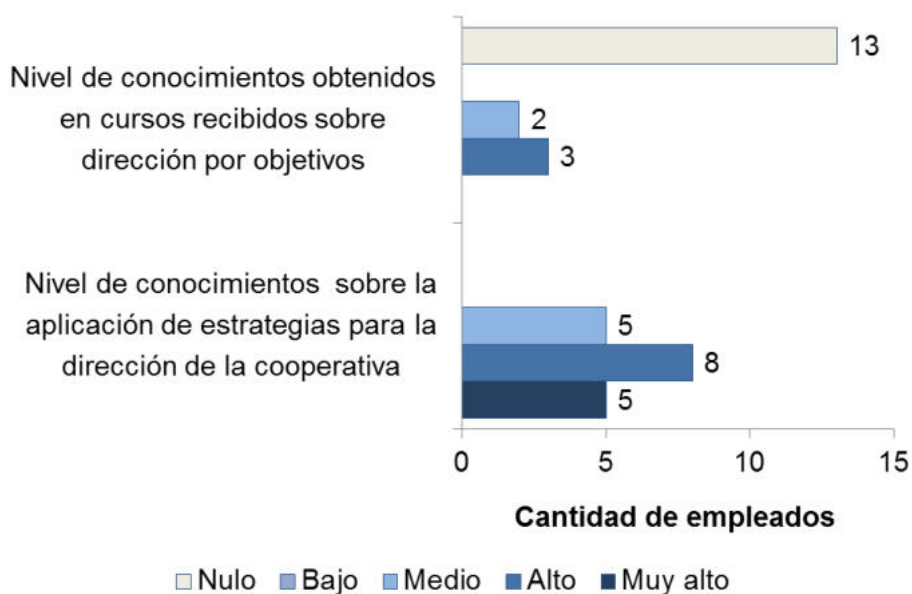


Figura 9. Resultados respecto al conocimiento y la formación en dirección de los empleados.

De los 18 empleados encuestados, 13 consideran que tienen conocimientos entre altos y muy altos que corresponde a 8 empleados

con un 27.8 % y 5 empleados con un 27.8 % respectivamente a la aplicación de estrategias; pero la mayoría 13 empleados que corresponde a un 72.2 %, consideran que su nivel de conocimientos sobre Dirección estratégica por objetivos es nulo

En la Figura 10 se muestra el nivel de importancia que se les da a los diferentes elementos de la reflexión estratégica en las COAC objeto de estudio. Según las opiniones de los empleados encuestados, como tendencia central (mediana), se les da alta importancia a los elementos siguientes:

- Funcionamiento del mercado
- Incidencia de la competencia de otras entidades.
- Papel desempeñado por la cartera de clientes.
- Incidencia de los proveedores en la gestión estratégica.
- Valoración del análisis interno de la organización.
- Calidad de la estructura organizativa y estilo de mando.

Sin embargo, a otro conjunto de aspectos solo se le da una importancia media, como tendencia central, ellos son:

- Tratamiento externo e interno del entorno.
- Tratamiento al entorno socio-económico.
- Comportamiento de las fuerzas competitivas en el sector
- Actualidad de la tecnología.
- Factibilidad operativa de la misión y la visión de la entidad.
- Competencias de los empleados para realizar el trabajo.

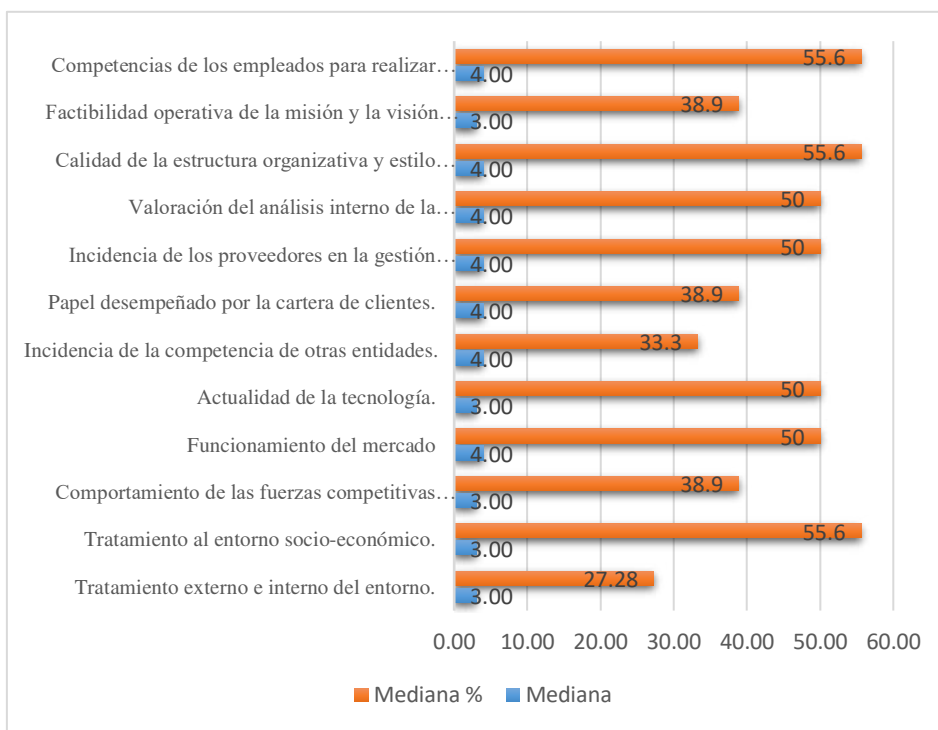


Figura 10. Resultados de la importancia que se les da en las cooperativas los elementos de la reflexión estratégica, según las percepciones de los empleados.

Estos resultados concuerdan con lo ya analizado en el epígrafe 2.1 donde se señala que las COAC deben profundizar en el análisis del contexto socio-económico para adaptarse mejor a él y ser más competitivas. Sin embargo, el hecho de que se perciba que se les da una mediana importancia a las competencias de los empleados para realizar el trabajo, entra en contradicción con los datos relacionados con el nivel educacional de los empleados y con las percepciones de los socios, quienes consideran que se les da el servicio con un buen nivel técnico y atención profesional.

La encuesta aplicada a empleados proporcionó resultados que permiten aseverar que la reflexión estratégica en las cooperativas objeto de estudio, presentan falencias, que podrían incidir en el cumplimiento de las necesidades y demandas de los socios.

Respecto a los elementos del diagnóstico estratégico, en la figura 2.6 se muestran las opiniones de los empleados. Todos los elementos fueron valorados en un nivel medio, excepto las amenazas que se estimaron en un nivel bajo.

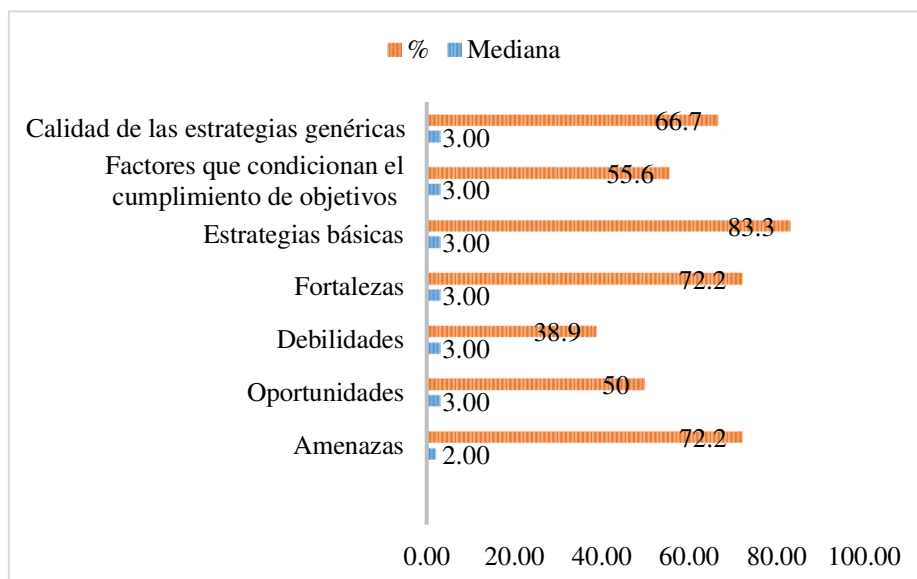


Figura 11. Resultados respecto a los elementos del diagnóstico estratégico, según las percepciones de los empleados.

(5: Muy alta; 4: Alta; 3: Media; 2: Baja; 1: Ninguna)

Como se puede observar en la Figura 11, un 72,2 % de los empleados señalaron tener un conocimiento bajo amenazas que pueden afectar a las

cooperativas de ahorro como son: Decrecimiento de la economía; inestabilidad política que tiende a provocar incertidumbre, incremento del riesgo país, al generarse menos inversión y menor capacidad de ahorro, insuficiente fidelidad de los socios y competencia en el sector financiero.

Sin embargo, la percepción de los empleados a lo referente a oportunidades fue medio con un 50 %, a lo referente a: financiamiento a exterior a una tasa más baja, tasas de interés atractivas que impulsan la captación de recursos monetarios, diversidad de proveedores competitivos en el mercado, incremento de socios.

Con respecto a las fortalezas el 72,2 % de los encuestados tiene un nivel de conocimiento medio en cuanto se refiere a: patrimonio técnico, capacitación de empleado, confianza de los socios, tasas competitivas, bajo índice de morosidad.

A lo concerniente a las debilidades un 38,9 % de los empleados tiene un nivel medio en cuanto a lo referente a: mecanismos de supervisión de directivos, amortización y mecanismo de liquidación del socio.

El grado de conocimiento sobre la aplicación de estrategias en la encuesta realizada a empleados fue media con un 83,3 % en la cual se basaron que, si la cooperativa mantiene la calidad de sus productos mediante la reducción, e implementan procesos de eficiencia para reducir costos. Una estrategia de enfoque en la diferenciación se basa en las necesidades específicas de un grupo reducido de consumidores.

En la Figura 12 se muestran las opiniones de los empleados respecto a los elementos de la formulación estratégica. El aspecto que recibió una baja valoración fue el relacionado con la formulación de estrategias, según demandas de satisfacer al cliente interno, incrementando el grado de motivación y compromiso.

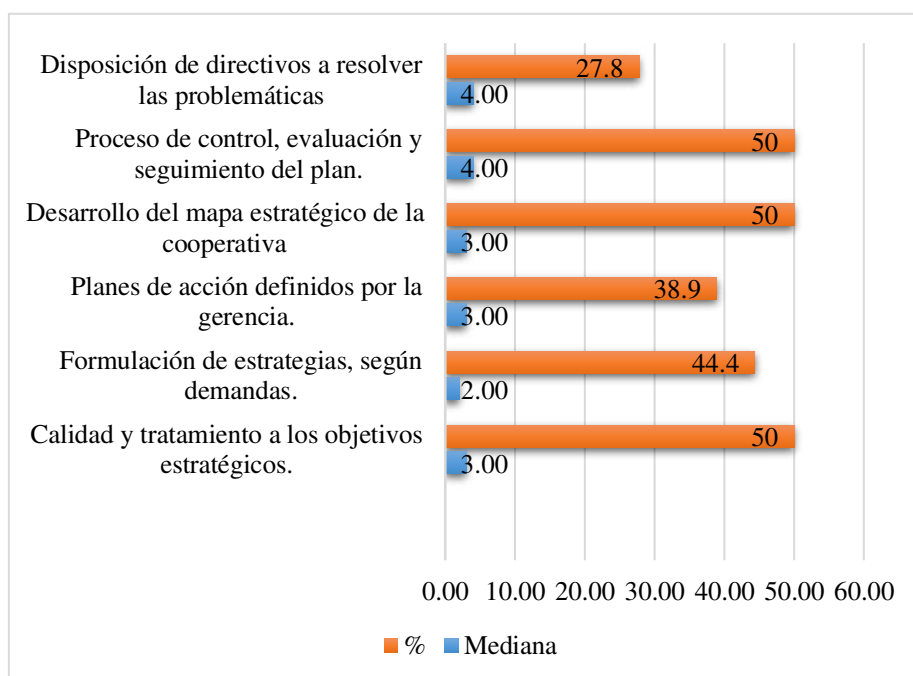


Figura 12. Resultados respecto a los elementos de la formulación estratégica, según las percepciones de los empleados.

(5: Muy alta; 4: Alta; 3: Media; 2: Baja; 1: Ninguna)

Dos aspectos son valorados en un nivel alto, ellos son:

- Proceso de control, evaluación y seguimiento del plan.
- Disposición de directivos a resolver las problemáticas.

Los otros están calificados en un nivel medio, por lo que, en general, la etapa de formulación estratégica, es percibida en un nivel medio por los empleados. Es interesante destacar que los aspectos mejor valorados corresponden a la implantación y control de ejecución de las estrategias.

La formulación estratégica representa un proceso que tiene como finalidad establecer los objetivos a todos los niveles, así como socializar las políticas y programas que condicionen el cumplimiento de las metas previstas, mediante la proyección de los métodos que demanda la aplicación de las políticas y el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A lo referente de la aplicación de los principios del cooperativismo en la Figura 13 en las encuestas a los empleados se evidencio que:

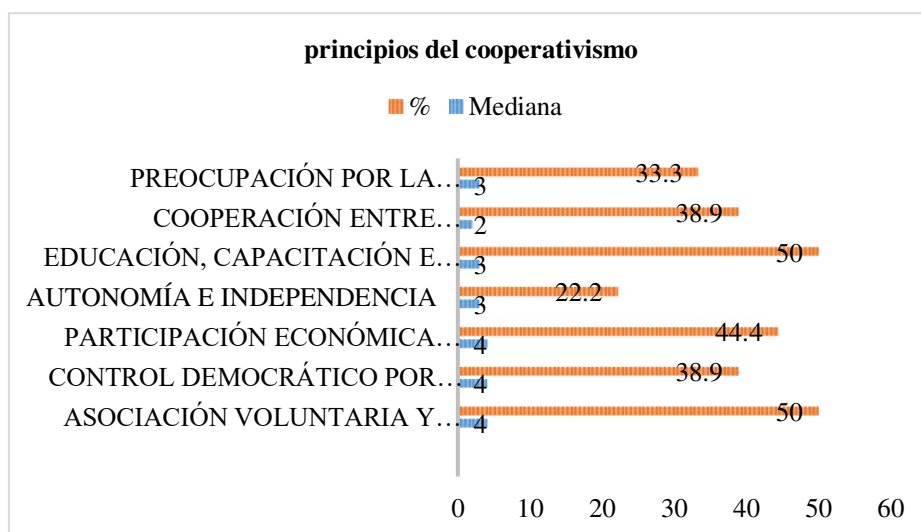


Figura 13. Resultados de la encuesta aplicación de los principios del cooperativismo.

La mayoría de los empleados encuestados sostuvo que casi siempre se aplican los principios de asociación voluntaria y abierta con 50 %, control democrático por los asociados con un 38,9 % y el principio de participación económica de los asociados con un 44,4 %, seguido con una aplicación de a veces de los principios de autonomía e independencia que con un 22,2 %, el de educación , capacitación e información con un 50 %, y el de preocupación por la comunidad con el 33,3 % sin embargo el principio de cooperación entre cooperativas con un 38.9 % tiene conocimiento que se aplica rara vez.

Evidenciando la necesidad de ratificar en la actualidad la misión del sector cooperativo, que los empleados sean partícipes en el cumplimiento de los principios cooperativistas mediante la prestación de servicios de una manera eficiente y contribuye a su buen funcionamiento y continuidad.

Contrastando la opinión en las encuestas realizadas a los socios y empleados (Figura 13) en concerniente del conocimiento sobre la aplicación de los principios del cooperativismo es evidente que tanto socios como empleados tiene un conocimiento alto que se aplican los principios: asociación voluntaria y abierta y control democrático de los socios.

No obstante, el principio participación económica de los asociados los socios manifestaron que tienen conocimiento bajo de la aplicación de este principio en relación de los empleados que manifestaron que tiene un conocimiento alto de aplicación; los encuestados coinciden que tiene

un conocimiento medio en la aplicación del principio de autonomía e independencia; y bajo en la aplicación del principio cooperación entre cooperativas; sin embargo en los principios educación, capacitación e información y preocupación por la comunidad en la encuesta realizada a socios manifestaron que tiene conocimiento bajo sobre la aplicación y los empleados medio sobre estos mismos principios en cuanto a conocimiento sobre aplicación.

Demostrando así, la necesidad de que tanto socios como empleados deben tener conocimiento y aplicación de los principios del cooperativismo, un conocimiento homogéneo de las partes, que permita solucionar la brecha existente en las cooperativas entre lo financiero y social para recuperar esta su identidad y razón de ser.

2.2.3 *Entrevista a directivos*

La entrevista se le realizó a los directivos, con el objetivo de determinar cómo contribuyen a la dirección estratégica, así como su desarrollo de las cooperativas objeto de estudios.

En la Tabla 5 se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos con el objetivo de determinar cómo estos contribuyen a la dirección estratégica y al desarrollo de las cooperativas de ahorro y créditos donde prestan servicios profesionales

Tabla 5. Resultados de las entrevistas a los directivos

Preguntas	Frecuencias relativas, %		
	Siempre	A veces	Nunca
Realiza acciones para introducir el mercado de clientes en busca de rentabilizar los recursos de que dispone la COAC	40,0	33,3	26,7
Planifica tareas para incentivar a los socios (as) con vista a lograr mayor captación de ahorros	16,6	30,0	53,3
Planifica condiciones para proporcionar nuevas ofertas financieras con parámetros rentables tanto para socios como para la COAC, acordes con la competitividad requerida.	20,0	30,0	50,0
Programa acciones para el logro de una mayor cobertura o exposición de las ofertas de la COAC	40,0	30,0	30,0
Desarrolla acciones para la organización interna de la cooperativa y la preparación de su personal, implementando técnicas recomendadas para el mundo financiero moderno	63,3	16,67	20,0
Realiza estudios de marketing para el posicionamiento de imagen de la cooperativa de ahorro y crédito	36,7	30,0	33,3

Proporciona la posibilidad a los empleados de recibir, talleres u otras formas de superación sobre, como interiorizar la dirección estratégica	40,0	50,0	10,0
--	------	------	------

Las respuestas proporcionadas respecto a las acciones para introducir el mercado de clientes en busca de rentabilizar los recursos de que dispone la COAC pueden evaluarse como positivas, pues todas aparecen en el rango comprendido entre siempre 40 % y algunas veces 33,3 %.

Pese a todo, es negativo el comportamiento respecto a planifican tareas para incentivar a los socios con vista a captar ahorros, ya que el 53.3 % respondió que nunca lo hace, siendo esta una carencia importante en la gestión de los directivos. Un comportamiento negativo similar se observa respecto a planificar las condiciones encargadas de garantizar ofertas financieras con parámetros rentables a socios y a la COAC.

La programación de acciones para el logro de una mayor cobertura o exposición de las ofertas de la COAC tienen un mejor comportamiento, ya que el 40 % de los directivos declara que siempre lo hacen.

Respecto a las acciones para la organización interna de la cooperativa y la preparación de su personal el 63,3 % de los directivos plantea que las realizan, sin embargo, esto no es percibido de la misma forma por los empleados como se reflejó en la encuesta a los mismos ya analizada.

Existe una amplia dispersión de opiniones respecto a si se realizan estudios de marketing para el posicionamiento de imagen de la cooperativa de ahorro y crédito, no permite establecer una opinión

significativamente mayoritaria. De manera general, se observa que las acciones de los directivos para garantizar la sostenibilidad financiera de las COAC no son suficientes.

2.2.4 *Revisión documental*

La revisión documental permite precisar cómo se manifiestan los procesos de dirección, planificación, ejecución, control y evaluación de la gestión de las entidades, así como las ofertas, el cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas establecidas.

Los resultados de la revisión de los documentos que rigen el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Créditos evidencian que las tres COAC estudiadas tienen declarados objetivos generales y específicos, además de su misión y visión; aunque se constata que en los planes operativos no se sigue en detalle los elementos definidos a nivel estratégico. Empero, en el Caso 3, la frecuencia con que se revisan estos documentos es menor que en las otras dos entidades, ya que solo lo realiza a veces en el caso de los objetivos. Esto, de manera general, se evidencia que las COAC objeto de estudio tienen claro lo que quieren ser en el futuro, y es fundamentado mediante la dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

Las tres COAC siempre realizan las acciones para el control diario siguientes:

- Base a las actividades diarias de las operaciones pasivas a nivel de los empleados y funcionarios.

- Acciones para precautelar los intereses de los socios depositantes.

Respecto a evaluar la efectividad del sistema de control interno en cuanto al manejo de las captaciones de ahorros, esta, la realizan casi siempre. El control representa una acción del proceso administrativo, mediante el cual se verifica el cumplimiento de los objetivos previstos a largo mediano y corto plazo, por lo que evita y corrige irregularidades que de una forma u otra forma minimizan la eficiencia de una entidad. Esta importante herramienta en muchos de los casos aparece plasmada en diferentes documentos, en esa propia dirección la revisión realizada permitió precisar que, en las cooperativas estudiadas, no aparecen insuficiencias de significación que puedan afectar el desarrollo de las operaciones tratadas.

Respecto a la programación de la instrucción al personal sobre aspectos fundamentales del negocio, las Caso 1 y Caso 2, las realizan a veces, mientras que la del Caso 3, rara vez.

En necesario señalar que, la programación de la instrucción al personal de las cooperativas de ahorro y créditos representa una vía que garantiza fehacientemente el óptimo funcionamiento de la entidad por proporcionarle al recurso humano las herramientas para la realización de un mejor trabajo, entre dichas herramientas, se puede citar las bases de sus funciones, relaciones públicas y políticas, procedimientos y normas establecidas en el sistema cooperativista.

En la revisión de los documentos se evidenció que en las tres COAC cumplen las bases para la aplicación de criterios homogéneos para la captación de depósitos.

El logro de un adecuado funcionamiento de los mercados financieros y de las instituciones financieras, que tienen entre sus objetivos atraer la apertura de cuentas de ahorro y los proyectos de inversión productiva, actualmente en el Ecuador representan una prioridad en todos los niveles administrativos en el país, por ser el elemento encargado de lograr más inclusión, contribución y cohesión social y de esta manera generar un óptimo dinamismo económico y social.

2.2.5 *La observación*

Permitió verificar el funcionamiento y la operatividad de las Cooperativas de Ahorro y Créditos, en las tres COAC se aplica tasas de interés pasivas y activas acordes a las necesidades del socio y que diferencia de la banca común los procesos en los diferentes departamentos ya sean estos de captación, crédito, de contabilidad, entre otros aspectos.

Las acciones para facilitar la estandarización en los procesos operativos y administrativos de los diversos productos de ahorro, tienen como objetivo la unificación de las formas de proceder de las organizaciones que aplican organizaciones que seleccionan diferentes modos de actuar para el logro de un mismo objetivo en el desarrollo del proceso.

Los principales aspectos de una cooperativa de ahorro y créditos, que aparecieron en el estudio desplegado fueron: reducción de pérdidas, perfeccionamiento de la transparencia y reducción de variabilidad, todo lo antes expresado condicionó que se valorara como adecuado el comportamiento de este aspecto en las cooperativas evaluadas.

El estudio del perfil de un socio representa, además, de una garantía para el mismo, es un medio que tiene la cooperativa para proporcionarle una serie de beneficios al ahorrista, o de lo contrario limitárselo como ahorristas, mediante el estudio se conoce la actividad económica que realiza, sus ingresos económicos y lógicamente el entorno o contexto de donde emanan sus ingresos, de esta manera la cooperativa puede o no satisfacer sus necesidades de inversión. En las cooperativas investigadas se hacen estudios profundos del perfil de los socios.

Las políticas de tasas de interés en las cooperativas de ahorro y créditos están reguladas por el ente de control, la SEPS, cuyo cumplimiento es obligatorio en operaciones activas, pasivas, tasas de interés reajustables, de mora y de sanciones, por lo que se cumplen en los tres casos analizados.

En cuanto a la comunicación y publicidad, la cooperativa Caso 2, tiene un buen desempeño, la del Caso 1 un comportamiento evaluado como medio, mientras que la del Caso 3, fue valorado como un bajo desempeño en estos aspectos. Esto confirma lo ya observado en las encuestas a los socios respecto a que la comunicación y la publicidad

representan debilidades de las cooperativas, que tienden a afectar el desarrollo de un número considerable de las actividades que realizan.

Hay que tener en cuenta que los medios de comunicación, tales como la radio, la televisión, la prensa escrita y desde el luego Internet, pueden ser los máximos promotores de estos servicios. Por estas vías se pueden divulgar todos los beneficios que le pueden reportar las cooperativas a la sociedad.

Al hacer un análisis general de los resultados del diagnóstico realizado, se pueden identificar las principales falencias que presentan las COAC en su gestión. Ellas son:

- Ausencia de un enfoque estratégico en la dirección de las COAC, prevaleciendo la atención a las “urgencias” (enfoque reactivo), y acciones limitadas al corto plazo, sin ningún tipo de análisis que posibilite anticiparse a las tendencias del entorno, el mercado y necesidades de los clientes.
- Insuficiente información del entorno competitivo en el cantón estudiado.
- Deficiente segmentación de mercados, lo que obstaculiza la efectividad en la colocación de sus servicios a partir de la identificación de necesidades actuales y futuras de sus clientes.
- Ausencia de políticas para enfrentar el “riesgo operacional”.
- Falta de estudios y análisis de las “mejores prácticas” de entidades semejantes, tanto en Ecuador como en otros países.

- Ausencia de información acerca de los niveles de competencia, tanto entre las COAC, como con otras entidades que proporcionen los mismos servicios, en diferentes condiciones.
- Insuficiente información sobre las condiciones que garantizan el desempeño de los niveles de competitividad requeridos para mantenerse y desarrollarse en un entorno cada vez más difícil.
- Pérdida de identidad cooperativista.

CAPÍTULO III

3 MODELO DE GESTION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y DE SOSTENIBILIDAD

“La estrategia sin ejecución es una alucinación”.

Thomas Edison

En este capítulo es diseñado el modelo de Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad del Cantón Babahoyo; desarrollándose la metodología y el procedimiento para la aplicación del mismo en una de las entidades objeto de estudio.

Para la realización de este capítulo se establece una ruta metodológica que posibilite acercarse al diseño de la propuesta, para ello se plantea diferentes pasos a considerar en este capítulo (Figura 14).

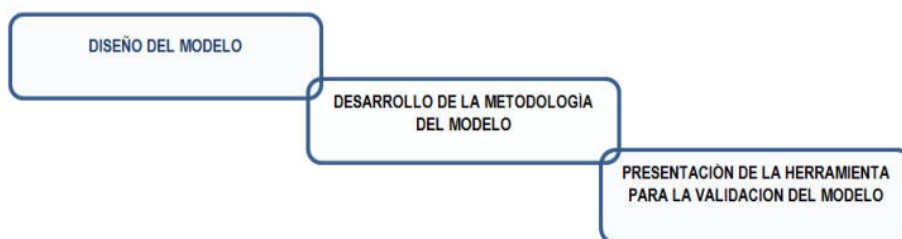


Figura 14. Ruta metodológica de la investigación para capítulo III.

3.1 Concepciones teóricas y metodológicas del modelo Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad

La fundamentación teórica metodológica consultada y expuesta, acerca del enfoque estratégico y sostenibilidad dentro de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y crédito y el análisis efectuado de los procedimientos y modelos expuestos; permitió diseñar un modelo que vincula ambos aspectos y ofrece la explicación e integración del proceso estratégico con la sostenibilidad empresarial como variables fundamentales, que favorecen la transformación dinámica de la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio, observándose resultados al respecto.

El nuevo modelo parte de diferentes paradigmas de la gestión entre los que se encuentran: enfoque al cliente, el cambio organizacional, enfoque estratégico, enfoque en procesos, responsabilidad social empresarial y el enfoque de sostenibilidad empresarial.

En consecuencia, con estos paradigmas se pretende analizar y evaluar la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, que permitan la articulación de lo social y económico para el desarrollo de las cooperativas, dentro de la gestión, enfocándose en necesidades internas, funciones, procesos y resultados; así como en la visión global del entorno.

El modelo permite valorar y explicar el nivel de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, estructurado en diferentes etapas, a

partir de la relación interactiva de sus dimensiones estructurales (léase etapas, fases y pasos), variables y factores, dentro de tres marcos lógicos de actuación: el entorno, la capacidad empresarial y la responsabilidad cooperativa.

Siendo su principal **objetivo**: contribuir a la aplicación efectiva del proceso de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito con un enfoque estratégico y de sostenibilidad, expresado en formas innovadoras en la relación con los clientes.

El modelo a proponer se fundamenta en requisitos, premisas, funciones clave y principios básicos ⁴ para el establecimiento del análisis estratégico y sostenible en el proceso de gestión (Figura 15).

⁴ Nota de los autores: **Requisitos** (condiciones dadas o que existen); **premisas** (exigencias de funcionamiento); **funciones clave** (acciones, desempeño de cada elemento) y **principios** (declaraciones normativas, políticas o marco estructural que debe cumplirse).

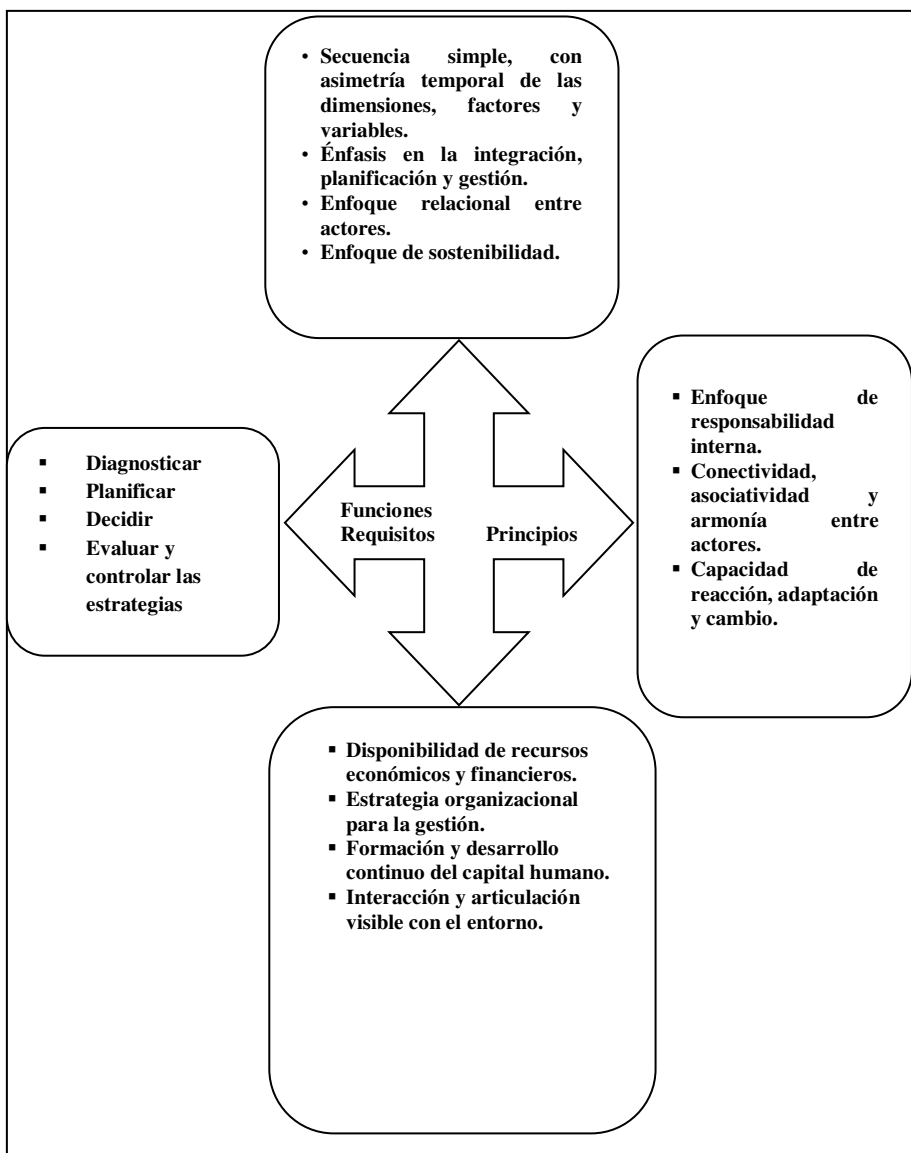


Figura 15. Bases teóricas a cumplir en un modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito.

El modelo propuesto posee una metodología básica de funcionamiento, conformado por etapas, fases y pasos, siendo su base común los

procesos de gestión, que se establecen e interactúan dentro de los marcos lógicos expuestos.

Posee un carácter multifactorial y comparativo, dentro del proceso de toma de decisiones, ya que efectúa el análisis de múltiples factores y variables de la gestión estratégica y sostenibilidad, comparando entre sí y llegando a conclusiones. Se apoya en métodos aritméticos sencillos.

Se enfoca a encontrar la lógica en la interacción de dos variables: la gestión con enfoque estratégico y la gestión con enfoque sostenible.

Considerando los requerimientos expuestos en las bases teóricas, el modelo de gestión propuesto, presenta una secuencia en varias etapas, con un análisis de entradas; un proceso, que a su vez posee tres fases y sus correspondientes salidas, en un flujo continuo y de retroalimentación o feedback (Figura 16)

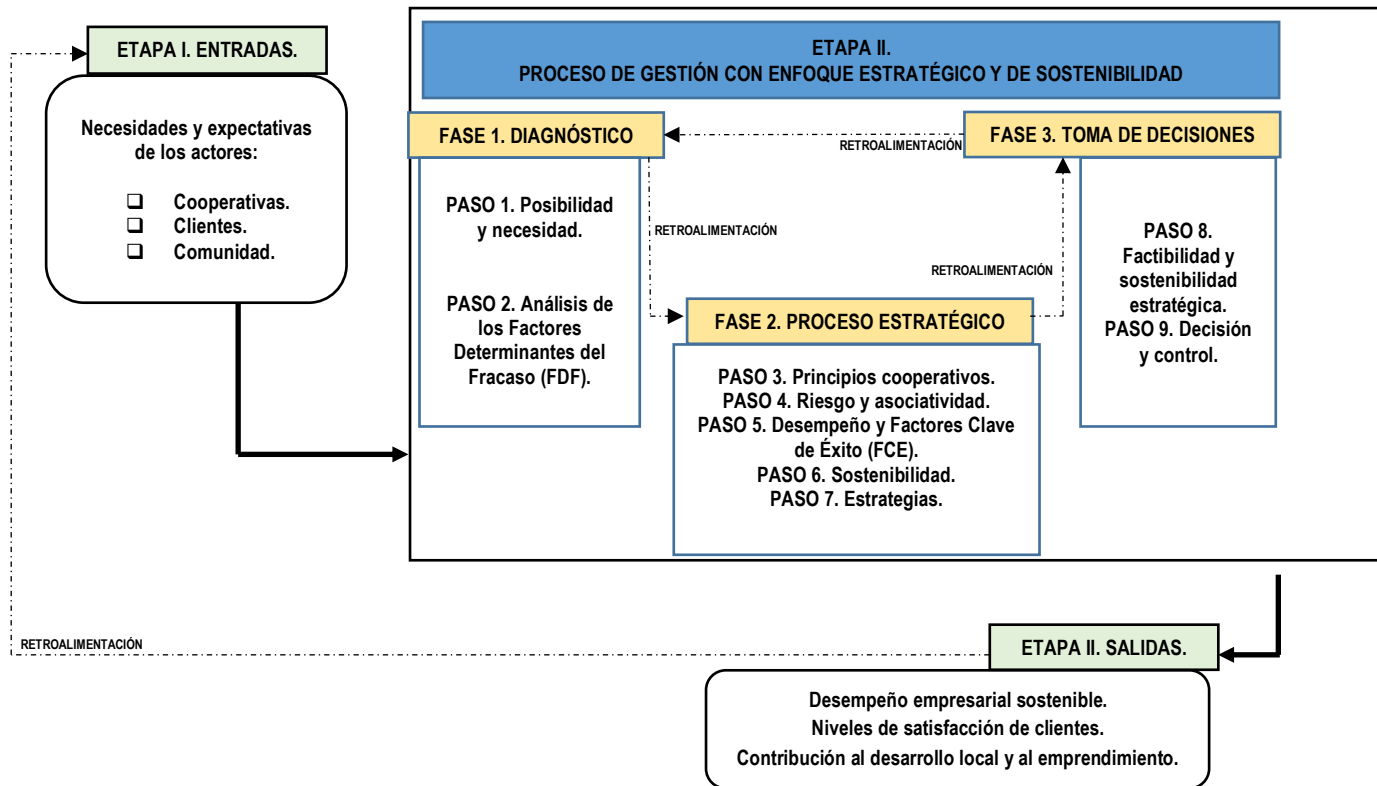


Figura 16. Modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad.

Los criterios de **entradas** del modelo constituyen la primera etapa, donde se aprecia la información acerca de los principales actores implicados en el proceso (cooperativas, clientes y comunidad, así como las necesidades de los mismos. Cada actor es analizado en su conjunto, desde la óptica individual y en relación con los otros.

Luego de efectuado este análisis el modelo propone la segunda etapa, el **proceso de gestión estratégica sostenible** en sí, conformado por tres fases interrelacionadas e independientes, las cuáles son: **diagnóstico, proceso estratégico sostenible y la toma de decisiones**; que dan como resultado el paso a la tercera etapa, las **salidas** del modelo.

La interrelación entre las mismas se manifiesta en que en una primera etapa se efectúa una evaluación global de las necesidades y expectativas de los principales actores del proceso, condicionados a la influencia de los mismos en la propia gestión; en la etapa dos se establecen las estrategias, lo que posibilita efectuar una proyección de las cooperativas, obteniéndose, como resultado en la etapa tres: un desempeño sostenible, un incremento de los niveles de satisfacción de clientes y una contribución al desarrollo local y al emprendimiento.

Dentro del proceso o segunda etapa, cada fase puede ser utilizada según la necesidad e interés, en el proceso de toma de decisión de la cooperativa de ahorro y crédito.

Estas fases están en correspondencia con las funciones del modelo; es decir la fase de diagnóstico analiza y busca las necesidades y posibilidades que se poseen ante determinados factores en la gestión de

las cooperativas de ahorro y crédito, observando los principales factores del fracaso (FDF) (Trías de Bes, 2007).

La segunda fase dentro de esta etapa, el proceso estratégico en sí; le imprime al modelo un carácter dinámico en su accionar, integrando los diversos pasos asociados a la misma: aplicación y evaluación de los principios cooperativismos, determinación de los riesgos de asociatividad y del desempeño de la cooperativa, determinando los factores clave de éxito, así como el análisis de la sostenibilidad cooperativa, y por último, la proyección de estrategias e indicadores, que inciden directa o indirectamente sobre el accionar y comportamiento de la cooperativa.

La tercera fase toma de decisiones, donde se manifiestan tres variables fundamentales: la factibilidad, plan de acción, la decisión y control que permite la comprensión de la necesidad de actuar responsablemente y observar el reconocimiento, que posee la cooperativa por la sociedad; comprendiendo la necesidad de actuar responsablemente. La integración racional de estas tres fases posibilita una adecuada gestión en las cooperativas; así como la evaluación del desempeño.

Como aspecto conclusivo del modelo denota el proceso de retroalimentación, que se observa en la fase dos del modelo, y desde las salidas hasta las entradas, como medio para permitir la continuidad, evidenciando el carácter cíclico y dinámico del mismo.

3.2 Desarrollo metodológico del modelo de Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad del Cantón Babahoyo

Tabla 6. Etapas, fases, acciones, pasos y herramientas a utilizar en el modelo propuesto.

Etapas del modelo	Acciones, fases y pasos en cada etapa	Aportes del modelo en correspondencia con los objetivos	Herramientas a utilizar
Etapa ENTRADAS	<p>I: Acción 1: Permite conocer los diversos actores implicados en el proceso.</p> <p>Acción 2: Posibilita diseñar Determinación de las interrogantes acorde a las necesidades y expectativas de los actores principales del proceso.</p> <p>Acción 3: Verificación del conocimiento y cumplimiento de los estatutos y normativas de la cooperativa.</p>	<p>1: Permite conocer los diversos actores implicados en el proceso.</p> <p>2: Posibilita diseñar las interrogantes acorde a las necesidades y expectativas de los principales actores de la entidad objeto de estudio.</p>	<p>Matriz de selección de los grupos de interés.</p> <p>Matriz de la determinación de las expectativas de los grupos de interés (actores y agentes).</p> <p>Observación y encuestas.</p> <p>Tormenta de ideas.</p>

Etapa PROCESO ESTRATÉGICO	II: Fase 1. Diagnóstico	Facilita conocer las capacidades y recursos de la entidad, así como el nivel de necesidad inherente al proceso.	Índice de Necesidad Estratégica. Índice de Posibilidad Estratégica. Matriz relación entre necesidad y posibilidad para efectuar proceso estratégico.
	Paso 1. Determinación de la necesidad y posibilidad estratégica.	1. Determinación de la necesidad y posibilidad estratégica.	
	Paso 2. Análisis de los factores determinantes del fracaso (FDF).	2. Análisis de los factores determinantes del fracaso (FDF).	Observa cómo la cooperativa puede enfrentar el proceso estratégico, desde lo interno, considerando los factores determinantes del fracaso (FDF)
	Fase 2. Proceso estratégico.	Posibilita considerar los principios cooperativistas.	Análisis de encuestas <u>Check list.</u>
	Paso 3. Análisis del cumplimiento de los principios cooperativistas	3. Análisis del cumplimiento de los principios cooperativistas	

Paso 4. Análisis del riesgo y asociatividad

Condiciona y efectuar un análisis previo del riesgo y la asociatividad.

Matriz de riesgo y asociatividad

Paso 5. Determinación de los niveles de desempeño y los factores clave de éxito (FCE)

Permite determinar los niveles de desempeño de la entidad.

Facilita conocer los factores clave de éxito.

Análisis de niveles de desempeño.

Matriz de factores clave de éxito

Matriz FOBI

Paso 6. Proyección de la sostenibilidad

Viabiliza establecer una proyección de la sostenibilidad de las cooperativas.

Matriz PEEA

Paso 7. Fundamentación de estrategias.

Posibilita establecer las estrategias.

Fase 3. Toma de decisiones

Paso 8. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad estratégica.

Proporciona efectuar el proceso de toma de decisiones empresariales y de

Proceso de decisión y control estratégico.

		Paso 9. Toma de decisión y control estratégico.	control de la entidad.	
Etapa	III:	Acción	4. Permite realizar una evaluación actual de los principales actores y se llegan a conclusiones con la aplicación del modelo.	Observaciones y encuestas
SALIDAS		Desempeño empresarial sostenible.		
		Acción 5. Niveles de satisfacción de los clientes.		
		Acción	6.	
		Contribución al desarrollo local y al emprendimiento.		

La Tabla 6 tiene como objetivo es presentar la operacionalización del modelo, a través de sus etapas, fases y herramientas a utilizar en cada una de ellas, así como los aportes del modelo en correspondencia con los objetivos de cada etapa y fase.

A continuación, se expone cada elemento que lo integra, considerando los objetivos a lograr con ello; el análisis que se hace y el instrumental que se utiliza.

3.2.1 ETAPA I. ENTRADAS DEL MODELO

En esta etapa se identifican los principales actores implicados en el proceso y son observadas las necesidades y expectativas de los mismos, respecto a la organización y la sociedad.

Es preciso acotar que el análisis de cada necesidad y expectativa, está vinculado con los servicios que ofrece la cooperativa a sus clientes, acorde a las necesidades que éstos cubren en los actores y clientes.

Para ello se utilizarán cuestionarios diseñados al respecto, los cuales ofrecen la información desde la visibilidad, la capacidad de replicar y las nuevas relaciones con los clientes; estos cuestionarios serán procesados mediante la utilización del paquete informático SSPS. V.26 (2020) en lo referido al cálculo y análisis de la muestra, y el programa EXCEL (utilizando el gráfico radial) para el análisis de los datos.

Acción 1. Determinación de los principales actores del proceso.

- Matriz para la selección de los grupos de interés implicados (principales actores) según atributos seleccionados.

Para comenzar este paso se precisa definir los principales grupos de interés de la localidad o cantón para la cooperativa. Se precisa aclarar que dentro de los principales actores también pueden considerar los clientes internos de la entidad. Se utiliza una tabla donde se observa las características de los mismos y su tipología de clasificación, considerando diversos aspectos. Se realizará una investigación

exploratoria en el cantón y se podrán obtener los datos para clasificarlos, según Tabla 7.

Tabla 7. Tipologías de grupos de interés de la localidad.

Tipolo gías de grupos de interés	Tipo de motivación para ingresar a la Cooperativa							Tot al
	Soc ios	Proveed ores de recurso s (Ahorro)	Tomad ores de recurs os (Crédit o)	Conve nios	Program as de cooperati vismo	Facili dad de trámi tes	Otr os	
I								
II								
III								

Se clasifican, en una primera aproximación, a los clientes, según expertos e investigador en tres categorías:

Categorías de clientes:

I: clientes de muy alta prioridad.

II: clientes de prioridad.

III: clientes de media prioridad.

Se confecciona una tabla que refiere la diversidad de servicios que puede ofrecer la cooperativa, y cuáles de ellos son asumidos por los clientes (Tabla 8)

Tabla 8. Tipología de clientes.

		Tipologías de clientes		
Tipologías de servicios.		I	II	III
1	AV: ahorro a la vista			
2	AP: ahorro programado.			
3	AE: ahorro especial.			
4	PF: plazo fijo.			
5	AIJ: ahorro infante - juvenil.			
6	AE: ahorro encaje.			
7	CA: certificados de aportación.			
8	CC: créditos corporativos.			
9	CO: crédito ordinario.			
10	CE: crédito extraordinario.			
11	CB: crédito blando.			
12	CS: Crédito solución.			
13	CLI: crédito liquidez inmediata.			
14	CHV: crédito hipotecario de vivienda.			
15	CHP: crédito hipotecario productivo.			
16	PSB: pago de servicios básicos.			
17	MV: matriculación vehicular.			
18	SRI: pago de impuestos.			
19	RC: recargas para celular.			
20	PBDH: pago del bono de desarrollo humano.			
21	PR: pago de remesas.			

22	SV: servicios virtuales.
23	CV: custodia de valores y documentación.
Total	

Seguidamente se confecciona la matriz para la selección de los grupos de interés implicados según la evaluación que ofrecen los actores a la diversidad de servicios que la entidad brinda y el actor selecciona (Tabla 9).

Tabla 9. Determinación de los grupos de interés implicados en el proceso.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN						
Grupo de interés a seleccionar	1	2	3	4	j	Valor obtenido para la selección
I						
II						
...						
i						
Total						

En el procesamiento de este análisis se sugiere las siguientes fórmulas:

$$H_i = \frac{\sum_{j=1}^n (CF_{ij})}{n} \quad (2.1)$$

$$IVF_j = \frac{\sum_{i=1}^m (CF_{ij})}{m} \quad (2.2)$$

$$NI = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (CF_{ij})}{m*n} \quad (2.3)$$

Donde:

II: Índice de implicación del grupo de interés i considerando el atributo o servicio j en la cooperativa.

IVF: Índice de valoración del atributo o servicio j en cada grupo de interés i.

NI: Nivel de implicación de los grupos de interés en la cooperativa. Alto (4-5) - Medio (2-3) – Bajo (0-1)

CFij: Criterio del grupo de interés i acerca de cada atributo o servicio j.

i: Actores (i = 1; 2; ...; m)

j: Atributos o servicio de incidencia en el contexto bancario (j = 1; 2; ...; n)

Para valorar cada actor se establecen parámetros a evaluar por los expertos (Tabla 10).

Tabla 10. Determinación de los grupos de interés implicados en el proceso.

Atributos o servicio para evaluar por los grupos de interés	Evaluación		
	Alto	Medio	Bajo
1	[4-5]	[2-3]	[0-1]
2	[4-5]	[2-3]	[0-1]
3	[4-5]	[2-3]	[0-1]
...	[4-5]	[2-3]	[0-1]
n	[4-5]	[2-3]	[0-1]

El resultado del análisis anterior permitirá conocer los grupos de interés que tendrán mayor implicación dentro del proceso de gestión para el desarrollo de las cooperativas, según los servicios que seleccionan. Para ellos se plantea una clasificación de: críticos, básicos y complementarios⁵, en consideración a la siguiente regla de decisión (Tabla 11).

- **Críticos:** son aquéllos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro en el entorno cooperativo de la localidad (Grupo I).
- **Básicos:** son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que

⁵ Citado por Paula, Luciano B; Gil Lafuente, Anna M. y tomado de Olcese, Rodríguez Ángel y Alfaro, (2008).

inciden de alguna manera en los procesos clave del entorno cooperativo de la localidad (Grupo II).

- Complementarios: son aquéllos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios en el entorno bancario cooperativo de la localidad (Grupo II).

Tabla 11. Tipos de grupos de interés en consideración a la evaluación obtenida.

Tipos de grupos de interés	Regla de decisión
CRÍTICOS	[4-5]
BÁSICOS	[2-3]
COMPLEMENTARIOS	[0-1]

Acción 2. Determinación de las necesidades y expectativas de los actores principales del proceso.

- Matriz para la determinación de las necesidades y expectativas⁶ de los grupos de interés (actores).

⁶ **Nota de los autores:** las *necesidades* están dadas en lo que necesita el cliente en base a sus carencias. Las *expectativas* se condicionan sobre la base de experiencias previas personales o externas.

Para la confección de esta matriz se establecen una serie de condicionantes ⁷ que serán evaluadas por los actores o clientes seleccionados, que intervienen en la determinación de necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas en la localidad.

Estas condicionantes son: (a) acceso a la agencia o entidad (ubicación, visibilidad, estacionamiento); (b) seguridad (cantidad de agentes del orden, señalización, horarios); (c) infraestructura (iluminación, limpieza, orden, confort, imagen corporativa, mobiliario, señalética); (d) atención al cliente (rapidez en las cajas, profesionalidad del personal, respuesta rápida de dudas, quejas y reclamos, respuesta eficiente); (e) atención no personal (facilidad de uso, seguridad y confiabilidad de la banca online; atención rápida y efectiva por teléfono, cajeros automáticos de la agencia o entidad); (f) accesibilidad a los productos (rapidez en la obtención de créditos y productos de ahorro, agilidad de trámites de nuevos clientes, rapidez para pago y obtención de otros servicios) y por último: (g) beneficios a obtener, entre otros.

De acuerdo al valor (Alto (4-5) - Medio (2-3) – Bajo (0-1)) que cada actor implicado procura a cada una de las condicionantes se determinará las necesidades y expectativas de los mismos, en la localidad objeto de estudio (Tabla 3.7).

⁷ Evaluadas y consensuadas por el grupo de expertos y actores implicados, en conjunto con los autores.

Tabla 12. Matriz para la determinación de las necesidades (N) y expectativas (E) de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas.

Clientes	Necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas									Promedio		
	a	b	c	d	e	f	g	M				
1	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E
2												
...												
j												
Total												

La selección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas, se realiza en consideración al total promedio resultante de la tabla anterior, según la evaluación que cada cliente o actor⁸ le ofrece.

⁸ **Nota de los autores:** estos serán elegidos de acuerdo a la selección de una muestra dada, considerando un nivel de confiabilidad del 95%, una probabilidad de ocurrencia del 50% y un error de estimación del 5%, tomando una población de 1206 clientes para las tres entidades.

Para ello cada actor valorará en relación a los criterios expuestos en la Tabla 13.

Tabla 13. Criterios de evaluación por aspectos.

Aspectos	Evaluación		
	Alta	Media	Baja
NECESIDAD	[4-5]	[2-3]	[0-1]
EXPECTATIVAS	[4-5]	[2-3]	[0-1]

La cooperativa debe tener en cuenta lo siguiente en su proceso de decisión, respecto a necesidades y expectativas de sus clientes (Tabla 14).

Tabla 14. Criterios de decisión al valorar necesidades y expectativas de los actores o clientes.

Análisis necesidad versus expectativas	Acción posible del cliente	Decisión
$N > E$	Alto riesgo que el cliente busque otro competidor (no arribo)	Diagnóstico, análisis y mejora de imagen, identidad y servicios.
$N = E$	Riesgo medio que el cliente busque otro competidor (arribo, personalización y mantenimiento)	Mantener imagen, identidad y servicios y personalizar al cliente

N < E	Riesgo bajo que el cliente busque otro competidor (arribo, personalización, mantenimiento y fidelidad)	Potenciar imagen, identidad y servicios y fidelizar al cliente.
-------	--	---

Con este análisis se determina si los grupos de interés (actores o clientes implicados) están en condiciones para acceder a los servicios de la cooperativa.

Acción 3: Verificación del conocimiento y cumplimiento de los estatutos y normativas de la cooperativa.

- Determinación del nivel de conocimiento y cumplimiento acerca de la aplicación y uso de las normas y resoluciones nacionales e internacionales sobre los estatutos y normativas de la cooperativa, mediante técnicas de información.

Para determinar el nivel de conocimiento de estos grupos de interés, se utiliza un cuestionario (Anexo 3.1) que evalúa el mismo, partiendo del análisis de las principales normativas, reglas y procedimientos al respecto. Este cuestionario se aplicará a una muestra no probabilística determinada, en correspondencia con los grupos de interés seleccionados, utilizándose el muestreo por juicio.

Sobre la base de la información obtenida de las entradas se podrán determinar los principales actores implicados en el entorno empresarial, además si los grupos de interés se encuentran en condiciones de acuerdo

a sus necesidades y expectativas y conocimientos de obtener los servicios que ofrece la cooperativa.

Estos resultados obtenidos permitirán pasar a la etapa II del modelo.

3.2.2 ETAPA II: PROCESO ESTRATÉGICO

Fase 1. Diagnóstico

Paso 1. Determinación de la necesidad y posibilidad estratégica.

Objetivo: facilita conocer el nivel de necesidad inherente al proceso, así como las capacidades y recursos de la entidad (posibilidad) para enfrentar el proceso estratégico.

a) *Necesidad estratégica de la cooperativa*⁹

Esta se considera como la necesidad que posee la entidad de desarrollar un proceso estratégico coherente, condicionada a varios factores tomados de la literatura temática como son: a). Exigencias del sector o la rama. b). Dinámica Tecnológica. c). Estrategia propia de la organización. d). Competencias del capital humano. e). Estructura organizacional. f). Gestión de la información. g). Posición de la empresa en base a los competidores. h). Necesidades de los clientes. i) Exigencias de la comunidad, entre otros aspectos.

⁹ **Nota de los autores:** los términos organización, entidad, empresa y cooperativa tendrán la misma acepción o significado.

En correspondencia con estos aspectos proponemos el siguiente procedimiento para establecer la necesidad de dirección estratégica de las cooperativas: paso 1. Los expertos valoran cada uno los factores anteriores; por lo que se pondera cada uno dentro de su categoría en la empresa (1 a 100). Paso 2. Se define el objetivo máximo a alcanzar de cada factor en la empresa (1 a 100). Paso 3. Se divide el valor ponderado por la empresa entre el valor ponderado del objetivo máximo fijado. Paso 4. Se resta 1 de los valores de los índices resultantes para cada categoría, obteniendo el valor que necesita la empresa acorde a su necesidad de adopción en base a los factores, y los totales de cada uno de ellos se suman, obteniéndose el Índice de Necesidad Estratégica Total (INET)¹⁰ (Tabla 15).

Tabla 15. Determinación del INET.

Categoría	Factores	Evaluación del estado de los factores en la entidad	Objetivo máximo de la entidad	Indicador obtenido	Necesidad	Índice de Necesidad Estratégica Total
		1	2	3	(1 - (1/2))	5
					4	

¹⁰ **Nota de los autores:** a medida que se incremente el número de factores a considerar este índice puede aumentar. Al igual que si se observa una diferencia significativa entre el valor de la evaluación del estado de los factores en la entidad y el objetivo máximo de la entidad

-
- 1 Exigencias del sector o la rama.
 - 2 Dinámica tecnológica.
 - 3 Estrategia propia de la organización.
 - 4 Competencias del capital humano.
 - 5 Estructura organizacional.
 - 6 Gestión de la información.
 - 7 Posición competitiva de la empresa.
-

8	Necesidades de los clientes.
9	Exigencias de la comunidad
Total	

Se valora la necesidad estratégica de la entidad atendiendo a las siguientes medidas:

- Necesidad estratégica elevada: [2-1]. La empresa debe hacer todo lo posible por gestionar sus procesos de forma estratégica.
- Necesidad estratégica media: [4-3). Una concepción estratégica de la gestión se hace imprescindible o en última instancia si ya se posee, se precisa reformularla, actualizarla o perfeccionarla.
- Necesidad estratégica baja o nula: [\geq 5]. La empresa posee un enfoque estratégico de gestión alto, se precisa observar y mantener.

b) Posibilidad estratégica de la cooperativa

De la cooperativa contar con los recursos, capacidades y habilidades para enfrentar el proceso estratégico, este se puede efectuar con éxito. De no estar la entidad en condiciones el proceso no pudiera efectuar, a pesar de tener la necesidad de realizar el mismo.

Para conocer si la organización se encuentra en condiciones para enfrentar un proceso estratégico serán valorados varios elementos vinculados a la gestión de la propia empresa, estos pudieran ser: capacidad financiera, capacidad comercial, estructura organizacional, profesionalidad del personal, motivación de la alta gerencia, implicación directiva, entre otros. La cooperativa junto a sus directivos puede plantear otros más, los que a su juicio pudieran ser significativos. Para el análisis de la posibilidad estratégica de la cooperativa se sugieren los siguientes pasos:

1. Los expertos definen los criterios de evaluación de cada uno de estos elementos, atendiendo a su posible implicación en el proceso estratégico en una escala de 0 a 1; donde un valor mayor que 0,60 es alto o favorable, y un valor menor o igual que 0,59 es bajo o desfavorable.
2. Se calcula el total de eventos favorables y desfavorables.
3. Se restan ambos (favorables menos desfavorables), y el número obtenido se divide entre el total de elementos, y se obtiene un valor de posibilidad estratégica para la organización (Tabla 16).

Tabla 16. Aspectos a analizar en la determinación de la posibilidad estratégica.¹¹

Aspectos a considerar	Criterios de Evaluación	
Capacidad financiera.	Favorables	Desfavorables

¹¹ **Nota de los autores:** cada indicador debe ser evaluado acorde a su magnitud según su concepción y su vinculación con su incidencia en la posibilidad de la cooperativa para establecer el proceso estratégico. Esta valoración se realiza por expertos y especialistas de la entidad.

Capacidad comercial.	Favorables	Desfavorables
Estructura organizacional.	Favorables	Desfavorables
Profesionalidad del personal.	Favorables	Desfavorables
Motivación de la alta gerencia.	Favorables	Desfavorables
Implicación directiva.	Favorables	Desfavorables
...	Favorables	Desfavorables
Otros	Favorables	Desfavorables
Total		
Promedio.		

$$PE = \sum_{r=1}^g VF_r - \sum_{r=1}^g VD_r$$

Donde:

PE: posibilidad estratégica de la organización respecto al proceso.

VFr: valor favorable del elemento, percibido por los expertos.

VDr: valor desfavorable del elemento, percibido por los expertos.

r: aspectos a evaluar (r = 1;...;g)

Los criterios de decisión respecto a la posibilidad estratégica de la organización se exponen a continuación (Tabla 17)

Tabla 17. Criterios de decisión para establecer la posibilidad estratégica de la organización.

	Resultados a considerar	Valores finales
1	Posibilidad muy baja o nula	$0 \leq$
2	Posibilidad baja	$[0 - 0,45)$
3	Posibilidad media	$[0,46 - 0,80)$
4	Posibilidad alta	$[0,81 - 1)$
5	Posibilidad muy alta	>1

Los directivos de la cooperativa observando los resultados a obtener, pueden conocer la capacidad o posibilidad estratégica de la organización, tanto desde el punto de vista interno como externo para efectuar dicho proceso.

Seguidamente se puede establecer la relación entre necesidad y posibilidad estratégica, utilizándose la matriz de relaciones entre necesidad y posibilidad estratégica (Figura 17) para definir diversas acciones por la entidad.

Necesidad	1	Alta	1	MAXIMA POSIBILIDAD	ESTUDIAR	BUSCAR OPCIONES			
	3	Media	0,81	PROPICIAR	POSIBILIDAD MEDIA	POSTERGAR			
	4	Baja	0,43	NEUTRALIZAR	MANTENER	POSIBILIDAD NULA			
	5		1	Alta	0,81	Media	0,43	Baja	0
				Posibilidad					

Figura 17. Matriz de relación entre necesidad y posibilidad para efectuar el proceso estratégico.

Se definen las diversas acciones de la empresa acorde a su necesidad y posibilidad para establecer el proceso estratégico.

- Máxima posibilidad: existencia de una alta posibilidad, aparejado a una alta necesidad. Vale la pena aprovechar el momento y los recursos disponibles.
- Posibilidad media: se decide o no establecer el proceso, ya que existe una necesidad y posibilidad media.
- Posibilidad nula: no se efectúa el proceso, ya que no existe una necesidad y además no se poseen recursos.
- Estudiar: aunque se posee una alta necesidad, aún las posibilidades están por debajo. Se buscan variantes alternativas desde la propia empresa.

- Buscar opciones: la necesidad es alta pero no existe por la cooperativa la posibilidad de efectuar el proceso, por lo que se precisa buscar alternativas externas.
- Propiciar: se efectúa el proceso consideran amplia posibilidad de realizarlo.
- Postergar: se aplaza la decisión y se realizan estudios para futuras acciones.
- Neutralizar: no se realiza el proceso; se proyectan los recursos a otras inversiones.
- Mantener: se observa el desarrollo de los acontecimientos en el entorno y en la empresa, manteniéndose la expectativa para una posible acción futura de realizar el proceso estratégico.

Paso 2. Análisis de los factores determinantes del fracaso (FDF).

Objetivo: observar cómo la cooperativa puede enfrentar el entorno, desde lo interno, considerando los factores determinantes del fracaso (FDF). El analizar un éxito no reviste tanto sentido como comprender un fracaso.

Es preciso señalar que para que los factores de éxito (a determinar más adelante dentro del proceso) puedan tener alguna oportunidad de ser aplicados, el terreno tiene que estar previamente libre de factores de fracaso. Un fracaso puede verse como un suceso adverso e inesperado, (Romero et al., 2016), aunque controlado.

El fracaso empresarial es un concepto amplio que engloba una diversidad de estados (fracasos empresariales, comerciales, financieros,

legales, relacionales, legislativos, entre otros) que pueden repercutir de forma negativa en la empresa, (siendo también varias las causas por las que una empresa entra en crisis, así como los síntomas de deterioro que se pueden apreciar en ella (Mures y García, 2004).

Para ello se plantea la matriz del nivel de factores determinantes de fracaso (Tabla 18), donde los expertos listan una serie de factores que impiden el desempeño adecuado de la entidad, desde lo interno de los procesos y externo de las relaciones¹².

Tabla 18. Matriz del nivel global de los factores determinantes de fracaso.

Factores	Probabilidad de ocurrencia	Tipo de influencia del factor				Factores determinantes de fracaso TOTAL
		Muy alta	Alta	Mediana	Baja	
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1						
2						
3						
...						
n						

¹² **Nota de los autores:** se debe enfatizar que no se debe confundir estos factores con las barreras ni las incompetencias de la entidad, es decir amenazas y debilidades. Estos factores son más enfocados al desempeño operacional de la entidad, aunque en determinado momento pudieran tener puntos colindantes o cercanos a los mencionados.

Total	1
-------	---

$$NGFDF = \sum_{f=1}^n (PO_f * TI_f)$$

Donde:

NGFDF: nivel global de factores determinantes de fracaso.

PO_f : probabilidad de ocurrencia del factor.

TI_f : tipo de influencia del factor.

F: factor determinante de fracaso.

n: cantidad de factores

Seguidamente, se valoran cada uno de los factores y se determina cuál (es) de ellos posee una mayor incidencia en el proceso.

También se analiza el nivel de fracaso que posee la entidad, acorde a los parámetros establecidos y las acciones a emprender desde el ámbito estratégico que se deben de considerar (Tabla 19).

La entidad no debe sobrepasar el nivel bajo, y fomentar desde este nivel las soluciones. Llegar a un nivel medio o alto es dedicar más esfuerzos y recursos para atenuar o erradicar los factores determinantes del fracaso. Como se trabaja con cada uno de los factores, también se trabajará a la hora de determinar y conocer el nivel global de factores determinantes de fracaso.

Tabla 19. Acciones a emprender ante el nivel de fracaso.

Factores	Niveles	Valores	Acciones a seguir	Estrategias a seguir
1	Alto	[5-4)	Flexibilidad y aprendizaje continuo mediante observación y escucha activa.	Ofensiva contigua.
	Medio	[3-2)	Actualización y adaptación inmediata.	Conciliación de intereses.
	Bajo	[1]	Preparación ex antes e inmediata.	Implicación recíproca entre implicados.
2	Alto	[5-4)	Flexibilidad y aprendizaje continuo mediante observación y escucha activa.	Ofensiva contigua.
	Medio	[3-2)	Actualización y adaptación inmediata.	Conciliación de intereses.
	Bajo	[1]	Preparación ex antes e inmediata.	Implicación recíproca entre implicados.
n	Alto	[5-4)	Flexibilidad y aprendizaje continuo mediante observación y escucha activa.	Ofensiva contigua.
	Medio	[3-2)	Actualización y adaptación inmediata.	Conciliación de intereses.

Bajo	[1]	Preparación inmediata.	ex	antes	e	Implicación recíproca entre implicados.
------	-----	---------------------------	----	-------	---	---

Estos aspectos posibilitan la observación del diagnóstico preliminar para pasar a la fase II.

Fase 2. Proceso estratégico

Paso 3. Análisis de los principios cooperativistas

Objetivo: observar como son respetados y aplicados los principios cooperativistas en la entidad.

En este paso se analiza el conocimiento y aplicación de los principios cooperativistas que poseen los socios de la entidad (clientes internos, directivos y socios). Se estructura un cuestionario con el siguiente formato (Tabla 20).

Tabla 20. Observación del conocimiento y aplicación de los principios cooperativos.

Principios cooperativistas	Conocimiento		Aplicación	
	Si	No	Si	No

Total

Los socios serán entrevistados, en relación con una muestra elegida por conveniencia, y se podrá obtener cuántos de estos conocen los principios

y si los mismos son aplicados en la cooperativa. Este análisis permitirá considerar como son respetados y aplicados los principios cooperativistas en la entidad.

Paso 4. Análisis del riesgo y asociatividad

Objetivo: determinar el riesgo de asumir una gestión estratégica y sostenible en unión con socios y competidores y valorar el nivel de asociatividad que pueda alcanzar la entidad en el proceso.

a) Análisis del riesgo

Un riesgo es un evento o condición incierta, que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo de un proyecto, actividad o negocio, en eventos o funciones como tiempo, costos, alcance o calidad (González-Cueto, 2008:12). Es en sí la posibilidad de que un evento desfavorable acontezca y que habría una conmoción determinada (negativo o positivo) si se llegase a realizarse.

El riesgo está ligado a la existencia de una amenaza o peligro (fuente de daño potencial o situación de hecho); y a la vulnerabilidad (debilidad de las cosas a ser dañadas por una amenaza) de un objeto amenazado (Estrada, 2014). Se puede decir que el riesgo está determinado por ambas variables: $R = f(P, V)$

Para considerar un proceso de análisis del nivel de riesgo que asume la entidad ante un proceso estratégico se plantea los siguientes pasos¹³:

¹³ **Nota de los autores:** adaptado de Estrada 2014.

- Medir el grado de vulnerabilidad de asumir el proceso estratégico por la empresa, teniendo en cuenta el grado de conocimiento; la capacidad diferenciadora y el grado de incertidumbre.
- Efectuar una valoración del peligro acorde a la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en el momento de asumir el proceso estratégico por la empresa.
- Establecer la capacidad de respuesta de las empresas al asumir el proceso.
- Establecer el nivel de riesgo de asumir el proceso estratégico por la empresa según vulnerabilidad y peligro y capacidad de respuesta.
- Establecer planes de adecuación para gestionar y dinamizar procesos a la hora de asumir el proceso estratégico por la empresa.

Se consideró determinar la vulnerabilidad a partir de varios factores como son: el nivel de conocimiento (niveles de conocimiento y preparación que afectan potencialmente el proceso de gestión); la capacidad diferenciadora de la cooperativa (grado de prevención estratégica para hacer frente a los eventos); y la incertidumbre (limitaciones en el estado del conocimiento para la toma de decisiones correspondiente al hecho o suceso de asumir el proceso estratégico). Es decir, la vulnerabilidad será igual al resultado de multiplicar estos tres elementos.

Los tres aspectos son determinados por los expertos según la actualidad y desarrollo en el contexto. Estos efectúan la valoración de: [0 a 0,3) bajo; [0,4 a 0,6) medio y [0,7 a 1,0] alto. De acuerdo a estos elementos la vulnerabilidad tendrá un valor atendiendo a los niveles anteriores.

Para el cómputo del grado de peligro de asumir el proceso de gestión estratégica se multiplica la probabilidad de ocurrencia del suceso (asumir el proceso estratégico) (PO_{ij}) por el impacto que provoca asumir el proceso estratégico por la empresa (IP_{ij}). Se aplica lo siguiente:

$$P = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m (PO_{ij} * IP_{ij})$$

Donde:

P: Valor del peligro de asumir el proceso estratégico por la empresa.

Los valores del impacto determinados por los expertos son: 1 bajo, 2 medio y 3 alto; y el de la probabilidad de ocurrencia son: [0 a 0,3) bajo, [0,4 a 0,6) medio y [0,7 a 1,0].

Por tanto, el peligro oscila en una puntuación de: [0 a 1,5) bajo, [1,6 a 2,5) medio y [2,6 a 3,0] alto.

La capacidad de respuesta de la empresa ante los factores (CRE) por asumir el proceso estratégico por la empresa, es valorada según criterios de expertos de [0,7 a 1,0] alta; de [0,4 a 0,6) media y de [0,1 a 0,3) baja. Los expertos valoran este indicador atendiendo a las posibilidades de la

empresa de asumir el proceso estratégico, en cuanto a posibilidad financiera, de conocimientos, de compromiso directivo y de adaptación estructural.

Seguidamente se establece el nivel de riesgo de asumir el proceso estratégico por la empresa según vulnerabilidad y peligro; multiplicándose ambos elementos y dividiéndose entre la capacidad de respuesta de la empresa ante asumir el proceso estratégico.

$$VRPE = \frac{P * V}{CRE}$$

Donde:

VRPE: Valor del riesgo asumir el proceso estratégico por la empresa.

V: Vulnerabilidad por asumir el proceso estratégico por la empresa.

P: Peligro asumir el proceso estratégico por la empresa.

CRE: Capacidad de respuesta de la empresa por asumir el proceso estratégico.

Según los resultados expuestos el valor del riesgo queda establecido en la Tabla 21.

Tabla 21. Valor establecido por los expertos en el cálculo del riesgo y las estrategias a considerar ¹⁴.

Valor del riesgo	Medida del riesgo	Estrategias a seguir
Alto.	[2,0 – 3,0)	Aceptar: asumir el proceso estratégico por la empresa gestionando adecuadamente los riesgos y dinamizando procesos.
Medio.	[1,0 – 1,9)	Prevenir: observar todos los riesgos que incurren en el proceso y realizar plan de medidas.
Bajo.	[0 – 0,9)	Gestionar las reservas de riesgos: observar futuras contingencias con visión iterativa y proactiva.

b) Análisis del nivel de asociatividad de las cooperativas

La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global (Rosales, 1997)¹⁵

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a numerosas amenazas del entorno al competir con empresas que ya están organizadas y son altamente competitivas. La asociatividad establece el mecanismo para neutralizar dichas amenazas. La observación de algunos factores que la

¹⁴ Tomado y adaptado de la Guía avanzada de gestión de riesgos. Instituto Nacional de Tecnologías de la comunicación (2009)

¹⁵ **Nota de los autores:** citado en Hinestroza, Gómez, & Quintero, (2009)

entidad determina para llevar a término el proceso de asociatividad establecen una visión del mismo (Tabla 22).

Para la confección de esta matriz los expertos darán valores de 1 a 3 (considerando 1 un valor bajo, 2 medio y 3 un valor alto, en lo relativo a la influencia del factor en cada actor implicado, que pueda condicionar un proceso de asociatividad. La empresa deberá tener en cuenta aquellos factores que inciden para asociarse mejor. Estos serán los que estén por encima de la media del sector con valores superiores.

Tabla 22. Matriz para estimar la asociatividad entre cooperativas.

Actores implicados	FACTORES A CONSIDERAR PARA LA ASOCIATIVIDAD ENTRE COOPERATIVAS								Total	
	Participación en actividades asociativas o gremiales	Valor de Activos	Tecnología	Creditos	Influencias legales	Influencias económicas	Influencias gubernamentales	Desempeño organizacional		Otros
1										
2										

3
...
n
Total

Seguidamente de generar el análisis previo del riesgo y la asociatividad se pasa a determinar los niveles de desempeño de la entidad y los factores clave de éxito.

Paso 5. Determinación de los niveles de desempeño y los factores clave de éxito (FCE).

Objetivo: determinar los niveles de desempeño de la entidad que posibiliten o que condicionen un proceso estratégico, mediante el conocimiento de los factores clave de éxito.

a) Determinación de los niveles de desempeño

Para la determinación de los niveles de desempeño de la entidad se deben valorar determinados indicadores de gestión en las diversas áreas, tomándose los más importantes en el proceso de gestión y que a la larga constituyen la base de los factores clave de éxito.

Para esto se analiza diversos indicadores agrupados según la cadena de valor de la entidad y se plantea un análisis en el tiempo, condicionado a

niveles (Bajo: 1; Medio: 2 y Alto: 3) establecidos por directivos, expertos y el propio desempeño en el mercado financiero (Tabla 23).

Se medirá la evolución de los indicadores respecto al año anterior y también se podrá tomar un año base, como referencia, a criterio de expertos, directivos y el objetivo a alcanzar en el proceso.

Tabla 23. Determinación de los niveles de desempeño de la entidad.

Indicadores	AÑOS			Nivel de desempeño
	t	t + 1	t + 2	
1				
2				
...				
n				

b) Determinación de los factores clave de éxito (FCE)

Estos serán determinados atendiendo a la metodología empleada en los FDF (Tabla 24).

Tabla 24. Matriz del nivel global de los factores clave de éxito.

Factores	Probabilidad de ocurrencia	Tipo de influencia del factor				Factores clave de éxito	
		Muy alta	Alta	Media	Baja		
		Muy alta	(4)	(3)	(2)	Muy baja	TOTAL

	(5)	(1)
1		
2		
3		
...		
n		
Total	1	

Paso 6. Proyección de la sostenibilidad.

Objetivo: establecer una proyección de la sostenibilidad de la cooperativa desde un enfoque estratégico.

Para ello serán observadas las diferentes estrategias de sostenibilidad y se elegirá la correspondiente a las condiciones existentes y a los objetivos de los grupos de interés. Existen diversas estrategias de sostenibilidad. Serán asumidas las siguientes¹⁶:

- **Hiperactiva:** aquí la cooperativa ve la sostenibilidad como una necesidad y una oportunidad, así define una agenda y actúa en consecuencia.

¹⁶ Según Raña I, Lorena S (2018) Estrategias de sostenibilidad <https://www.triquels.com>

- Proactiva: la cooperativa trata de adelantarse a la legislación y las innovaciones e intenta ir un paso por delante. La filosofía se basa en la creencia de que la sostenibilidad es responsabilidad propia.
- Reactiva: esta estrategia se basa en obedecer la ley y solo reaccionar ante presiones externas de clientes, proveedores, entre otros entes; ya que no se le brinda el valor a la sostenibilidad, sino que se observa como un gasto que hay que minimizar.
- Seguidora: en esta no se introducen innovaciones ni esfuerzos por mejorar, solo se sigue la tendencia y se procura adaptarse a la nueva situación.
- Inactiva: niega que exista un problema y no se actúa de ninguna manera.

Los expertos seleccionados junto a directivos definirán cual estrategia de sostenibilidad deberá considerarse. Para este paso se utilizará la matriz de estrategias de sostenibilidad, definida por dos ejes: las condiciones a aplicar la sostenibilidad por parte de los grupos de interés en la localidad donde actúa la cooperativa de ahorro y crédito, que denota posibilidad; y los objetivos de los grupos de interés con dicha aplicación que denota necesidad.

Cada experto distribuirá cinco puntos, de mayor a menor (pésimas, malas, regular, buenas y muy buenas en el caso de las condiciones y en el caso de los objetivos: no alcanzable, poco alcance, medianamente alcanzable, alcanzable, realmente alcanzable) considerando ambos aspectos. Seguidamente se ubicará en la matriz y define cual sería la estrategia de sostenibilidad más conveniente (Figura 18).

Objetivos de los grupos de interés	HIPERACTIVA	HIPERACTIVA	PROACTIVA	Realmente alcanzable
	PROACTIVA	REACTIVA	REACTIVA	Medianamente alcanzable
	SEGUIDOR	INACTIVA	INACTIVA	No alcanzable
	Muy buenas	Regulares	Pésimas	
	Condiciones para aplicar la sostenibilidad			

Figura 18. Matriz de estrategias de sostenibilidad.

Fuente: Rivera (2020).

Paso 7. Fundamentación de estrategias.

Objetivo: proponer las estrategias sobre la base de factores importantes y determinar indicadores estratégicos.

Para elegir las opciones estratégicas se aplicará un análisis matricial (matriz FOBI) (Estrada 2022), observando fuerzas, incapacidades propias o internas, barreras y oportunidades, que ofrece el entorno en el proceso, sobre la base de los principales indicadores de la empresa.

Estos factores se combinan entre sí, enfrentándose unos a otros, en dos direcciones, como actúan uno sobre el otro y viceversa (Tabla 19) los expertos y directivos darán valores de menos a mayor incidencia (1 a 5), en contraste de cómo un factor incide sobre el otro, en las dos direcciones dadas.

Figura 19. Combinación de factores para determinar opciones estratégicas.

Factores	Versus / Acciones	Factores	Factores	Versus / Acciones	Factores
Oportunidades	ENFRENTAR	Barreras	Fuerzas	ERRADICAR	Incapacidades
Oportunidades	TRANSFORMAR	Incapacidades	Fuerzas	ATENUAR	Barreras
Oportunidades	MOTIVAR	Fuerzas	Fuerzas	APROVECHAR	Oportunidades
Barreras	POTENCIAR	Incapacidades	Incapacidades	ASOCIAR	Barreras
Barreras	FRENAR	Oportunidades	Incapacidades	IGNORAR	Oportunidades
Barreras	SUPERAR	Fuerzas	Incapacidades	DISMINUIR	Fuerzas

Estos factores se combinan en una matriz (Figura 20), estableciendo diversos escaques compuestos, que dan como resultado, la observación

de los factores que poseen mayor incidencia en el proceso estratégico, y posibilitan establecer diversas opciones estratégicas, devenidas de dicha combinación. El resultado de la suma por escaques (desde el plano horizontal y vertical) ofrece la visión de cuáles son los factores que más influyen en la determinación de las opciones estratégicas de la entidad.

	Fuerzas	Incapacidades	Barreras	Oportunidades
Fuerzas	Erradic Dismin	Atenuar Superar	Aprov Motivar	
Incapacidades	Dismin Errad	Asociar Potenc	Ignorar Tranfor	
Barreras	Superar Atenuar	Potenc Asociar	Frenar Enfrent	
Oportunidades	Motivar Aprov	Transf Ignorar	Enfrent Frenar	

Figura 20. Matriz FOBI para el proceso estratégico.

Fuente: Elaboración propia según Estrada (2024).

Se puede conceptualizar a los factores como:

Fuerzas: atributos o destrezas de la cooperativa definidos para alcanzar los fines y

Objetivos. Estas deben potenciarse. Responden a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tan hábiles somos en el mercado?
- ¿Cómo nos ven?
- ¿Poseemos suficientes y poderosas armas para competir?

- ¿Cuál es el nivel de competitividad que poseemos?

Oportunidades: factores circunstanciales que aparecen en el entorno, ofreciendo posibilidades claras a la organización en su proceso de gestión en el mercado. Estas deben aprovecharse y responden a:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la cooperativa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política financiera y crediticia se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Barreras: obstáculos, en ocasiones insuperables, o impedimentos muy fuertes, que aparecen, continuamente, en y desde el entorno, y afectan directamente o indirectamente la supervivencia, los beneficios y el desarrollo de la organización. Estas deben atenuarse, evitarse o cruzarse. Responden a:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la cooperativa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿La competencia es superior, más eficiente?
- ¿Qué tan complejas y difíciles de superar son las dificultades para la cooperativa?

Incapacidades: ausencia de capacidad para gerenciar los procesos, entender el mercado y aprender de los errores, que se convierten en actos perjudiciales o factores desfavorables en la gestión. Estas deben erradicarse o eliminarse. Responden a:

- ¿Cómo evitar su existencia en la cooperativa?
- ¿Qué se debería mejorar en la cooperativa?
- ¿Qué se debe erradicar en la cooperativa?
- ¿Qué percibe el mercado como una incapacidad o incompetencia?
- ¿Qué factores reducen las ventas en la cooperativa?
- ¿Qué hiciste, haces o harás mal en la gestión de la cooperativa?

La combinación de estos factores internos y externos posibilitan observar cuáles de ellos poseen una mayor incidencia en el proceso y permitirnos establecer opciones estratégicas para el mismo. Lo que permite establecer la estrategia general para la cooperativa.

Para definir la estrategia general se confecciona la matriz de la gran estrategia (Cortina et al., 2010) (Figura 21), según la información que poseemos, a partir del nivel de competitividad y el crecimiento de mercado y las diversas opciones estrategias acontecidas. Esta matriz posee cuatro cuadrantes, acorde a estas dos variables: crecimiento rápido o lento del mercado y la posición competitiva fuerte o débil de la empresa.

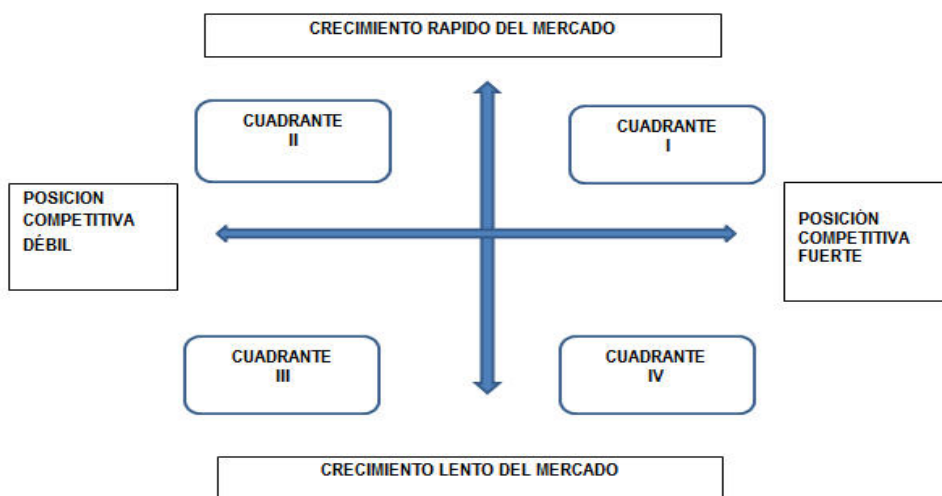


Figura 21. Matriz de la gran estrategia.

Fuente: Tomado y adaptado de Cortina et al (2010).

Para determinar la posición de cada cuadrante son observadas por los implicados, las variables de la misma; obteniéndose los datos referidos al mercado y a la posición competitiva de la cooperativa, acorde al nivel de competitividad obtenido.

Las estrategias expuestas para cada cuadrante son expuestas en la tabla siguiente (Tabla 25).

Tabla 25. Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.

Cuadrante	Estrategias propuestas
I	Desarrollo de mercado con una penetración rápida; desarrollo del producto o servicio, integración hacia adelante, atrás u horizontal, diversificación concéntrica.

II	Penetración pausada de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión, liquidación.
III	Atrincheramiento en el nicho logrado, diversificación concéntrica / horizontal, en conglomerado, desinversión, liquidación.
IV	Penetración progresiva de mercado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerados, empresa de riesgo compartido.

Fuente: Tomado de Cortina et al (2010).

La empresa deberá observar que estrategia considerar en el proceso en conjunción con los dos parámetros de la matriz de la gran estrategia y tomar las decisiones acertadas.

Fase 3. Toma de Decisiones

Paso 8. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad estratégica.

Objetivo: efectuar el proceso de toma de decisiones de la cooperativa, respecto a la factibilidad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.

Para realizar el análisis de la factibilidad y sostenibilidad de la aplicación de la estrategia propuesta, se deberá hacer un análisis que ofrezca respuestas adecuadas a las siguientes interrogantes, relacionadas con los conceptos de: adecuación interna, factibilidad económica-financiera y viabilidad comercial en un período dado de tiempo¹⁷:

¹⁷Tomado y adaptado de O`Shaughnessy J. (2004) Competitive marketing A Strategic Approach. 5th Ed. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España.

a) *Adecuación interna:*

1. La estrategia propuesta, ¿está enfocada (realmente) al logro de los objetivos de la cooperativa?
2. El nivel de riesgo que lleva consigo su implantación, ¿es aceptable?
3. La estrategia, ¿es coherente con los valores de la alta dirección de la cooperativa en el proceso estratégico?
4. La estrategia, ¿promueve el adecuado equilibrio de la cartera de servicios en el mercado?
5. ¿La estrategia de la cooperativa es sostenible en el tiempo?

b) *Factibilidad económica-financiera*

1. ¿Pueden resolverse favorablemente los problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean éstos tecnológicos, financieros o de cualquier otra índole en el ámbito del entorno competitivo?
2. ¿Posee la empresa los activos suficientes para su implementación?
3. La inversión por realizar según la estrategia a adoptar ¿es aceptable?
4. Desde el punto de vista económico financiero ¿la estrategia propuesta es sostenible?

c) *Viabilidad comercial*

1. ¿La estrategia escogida eleva, el potencial de beneficios o de generación de recursos?
2. ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?
3. ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de riesgo comercial?
4. ¿La estrategia propuesta favorece a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes?
5. ¿Incide la estrategia en el incremento de la cartera de clientes en la cooperativa de ahorro y crédito?
6. ¿La estrategia puede propiciar la sostenibilidad comercial?

Paso 9. Toma de decisión y control estratégico.

Objetivo: observar los procesos de decisión y control estratégico.

En este paso se procede al proceso de decisión y control estratégico en correspondencia con los diversos procesos estratégicos de la cooperativa. El control se efectúa a través del análisis de las desviaciones, que es el término que en economía se utiliza para definir las diferencias entre las magnitudes previstas y las realmente alcanzadas (Amat 2015)¹⁸.

El control a realizar deberá cumplir con los parámetros establecidos por la cooperativa: refleja la naturaleza y las necesidades de la actividad;

¹⁸Amat, J.M. (2015): El control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

reporta con rapidez las desviaciones; señala las excepciones a los puntos críticos; es objetivo; es económico; es flexible; refleja el patrón de la organización; conduce a la acción correctiva y preventiva.

El control estratégico se realiza mediante un proceso continuo y sostenido de retroalimentación desde el ámbito operacional, de gestión y estratégico. Se efectuará un sistema de control por resultados en equilibrio con las decisiones tomadas o a realizar en el proceso de gestión. Para ello se adapta las perspectivas del cuadro de mando integral¹⁹ y se vinculan el tipo de acción, de decisión y de control (Tabla 26).

¹⁹ Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (2009): “El cuadro de mando integral”. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Tercera Edición.

Tabla 26. Decisión y control.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Áreas críticas y factores operacionales clave	Tipo de acción				Tipo de decisión		Tipo de control		
			Urgente	Urgente, no urgente	No urgente, pero importante	No urgente	Inmediata	Lejana	Postergado	Reactivos	Proactivos
Financiera											
Clientes											
Procesos											
Aprendizaje continuo y crecimiento organizacional sostenido.											

3.2.3 ETAPA III: SALIDAS

Objetivo: realizar una evaluación actual de los principales niveles de desempeño, satisfacción y contribución al desarrollo local y al emprendimiento que se logra con la aplicación del modelo propuesto.

Acción 4. Contribución al desempeño empresarial sostenible.

Acción 5. Contribución a elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Acción 6. Contribución al desarrollo local y al emprendimiento.

3.3 Aplicación parcial del modelo propuesto en las Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso 1, Caso 2 y Caso 3, del Cantón Babahoyo

3.3.1 ETAPA I. ENTRADAS DEL MODELO

Como se planteó en el epígrafe anterior en esta etapa se identifican los principales actores implicados en el proceso y son observadas las necesidades y expectativas de los mismos, respecto a la organización y la sociedad.

Acción 1. Determinación de los principales actores del proceso.

- Matriz para la selección de los grupos de interés implicados (principales actores) según atributos seleccionados.

Se precisaron los principales grupos de interés de la localidad o cantón para la cooperativa, donde se utilizó una tabla donde se observa las

características de los mismos y su tipología de clasificación, considerando diversos aspectos (Tabla 27).

Tabla 27. Tipologías de grupos de interés de la localidad.

Tipologías de grupos de interés	Tipo de motivación para ingresar a la Cooperativa							Total	%
	Socios	Proveedores de recursos (Ahorro)	Tomas de recursos (Crédito)	Convenios	Programas de cooperativismo	Facilidad de trámites	Otros		
I	54	12	15	1	7	20	0	108	0.09
II	247	18	20	32	100	55	25	496	0.40
III	264	18	67	25	121	113	37	644	0.52
TOTAL	565	48	102	58	228	188	62	1248	1.00

De los 171 038 habitantes del cantón y considerando que el 0.73 %, tiene incidencia en la gestión de las cooperativas se toma una muestra de

implicados con la banca común o el sector cooperativo, obteniéndose los resultados expuestos tabla anterior.

Los clientes de muy alta prioridad representan el 9 % del total de clientes, los clientes de alta prioridad representan el 40 % y los clientes de media prioridad representan el 52 %. Según la diversidad de servicios que puede ofrecer la cooperativa, estos son asumidos por los clientes según se expone a continuación (Tabla 28).

Tabla 28. Tipología de servicios y clientes.

	Tipologías de servicios.	Tipologías de clientes		
		I	II	III
1	AV: ahorro a la vista	x	x	-
2	AP: ahorro programado.	-	-	x
3	AE: ahorro especial.	x	-	-
4	PF: plazo fijo.	x	x	-
5	AIJ: ahorro infanto - juvenil.	-	-	x
6	AE: ahorro encaje.	-	x	-
7	CA: certificados de aportación.	x	x	-
8	CC: créditos corporativos.	x	-	-
9	CO: crédito ordinario.	-	-	x
10	CE: crédito extraordinario.	-	-	x
11	CB: crédito blando.	-	x	x
12	CS: Crédito solución.	x	-	-
13	CLI: crédito liquidez inmediata.	x	-	-
14	CHV: crédito hipotecario de vivienda.	-	-	x
15	CHP: crédito hipotecario productivo.	x	-	-
16	PSB: pago de servicios básicos.	x	x	x
17	MV: matriculación vehicular.	x	x	x

18	SRI: pago de impuestos.	x	-	-
19	RC: recargas para celular.	-	-	x
20	PBDH: pago del bono de desarrollo humano.	-	x	x
21	PR: pago de remesas.	-	x	x
22	SV: servicios virtuales.	x	x	x
23	CV: custodia de valores y documentación.	x	x	-
Total		14	12	13

El resultado de 2.94, que se observa en el anexo, permitió conocer que los *grupos de interés* que mayor implicación (dentro de los clientes de alta, media y baja prioridad para las actividades bancarias), tienen dentro del proceso de gestión para el desarrollo de las cooperativas, según los servicios que seleccionan son los **básicos**, con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave del entorno bancario cooperativo de la localidad.

Acción 2. Determinación de las necesidades y expectativas de los actores principales del proceso.

- Matriz para la determinación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores).

Se debe recordar la serie de condicionantes que serán evaluadas por los actores o clientes seleccionados, que intervienen en la determinación de necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas en la localidad.

Estas condicionantes son: (a) acceso a la agencia o entidad (ubicación, visibilidad, estacionamiento); (b) seguridad (cantidad de agentes del orden, señalización, horarios); (c) infraestructura (iluminación, limpieza, orden, confort, imagen corporativa, mobiliario, señalética); (d) atención al cliente (rapidez en las cajas, profesionalidad del personal, respuesta rápida de dudas, quejas y reclamos, respuesta eficiente); (e) atención no personal (facilidad de uso, seguridad y confiabilidad de la banca online; atención rápida y efectiva por teléfono, cajeros automáticos de la agencia o entidad); (f) accesibilidad a los productos (rapidez en la obtención de créditos y productos de ahorro, agilidad de trámites de nuevos clientes, rapidez para pago y obtención de otros servicios) y por último: (g) beneficios a obtener, entre otros (M).

De acuerdo al valor que cada actor implicado procura a cada una de las condicionantes se determina las necesidades y expectativas de los mismos, en la localidad objeto de estudio (Tabla 29).

Tabla 29. Matriz para la determinación de las necesidades (N) y expectativas(E) de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas.

Clientes o actores	Necesidades y expectativas de los grupos de interés (actores) en base a las condicionantes propuestas																Promedio	
	a		b		c		d		e		f		g		M			
	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E	N	E
1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	30	31
2	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	36	35
3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	37	37
4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	31	32
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32
6	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	33	30
7	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	29	36
8	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	27	30
9	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	31	33
10	5	5	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	33	33
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32
12	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	26	32
13	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	32	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32
15	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	31	33
16	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	28	28
17	4	3	5	4	4	3	2	1	3	2	4	3	5	2	4	3	31	23
18	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	35	35
19	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	32	40
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	40
22	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	36	28
23	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	28	36
24	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	36	39
25	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	28	32
26	3	5	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	28	36
27	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	34	36
28	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	24	21
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32
30	4	5	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	5	30	34
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	40
32	4	5	3	4	2	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	27	36
Total	127	137															1013	1066

Como se observa en la Tabla, las expectativas superan en un 1.05 % a las necesidades, por lo que las cooperativas deben tener en cuenta lo siguiente en su proceso de decisión: *la acción posible del cliente se manifiesta en un riesgo bajo que el cliente busque otro competidor (arribo, personalización, mantenimiento y fidelidad)*, por lo que deberán *decidir potenciar la imagen, la identidad y los servicios y fidelizar al cliente.*

Este análisis permite definir que los grupos de interés (actores o clientes implicados) están en condiciones para acceder a los servicios de la cooperativa.

Acción 3: Verificación del conocimiento y cumplimiento de los estatutos y normativas de la cooperativa.

- Determinación del nivel de conocimiento y cumplimiento acerca de la aplicación y uso de las normas y resoluciones nacionales e internacionales sobre los estatutos y normativas de la cooperativa, mediante técnicas de información.

Para determinar el nivel de conocimiento de estos grupos de interés, se utilizó un cuestionario que evalúa el mismo. Este cuestionario se aplica a una muestra no probabilística determinada, en correspondencia con los grupos de interés seleccionados, utilizándose el muestreo por juicio. En este caso se aplica a 32 clientes. Se utiliza el programa informático SPSS V25 para el análisis, obteniéndose los siguientes resultados que se presentan a continuación.

Con un *Alpha de Conbrach de 0.95* se observa que, de las 13 leyes, resoluciones y normas nacionales e internacionales sobre los estatutos y normativas de las cooperativas evaluadas por el conocimiento de los clientes, en todos los casos (Anexo 3.4) se observa *un conocimiento medio y alto*.

Sobre la base de la información obtenida de las entradas se logró determinar los principales actores implicados en el entorno empresarial, además si los grupos de interés se encuentran en condiciones de acuerdo a sus necesidades y expectativas y conocimientos de obtener los servicios que ofrece la cooperativa. Estos resultados obtenidos permitieron pasar a la etapa II del modelo.

3.3.2 ETAPA II: PROCESO ESTRATÉGICO

Fase 1. Diagnóstico

Paso 1. Determinación de la necesidad y posibilidad estratégica.

Con este paso se conoce el nivel de necesidad inherente al proceso, así como las capacidades y recursos de la entidad (posibilidad) para enfrentar el proceso estratégico (Tabla 30).

Tabla 30. Determinación del INET.

Categoría	Factores	Evaluación del estado de los factores en la entidad	Objetivo máximo de la entidad	Indicador obtenido	Necesidad	Índice de Necesidad Estratégica Total
1	Exigencias del sector o la rama.	70	80	0.88	0.13	
2	Dinámica tecnológica.	90	90	1.00	0.00	
3	Estrategia propia de la organización.	80	100	0.80	0.20	
4	Competencias del capital humano.	70	85	0.82	0.18	
5	Estructura organizacional.	50	60	0.83	0.17	
6	Gestión de la información.	70	80	0.88	0.13	
7	Posición competitiva de la empresa.	80	90	0.89	0.11	
8	Necesidades de los clientes.	80	100	0.80	0.20	
9	Exigencias de la comunidad	90	100	0.90	0.10	
	Total					1.20

Por lo que se valora la necesidad estratégica de la entidad como ***una necesidad estratégica elevada (1.20)***, considerando este valor las cooperativas deberán hacer todo lo posible por gestionar sus procesos de forma estratégica.

a) Posibilidad estratégica de la organización

Para conocer si la organización se encuentra en condiciones para enfrentar un proceso estratégico fueron valorados varios elementos vinculados a la gestión de las propias cooperativas, estos fueron: capacidad financiera, capacidad comercial, estructura organizacional, profesionalidad del personal, motivación de la alta gerencia, implicación directiva, entre otros (Tabla 31).

Tabla 31. Evaluación de factores para determinar la posibilidad estratégica.

Aspectos a considerar	Criterios de Evaluación			
	Favorables		Desfavorables	
Capacidad financiera.	Favorables	0.85	Desfavorables	0.15
Capacidad comercial.	Favorables	0.93	Desfavorables	0.07
Estructura organizacional.	Favorables	0.57	Desfavorables	0.43
Profesionalidad del personal.	Favorables	0.65	Desfavorables	0.35
Motivación de la alta gerencia.	Favorables	0.73	Desfavorables	0.27
Implicación directiva.	Favorables	0.93	Desfavorables	0.07
Otros	Favorables	0.45	Desfavorables	0.55
		5.11		1.89
Total		3.22		0.46

Al observar los resultados obtenidos (**0.46**), los directivos de las cooperativas observan que la capacidad o posibilidad estratégica de la organización, tanto desde el punto de vista interno como externo para efectuar dicho proceso es *media*.

A continuación, se estableció la relación entre necesidad y posibilidad estratégica, conformándose la matriz de relaciones entre necesidad y posibilidad estratégica (Figura 22) para definir diversas acciones por la entidad.

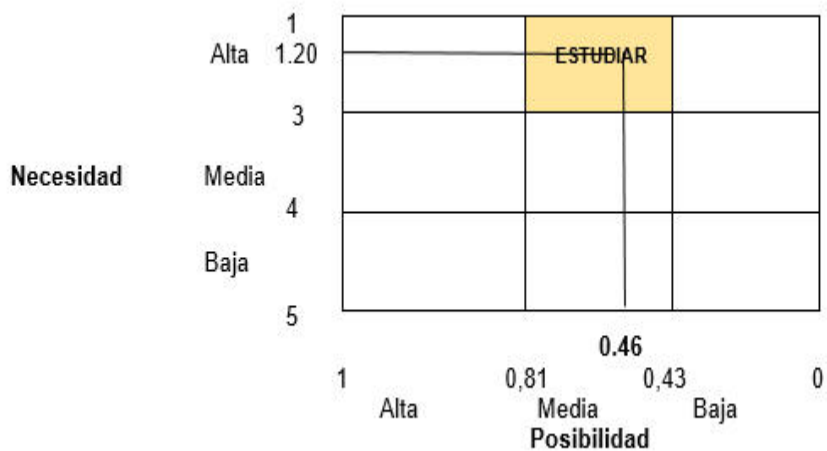


Figura 22. Matriz de relación entre necesidad y posibilidad para efectuar el proceso estratégico.

Quedando definida la acción de las cooperativas acorde a su necesidad y posibilidad para establecer el proceso estratégico, que consiste en *estudiar*: aunque se posee una alta necesidad, aún las posibilidades están por debajo. Se buscan variantes alternativas desde las propias cooperativas para realizar el proceso estratégico.

Paso 2. Análisis de los factores determinantes del fracaso (FDF).

En este paso se observará cómo las cooperativas pueden enfrentar el entorno, desde lo interno, considerando los factores determinantes del fracaso (FDF).

En la aplicación se elaboró la matriz del nivel de factores determinantes de fracaso (Tabla 32), donde fueron listados una serie de factores que

impiden el desempeño adecuado de la entidad, desde lo interno de los procesos y externo de las relaciones.

Como se observa el *nivel global de factores determinantes de fracaso* es de **4.58**, lo que implica que las cooperativas deben de seguir una estrategia de ofensiva contigua o inmediata, para tratar de atenuar el efecto de los mismos en la gestión.

Entre los factores que poseen una mayor incidencia en el proceso, se pueden observar: *el pobre desempeño financiero, el pobre uso de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) y el bajo sistema de remuneración.*

Tabla 32. Matriz del nivel global de los factores determinantes de fracaso.

Factores	Probabilidad de ocurrencia	Tipo de influencia del factor	Factores determinantes del fracaso
Ineficiencia de mecanismos institucionalizados	0.09	4.33	0.39
Desconocimiento de valores y principios cooperativos	0.11	4.44	0.49
Incumplimiento de la responsabilidad social	0.12	4.11	0.49
Bajo sistema de remuneración	0.13	4.78	0.62

Pobre uso de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación)	0.15	4.67	0.70
Insuficientes recursos humanos necesarios	0.09	4.78	0.43
Escasez de recursos financieros	0.1	4.78	0.48
Inexistencia de infraestructura propia	0.04	4.00	0.16
Débil asociación con otras entidades	0.02	4.33	0.09
Pobre desempeño financiero	0.15	4.89	0.73
Total	1		4.58

En todos los casos, la estrategia es de *ofensiva contigua o inmediata*, siendo *flexibles, aprendiendo constantemente, mediante la observación y la escucha activa*, para atenuar o erradicar los factores determinantes del fracaso.

Luego de analizar la necesidad y posibilidad de estas cooperativas de ahorro y crédito y del análisis de los FDF, se puede pasar a la fase II, de la etapa 2 del modelo, *el proceso estratégico*.

Fase 2. Proceso estratégico.

Paso 3. Análisis de los principios cooperativistas

En este paso se observa como son respetados y aplicados por los clientes internos, directivos y socios, los principios cooperativistas en las entidades.

Se estructura un cuestionario con el siguiente formato (Tabla 33).

Como se observa el conocimiento de los principios es alto (60%), encontrándose entre los principios más conocidos los de: asociación voluntaria y abierta; autonomía e independencia; educación, capacitación e información y participación económica de los asociados. Siendo los más aplicados: asociación voluntaria y abierta; autonomía e independencia y la participación económica de los asociados.

Tabla 33. Observación del conocimiento y aplicación de los principios cooperativos.

Principios cooperativistas	Conocimiento		Aplicación	
	Si	No	Si	No
Asociación voluntaria y abierta	8	1	9	1
Control democrático por los asociados	4	5	3	6
Participación económica de los asociados	5	4	6	3
Autonomía e independencia	7	2	7	2

Educación, capacitación e información	6	3	4	5
Cooperación entre cooperativa	3	6	2	7
Preocupación por la comunidad	5	4	4	5
Total	38	25	35	29
%	0.60	0.40	0.56	0.46

Paso 4. Análisis del riesgo y asociatividad

En este paso se determina el riesgo de asumir una gestión estratégica y sostenible en unión con socios y competidores y se valora el nivel de asociatividad que puede alcanzar las cooperativas en el proceso.

a) Análisis del riesgo

Al establecer el proceso de análisis del nivel de riesgo que asumen las entidades ante un proceso estratégico fueron desarrollados los siguientes pasos:

- Se midió el grado de vulnerabilidad de asumir el proceso estratégico por las tres cooperativas, teniendo en cuenta el grado de conocimiento; la capacidad diferenciadora y el grado de incertidumbre (Tabla 34).

Tabla 34. Cálculo de la vulnerabilidad de las cooperativas ante el proceso.

GRADO DE VULNERABILIDAD	COOPERATIVAS			Promedio.
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	
Niveles de conocimiento y preparación	0.59	0.75	0.79	0.35
Capacidad diferenciadora.	0.68	0.80	0.85	0.46
Incertidumbre.	0.45	0.64	0.71	0.20
Grado de vulnerabilidad.	0.18	0.38	0.48	0.34

- Se valoró el peligro acorde a la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en el momento de asumir el proceso estratégico por la empresa (Tabla 35).

Tabla 35. Cálculo del peligro de las cooperativas ante el proceso.

Cooperativas	POij	IPIj	Total
Caso 1	0.89	2.4	2.14
Caso 2	0.9	2.5	2.25
Caso 3	0.88	3	2.64
Total			2.34

- Se calculó la capacidad de respuesta de las cooperativas para afrontar el proceso de gestión estratégico (Tabla 36)

Tabla 36. Nivel de capacidad de respuesta para afrontar el proceso.

Cooperativas	Capacidad de respuesta
Caso 1	0.89
Caso 2	0.90
Caso 3	0.91
Total	0.90

- Establecer el nivel de riesgo de asumir el proceso estratégico por las cooperativas según vulnerabilidad y peligro (Tabla 37).

Tabla 37. Cálculo del riesgo.

Cooperativas	VULNERABILIDAD	PELIGRO	CAPAC RESP.	RIESGO
Caso 1	0.18	2.14	0.89	0.43
Caso 2	0.38	2.25	0.9	0.95
Caso 3	0.48	2.64	0.91	1.39
Total				0.93

Según los resultados se tiene que el valor promedio del riesgo es de 0.93 para todas las cooperativas. Para El Caso 1, es de 0.43, lo que define un

nivel de riesgo bajo en el proceso estratégico, ya que la respuesta a factores como vulnerabilidad y peligro es alta.

- Establecer planes de adecuación para gestionar y dinamizar procesos a la hora de asumir el proceso estratégico por la empresa.

Por lo que los directivos deberán observar el comportamiento de las cooperativas de ahorro y créditos y gestionar las reservas de riesgos previendo futuras contingencias para las cooperativas en términos estratégicos y con una visión iterativa y proactiva.

b) Análisis del nivel de asociatividad.

La observación de algunos factores que las cooperativas determinan para llevar a término el proceso de asociatividad establecen una visión del mismo (Tabla 38). Para estimar el nivel de asociatividad se escogió una muestra no probabilística de 9 clientes.

Tabla 38. Matriz para estimar la asociatividad entre cooperativas.

Actores implicados	FACTORES A CONSIDERAR PARA LA ASOCIATIVIDAD ENTRE COOPERATIVAS									Total
	Participación en actividades asociativas o gremiales	Valor de Activos	Tecnología	Créditos o fondos de fomento	Influencias legales	Influencias económicas	Influencias gubernamentales	Desempeño organizacional	Otros	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	23
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
5	3	2	2	3	2	3	2	3	2	22
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
7	2	3	3	3	2	3	3	2	3	24
8	2	2	3	2	3	2	2	2	1	19
9	3	3	2	2	2	3	3	3	2	23
Total	21	22	22	21	21	22	22	22	19	2.37
Media	2.33	2.44	2.44	2.33	2.33	2.44	2.44	2.44	2.11	

Como se observa el nivel de asociatividad entre cooperativas es medio. Y los factores fundamentales a considerar están el valor de los activos, la tecnología, las influencias económicas, las influencias gubernamentales y el desempeño organizacional.

Seguidamente de generar el análisis previo del riesgo y la asociatividad se determinan los niveles de desempeño de la entidad y los factores clave de éxito.

Paso 5. Determinación de los niveles de desempeño y los factores clave de éxito (FCE).

A partir de este paso la aplicación se enfocará en la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Caso 1, del Cantón Babahoyo**, condicionado por la cantidad de socios y los niveles bajo de riesgo que posee en su gestión.

En este paso se pudo determinar los niveles de desempeño de la entidad que posibilitan un proceso estratégico, mediante el conocimiento de los factores clave de éxito.

c) Determinación de los niveles de desempeño

Para la determinación de los niveles de desempeño de la Cooperativa de Ahorro Caso 1, del Cantón Babahoyo se valoraron determinados indicadores de gestión en las diversas áreas, tomándose los más importantes en el proceso de gestión y que a la larga constituyen la base de los factores clave de éxito, agrupados según la cadena de valor de la cooperativa en un determinado lapso de tiempo, condicionado a los niveles fijados.

Estos fueron establecidos por directivos, expertos y el propio desempeño en el mercado financiero de la cooperativa. Se midió la evolución de los diversos indicadores seleccionados por los expertos respecto a tres años y una proyección en el año 2024

Los indicadores (72 %) presentan un desempeño favorable, aunque algunos (23 %) reflejan en su comportamiento la crisis mundial y de la nación producto al COVID-19, por lo que afirma que, a pesar de los avatares económicos, sociales y epidémicos, la cooperativa presenta una *situación favorable respecto al desempeño de su gestión.*

Tabla 39. Matriz del nivel global de los factores clave de éxito.

Factores	Probabilidad de ocurrencia	Tipo de influencia del factor					Factores clave de éxito
		Muy alta	Alta	Mediana	Baja	Muy baja	
Calidad en los servicios	0.19	4.33					0.82
Adecuadas tasas de interés en préstamos	0.20	4.33					0.87
Experiencia profesional	0.09		3.78				0.34
Diversificación de servicios y productos	0.12	4.44					0.53
Nivel adecuado de provisiones y patrimonio	0.17	4.44					0.76
Infraestructura organizacional	0.11		3.78				0.42
Política de seguro	0.12	4.11					0.49
Total	1						4.23

La aplicación de la matriz define que los factores clave de éxito para la cooperativa son: *adecuadas tasas de interés en préstamos, calidad en los servicios, nivel adecuado de provisiones y patrimonio y diversificación de servicios y productos.*

Como se observa la cooperativa deben de trabajar en mejorar la experiencia profesional, su infraestructura y su política de seguro.

Paso 6. Proyección de la sostenibilidad.

En este paso se establece la proyección de la sostenibilidad de la cooperativa desde un enfoque estratégico (Figura 3.9).

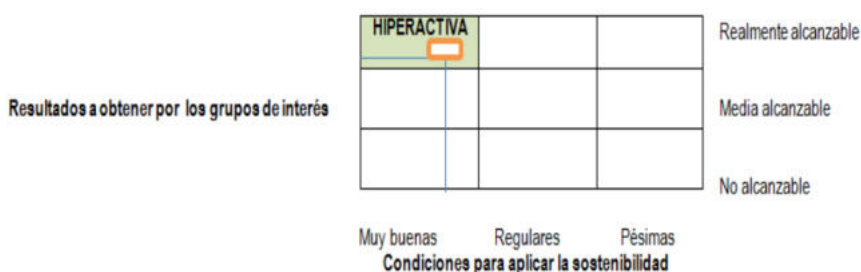


Figura 23. Matriz de estrategias de sostenibilidad.

Fuente: Rivera (2020).

Como se observa la estrategia de sostenibilidad a implementar en el proceso estratégico es la *hiperactiva*, donde la empresa ve la sostenibilidad como una necesidad y una oportunidad, así define una agenda y actúa en consecuencia.

Paso 7. Fundamentación de estrategias.

En este paso son considerados diversos factores que listados por los expertos condicionan los escaques de la matriz FOBI (Anexo 3.5). Estos factores son:

Fuerzas

- Buena calidad de cartera de crédito.
- Adecuado posicionamiento de mercado.
- Clientela atomizada con buen comportamiento crediticio.
- Perfil conservador del portafolio de inversiones.
- Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio
- Tasas de interés en Plazos Fijos
- Solvencia Financiera.

Oportunidades

- Apoyo del gobierno a través de la canalización de recursos públicos hacia la economía popular y solidaria.
- Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos.
- Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continua como concepto habitual de trabajo.
- Ampliación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos.
- Cobertura en el mercado.
- Créditos provenientes ONG.

Incapacidades

- Fondeo con descalce de plazos por su estructura a la vista y de plazos cortos.
- Concentración de depósitos mayor al promedio del sistema.
- Administración de riesgos en proceso de fortalecimiento.
- Capacitación del personal.
- Carencia de estrategias de marketing.
- Crecimiento lento.
- Demasiados requisitos para un crédito.
- Gestión de la promoción.

Barreras

- Intervención del gobierno en el control de tasas de interés.
- Eliminación de comisiones de cartera y restricción de servicios financieros.
- Sobreendeudamiento en el segmento de consumo particularmente de clientes que han contraído deuda con entidades no reguladas.
- Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos, con presencia de participantes no regulados.
- El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de estrés.
- Dinero del narcotráfico.
- Impuestos.
- Inestabilidad económica país.

- Leyes gubernamentales.

Los expertos realizan una evaluación de estos factores y confeccionan la matriz. El resultado de la suma por escaques (desde el plano horizontal y vertical) nos ofrece la visión de cuáles son los factores que más influyen en la determinación de las opciones estratégicas (Tabla 40).

Tabla 40. Matriz FOBI.

Valor		FUERZAS		INCAP		BARRE		OPORT		Total		
3,56	FUERZAS			3		4		4		11		
					5		5		5	15	-	11
3,88	INCAP	5				5		3		13		
			3				4		5	12	1	13,5
3,78	BARRE	5		4				3		12		
			4		5				5	14	-	12
4	OPORT	5		5		5				15		
			4		4		3			11	4	14,5

				1		1		1		1		
		Total	15	1	12	4	14	2	10	5		
				2		2		2		2		
				6		6		6		5		

Fuente: (Estrada, 2022).

Considerando estos aspectos se puede definir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Caso 1, del Cantón Babahoyo, observa en el entorno amplias y futuras oportunidades, sin embargo, no cuentan con las fuerzas suficientes para aprovecharlas. Deberá erradicar sus incapacidades, para hacer frente mejor a esas barreras.

Este análisis permite establecer la estrategia general para la cooperativa

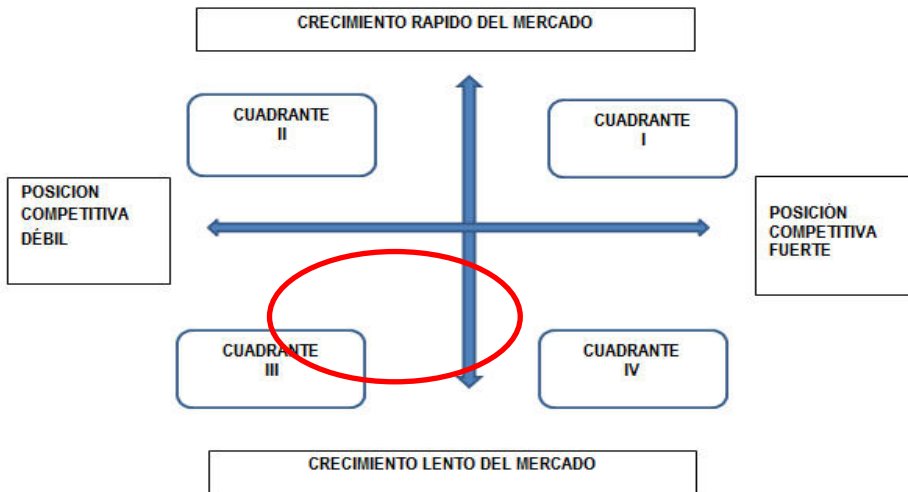


Figura 24. Matriz de la gran estrategia.

Fuente: Tomado y adaptado de Cortina et al (2010).

Por lo que la estrategia general a seguir será de nicho o atrincheramiento (Tabla 41).

Tabla 41. Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.

Cuadrante	Estrategias propuestas
III	Atrincheramiento en el nicho logrado, diversificación concéntrica / horizontal, en conglomerado, desinversión, liquidación.

También la cooperativa deberá, además, aplicar el aprendizaje y formación 360, tratar de formar alianzas, alternativas externas y realizar un estudio profundo del mercado.

Fase 3. Toma de decisiones

Paso 8. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad estratégica.

En este paso se efectuó el proceso de toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Caso 1, del Cantón Babahoyo respecto a la factibilidad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.

Para realizar el análisis de la factibilidad y sostenibilidad de la aplicación de la estrategia propuesta, se realizó un estudio acorde a las interrogantes relacionadas con los conceptos de: adecuación interna, factibilidad económica-financiera y viabilidad comercial en un período dado de tiempo (O`Shaughnessy J. (2004)) (Tabla 42).

Tabla 42. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad de la estrategia propuesta.

Parámetros a considerar	Evaluación por los expertos
Adecuación interna.	
La estrategia propuesta, ¿está enfocada (realmente) al logro de los objetivos de la entidad?	Más del 80 % a favor.
El nivel de riesgo que lleva consigo su implantación, ¿es aceptable?	Más del 80 % a favor.
La estrategia, ¿es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa en el proceso estratégico?	Más del 80 % a favor.
La estrategia, ¿promueve el adecuado equilibrio de la cartera de servicios en el mercado?	Más del 80 % a favor.
¿La estrategia es sostenible en el tiempo?	Más del 60 % a favor.
Factibilidad económica-financiera.	
¿Pueden resolverse favorablemente los problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean éstos tecnológicos, financieros o de cualquier otra índole en el ámbito del entorno competitivo?	Más del 80 % a favor.
¿Posee la empresa los activos suficientes para su implementación?	Más del 60 % a favor.
La inversión por realizar según la estrategia a adoptar ¿es aceptable?	Más del 80 % a favor.
Desde el punto de vista económico financiero ¿la estrategia propuesta es sostenible?	Más del 70 % a favor.
Viabilidad comercial.	
¿La estrategia escogida eleva, el potencial de beneficios o de generación de recursos?	Más del 80 % a favor.

¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?	Más del 80 % a favor.
¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de riesgo comercial?	Más del 60 % a favor.
¿La estrategia propuesta favorece a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes?	Más del 80 % a favor.
¿Incide la estrategia en el incremento de la cartera de clientes en la cooperativa de ahorro y crédito?	Más del 80 % a favor.
¿La estrategia puede propiciar la sostenibilidad comercial?	Más del 60 % a favor.

En general, según los expertos, la estrategia propuesta es favorable desde los tres aspectos planteados.

Paso 9. Toma de decisión y control estratégico.

Toda decisión y control estratégico debe comunicarse, ser entendida y orientada acorde a la ejecución de las estrategias, a las acciones operativas y los resultados de la cooperativa, más del 80 % de las decisiones son de inmediato cumplimiento y de un control más que reactivo, proactivo.

3.3.3 ETAPA III: SALIDAS

En esta última etapa se realizó una evaluación respecto a niveles de desempeño, satisfacción y contribución al desarrollo local y al emprendimiento con la aplicación de la etapa 2 del modelo, donde cada experto de los 9, respondieron afirmativamente, acerca de la contribución de la aplicación del modelo (Tabla 43).

Tabla 43. Contribución de la aplicación del modelo.

Contribución y relación al:	Dimensiones				Total
	Financiera	Cliente	Proceso	Aprendizaje	
Desempeño sostenible.	7	8	5	7	27
A elevar los niveles de satisfacción de los clientes.	6	9	6	8	29
Desarrollo local y al emprendimiento.	4	8	6	9	27
	17	25	17	24	83

Respecto a los resultados se observa que las principales dimensiones que influyen en la cooperativa, respecto a la contribución de los factores son la de clientes y el aprendizaje; acorde a la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes como principal resultado. Por lo que se concluye que:

1. El marco teórico referencial de la investigación permitió obtener los elementos teóricos y metodológicos necesarios, para la confección del modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad del cantón Babahoyo.
2. La integración de varios aspectos, variables e instrumentos en la aplicación del modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad del cantón

Babahoyo, permitió una caracterización y visión integrada de la actuación y comportamiento de los diferentes grupos de interés, y por consiguiente, el planteamiento de una nueva visión del gestionar de los procesos cooperativos por parte de estos, desde un enfoque estratégico y de sostenibilidad, en su accionar con el entorno físico, productivo, comercial y financiero.

3. El modelo diseñado, permitió formular estrategias de atrincheramiento en el nicho logrado, siendo una propuesta viable para el proceso de toma de decisiones actuales y futuras en el sector bancario, acorde a la Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares y Solidarias.
4. A partir de la validación del modelo por los expertos, se concluye que este pudiera ser aplicado en otras cooperativas de ahorro y crédito del cantón Babahoyo, lo que permitiría un desarrollo económico y social sostenible en la comunidad, validándose la hipótesis y la novedad de la investigación.

Por lo que se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Babahoyo los siguientes aspectos:

1. Emplear el modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad para el desarrollo y perfeccionamiento de la gestión empresarial, así como utilizar su metodología y procedimientos de manera sistémica; como herramienta de gestión y control en el proceso de toma de decisiones dentro del sector cooperativo, en consonancia con los principios de la Economía Popular y Solidaria y las

Finanzas Populares y Solidarias.

2. Seguir profundizando en los aspectos resultantes de la aplicación del modelo de modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad en las comunidades, trazando líneas de acción, en correspondencia con las particularidades y necesidades de los clientes de cada parroquia y recintos del cantón.
3. Profundizar para investigaciones futuras, en lo referido a la evaluación actual de la aplicación del modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad, respecto a niveles de desempeño, satisfacción y contribución al desarrollo local y al emprendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI. (1995). *Principios y Valores Cooperativos*. Obtido em 25 de marzo de 2017, de Alianza Cooperativa Internacional: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- ACI. (2009). *Ley marco para las cooperativas de América Latina*. Obtido em 25 de marzo de 2017, de Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, San José, Costa Rica: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/LeyMarcoAL.pdf>
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 28, 85-106.
- Aguilera Enríquez, L., González Adame, M., & Rodríguez Camacho, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48.
- Aguilera, J. R. (2000). *Modelo Querétaro*. CIIDET, Maestría en Enseñanza de las Ciencias.
- Aguirre, J. (marzo de 2015). Strategic intelligence: A system to manage innovation. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. Obtido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001594>

Alas Caballero, D. R., & Caballero Ramos, C. J. (2015). Planeación estratégica para Cooperativas de Ahorro y Credito. *Tesis Maestría*. (U. d. salvador, Ed.) El Salvador. Obtido em 15 de marzo de 2017, de <http://ri.ues.edu.sv/9419/>

Aliu, A. (2011). Proyección y planificación estratégica en la industria turística Enfoque comparativo y Modelo Híbrido. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(6), 44-58. Obtido em 12 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000600006&script=sci_arttext&tlng=pt

Alvear, F. (2012). Estrategias de e-marketing para el mercado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC's) del Ecuador. *Tesis de Maestría*. Cuenca, Ecuador. Obtido em 20 de marzo de 2017, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2757>

Alzate, P. (2007). Gestión de los objetivos estratégicos en el sector solidario de caldas soportado en el cuadro de mando integral (Cooperativas de Ahorro y Crédito, cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados). *Tesis de Maestría*. Manizales, Colombia. Obtido em 20 de marzo de 2017, de www.bdigital.unal.edu.co/1102/1/pablofelipealzatecardona.2007.pdf

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 1, 29-31. Obtido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Araya, L. (s.d.). A suggested methodology for defining strategic groups. *Revista Lan*, 64-77. Obtido em 30 de abril de 2017, de www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a05.pdf
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización; un enfoque contemporáneo*. México: Cengage Learning.
- Arregui, R., Dahik, A., & Guerrero, R. (2025). *Apuntes sobre la regulación del Sistema Financiero y Solidario en Ecuador*. Carta Económica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito.

- Auquilla Belema, L. A. (2014). *La economía popular y solidaria y la coordinación con las finanzas populares y solidarias en Ecuador. Caso: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural San José. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas*. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- Bakuki, D. (Noviembre de 2012). Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization Australian and New Zealand Academy of Management and Organization*. Obtido em 21 de julio de 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000154&pid=S1657-6276201300020000700005&lng=en
- Bakuli, D. (2012). Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization*, 18(6).
- Barba Bayas, D., & Gavilanez Vega, M. (2016). Gestión social en las cooperativas de ahorro y crédito de una provincia ecuatoriana. *CIENCIA UNEMI*, 9(19), 30-38.
- Barba-Bayas, D., & Gavilánez-Vega, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(19), 30-38.
- 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*, 30-45. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Obtido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3350>

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*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtido en 15 de marzo de 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3881>

Benavides Gaibor, L. H. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010 - 2011*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf.

Blanco Rosales, H. (2022). Antes, durante y después de la estrategia. En C. d. autores. Em *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana* (pp. 157-162). La Habana: CCED, MES.

Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *SciElo*, 1. Obtido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300010.

Bolaño Rodríguez, Y., & Alfonso Robaina, D. (2016). La Capacidad de Prevención Estratégica del Sistema de Dirección de la Empresa. *DYNA Management*, 4(1), 0-0.

Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 344-357.

Bolaño, Y., Alfonso, D., Pérez, A., & Arias, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 344-357.

Burbano Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(Extra 2), 19-28.

Caicedo Salvador, K. L. (2011). Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro LTDA”. *Tesis de Maestría*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtido en 2 de abril de 2017, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2400/1/330X1312.pdf>

Calderón, A. (2016). La gestión de talento humano y su incidencia en la descripción de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda. Riobamba, Chimborazo,

Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtido em 19 de marzo de 2017, de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1414?offset=20>

Calderón, R. (1998). Una aproximación de la planificación estratégica a la educación superior. *Revista Ciencia y Cultura*, 32-40.

Campos-Climent, V., Guillen-Albarracín, J. V., & Sanchis-Palacio, J. R. (2012). La dirección estratégica en las cooperativas de crédito. Utilización del Balanced Scorecard. *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Economía Social: crecimiento económico y bienestar*. Valencia: CIRIEC.

Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño), dirección General de Institutos Tecnológicos*. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.

Carlile, R., & Christensen, C. (2009). Course Research: Using the Case Method to Build a Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 240-251. Obtido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amle.2009.41788846?journalCode=amle>

Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. La Coruña, España: Netbiblo.: M. Martínez, Ed.

- Celis, A. (2003). *El nuevo cooperativismo*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Certo, S. C. (1994). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
- Chafra Granda, J. L., Hidalgo Proaño, M. E., & Arias González, I. P. (2017). Planificación estratégica empresarial. Caso de estudio cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/planificación-empresarial.html>.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chávez Betancourt, R., & Castillo Acosta, L. (2015). La gestión estratégica y el enfoque social en las cooperativas de ahorro y crédito desde un enfoque sistémico y complejo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 30.
- Codina, A. (1998). “¿Qué hacen los gerentes y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? *Resumen y análisis XXXI-XXXII*, 247-273.
- Contreras, E. (Julio de 2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*(34), 152-181. Obtido em 22 de enero de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762013000200007&script=sci_arttext&lng=en

- Contreras, E. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestion*(35), 152-181. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cope, R. (1991). *El plan estratégico*. Bogotá: Serie Empresarial LEGIS,.
- Cortez, J. (2013). *Propuesta de direccionamiento estratégico que permita ajustar la dinámica organizacional de la Sociedad Plusag S.A.* tesis de postgrado, Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Obtido em 23 de abril de 2015, de <http://red.uao.edu.co/handle/10614/4829>
- Criollo, H. (2016). La planificación estratégica para el proceso de créditos y el cumplimiento del presupuesto anual de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la ciudad de Ambato durante el año 2015. *TESIS DE MAESTRIA*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtido em 15 de marzo de 2017, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24082>
- Cruz, J. (Julio de 2009). Strategic Approach and Therapist Training. *Terapia psicológica*, 27(1), 129-142. Obtido em 30 de abril de 2018, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-48082009000100013&script=sci_arttext
- Cuenca, V. E. (2016). *Perfil del proyecto de investigación «Gestión Directiva, Administrativa y Social, Caso de estudio Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha*. Documento

de trabajo, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Da Ros, G. (Abril de 1985). El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, Centro de Estudios Cooperativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social*(57), 249-284. Obtido em 15 de marzo de 2017, de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5710_Da_Ros.pdf

David, F. R. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.

David, F. R. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.

David, F. R. (2022). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y la evaluación del impacto social. *Rev. CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75), 178-198.

Dussan Pulecio, C. (enero de 2012). *kdussanplaneacion.blogspot.com*. Obtido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

Escobar, M., & Toaquiza, B. (mayo de 2012). Dirección estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Innovación Andina" Ltda., de la ciudad de Latacunga (período 2009-2013). *TESIS DE PREGRADO*. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador:

Universitas Técnica de Cotopaxi. Obtido em 20 de marzo de 2017, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/288>

Espino Valdés, o. (2013). Procedimiento para el control de gestión en la Empresa Campismo popular. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 198-211.

Espinosa Chicaiza, D. A. (2016). *Auditoría de gestión a los procedimientos de créditos y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policia Nacional*. Quito.: Universidad Católica del Ecuador.

Estrada, H. J. (6 de Septiembre de 2022). Matriz FOBI. Una variante innovadora para la gestión. *III Congreso Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales*, (pág. 15). Esmeraldas.

Fairbairn, B. (2014). *¿Cuán “sociales” son las cooperativas? Tensiones, transiciones y la economía social de las cooperativas en Canadá*. Documento 52. ISSN 1666-4884.

Fernández, A. (2013). La empresa cooperativa y sus potencialidades ante el cambio de paradigma en la administración. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(1), 1-10.

Fernández, A. (2013). La empresa cooperativa y sus potencialidades ante el cambio de paradigma en la administración. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1-10.

Fernández, J. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector*

financiero. tesis de Doctorado, Universidad de Murcia , Murcia. Obtido em 22 de enero de 2016, de <https://www.tdx.cat/handle/10803/134058>

Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Innovación social y solidaridad*, 23(107), 69-80. Obtido em 15 de agosto de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.inso.2015.08.001>.

Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyecto. *Emprendimiento Solidario e Innovación Social*, 23(107). Obtido em 8 de enero de 2019, de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>

Figuerola, 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 MAESTRIA*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtido em 18 de marzo de 2017, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8839>

Font Landa, J. (2012). El método de consulta a expertos y su incidencia en control del proceso de entrenamiento, así como en el rendimiento derivado. *EFDEPortes*, 1. Obtido de <https://www.efdeportes.com/efd172/el-metodo-de-consulta-a-expertos.htm>.

Gago, M. (1999). Innovación y creación de contenidos en multimedia. *Rev. La Gaceta. Revista Latina de Comunicación Social*.

Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (marzo de 2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53. Obtido em 17 de marzo de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lng=es&tlng=en

Galarza, J., & Almuiñas, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 45-53.

Galarza, J., & Almuiñas, J. (agosto de 2015). Managing strategic planning risks in higher education institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53. Obtido em 23 de junio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142015000200005&script=sci_arttext&tlng=en

Gallardo. (2023). Modelo de Gestión para la Responsabilidad Social en Cooperativas. *Economía Industrial*, (396), 139-149.

García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su influencia en la conformación del capital social (2012-2016). *Revista Espacios*, 39(28).

Garrido, M. (2014). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y APLICACIÓN DE*

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA AB MARK SOCIEDAD DE ASESORÍAS LIMITADA". Tesis de maestría , Economía y Negocios Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtido em 22 de enero de 2016, de repositorio.uchile.cl/handle/2250/117536

Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Barcelona: Deusto S.A.

Gimeno, V. (2010). La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales. la banca online y su aplicación en las Cooperativas de Crédito. *Tesis Doctoral*. Valencia, España: Universidad de Valencia. Obtido em 20 de marzo de 2017, de www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/52170/alfonso.pdf

Guerras Martín, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Reuters Civitas. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estراتيجية_de_la_empresa_Teoría_y_aplicaciones_5_edicion

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Navarra: Aranzadi, S. A. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_dir

ccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_
5_edicion

Guerras-Martín., L. Á. (enero de 2015). *mail.google.com*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_dirccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion

Guido, H. P.-B.-F.-V. (2017). IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR AL MARGEN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. *Observatorio Economía Latinoamericana.*, 1. Obtido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cooperativas-ecuador.html>

Hatten, K., & Hatten, M. (1987). Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/2486017?seq=1/subjects>

Hidalgo, S. (2017). Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Enero en el Cantón Chaguarpamba Provincia de Loja periodo 2017-2022. *Tesis de Maestria*. Ecuador: Universidad de Loja. Obtido em 15 de marzo de 2017, de Cavala: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17648/1/Sonia%20Yaneth%20Hidalgo%20Chamba.pdf>

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima ed.). México: CENGAGE Learning Editores, S.A.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hurtado. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Editorial ITM.
- Iglesias Morell, A. (2017). Introducción a la administración. Em A. Codina Jiménez, *Dirección de organizaciones. Procesos y Técnicas*. La Habana: Editorial UH.
- Kluyver, C., & Hwang, H. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. New Jersey.: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración* (Quinta ed.). (McGraW-Hill, Ed.)
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (Cuarta ed.). México.
- Lacovin, H. (2016). Responsabilidad Social Cooperativa. Balance Social Cooperativo. 7. Argentina: CGCyM.

- Lara, G., Hurtado, J., & Lamaráz, I. (2015). Construyendo la estrategia en una cooperativa de ahorro y préstamo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
Obtido em 20 de enero de 2019, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1234>
- Lazo Vento, C. (1998). Dirección estratégica territorial. Tecnología. Experiencia en Pinar del Rio. Em C. Lazo Vento, G. Gómez Ceballos, & R. Fernández Lorenzo, *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana* (pp. 125-159). La Habana: CCED, MES.
- Ley de Economía Popular y solidaria. (2011).
- Lledó Balaguer, S. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3C Empresa. Revista de investigación de la Universidad Politécnica de Valencia*, 1-16.
- Lledó Balaguer, S. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3 Ciencias*, 7. Obtido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/4.Importancia-de-la-direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-empresa.pdf>
- Lligalo, R. (2019). *“La percepción de la calidad de servicio y su impacto en la gestión financiera, caso de estudio aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa”*. tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtido

em 10 de enero de 2019, de
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29238>

Londoño, C. (1995). ¿El ocaso de la planeación estratégica?., *Revista Universidad Eafit*(97), 51-61.

Longinos, J., Arcas, N., Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2012). Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 108, 86-112.

Loor Moreira, A. (2016). Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí. *Revista Ciencia UNEMI*, 3.

Luna López, B. I. (2011). *Gestión estratégica de marketing de la cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia del Carchi*. Tulcán, Ecuador: Repositorio del Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE). Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Luna Ordóñez, E. C. (2013). Modelo de planeación estratégica aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito Prosperar Ltda. *Tesis de Grado previa a optar el grado de Ingeniera en Administración de Empresas*. Universidad Nacional de Loja.

Machuca, M. (2017). Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 22 de Junio de la Parroquia Orianga Cantón Paltas, Periodo 2017 – 2022. *TESIS DE PRE GRADO*.

Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Obtenido em 20 de marzo de 2017

Maikari95. (12 de febrero de 2012). www.buenastareas.com/ensayos/pasos-Del-proceso-Administrativopara-la/3480759.html. Obtenido em 20 de septiembre de 2019

Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN BASADA EN LOS PROCESOS: DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA SU IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN ACTUAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS*. Tesis de maestría, Universidad nacional Autónoma de México, Mexico. Obtenido em 22 de abril de 2018

Márquez, M. (2024). *El cooperativismo en el Ecuador: Análisis del Buen Vivir a través de la Cooperativa Kallari*. Universidad de Málaga.

Martí, P., Rodríguez, M., & Camalletti, A. (2015). *COOPERATIVAS DE TRABAJO EN EL CONO SUR. MATRICES DE SURGIMIENTO Y MODELOS DE GESTIÓN*. 1-24. Obtenido em 22 de septiembre de 2019

Martínez, M., & Montalvo, A. (2012). Propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega de la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. *Tesis de Pregrado*. Quito, Ecuador: Universidad Central del

Ecuador. Obtido em 20 de marzo de 2017, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/952>

Mathiyazhagan, K., Govindan, K., Noorulhaq, A., & Geng, Y. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 47, 283-297.

McIntosh., K. A. (2018). Las cuatro estrategias básicas que una empresa puede emplear para tratar con la competencia. *Cuida tu dinero*. Obtido de <https://www.cuidatudinero.com/13095369/las-cuatro-estrategias-basicas-que-una-empresa-puede-emplear-para-tratar-con-la-competencia>.

Mejía, A., Alfaro, J. A., & Torres, S. (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. *Ponencia Cladea 2014*, (pp. 1-18). doi:DOI: 10.13140/2.1.3396.6884

Mena, G. (2015). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año 2015. *Tesis de Pregrado*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Obtido em 11 de marzo de 2017, de Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año 2015: <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/773>

- Mena, Y. (2017). *Planificación Estratégica Subtema: Evaluación del ambiente interno de la empresa para la obtención de ventajas competitivas*. tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtido en 22 de enero de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/8431/>
- Mendoza Mero, Á. E. (2017). *Aplicación del modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí*. La Habana: Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección, CETDIR, CUJAE.
- Mendoza Mero, Á. E., Mendoza, L., Bolaño, Y., & Alfonso, D. (2017). Desarrollo de la capacidad de preevención estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito de la Universidad Técnica de Manabí. *ECA– Sinergia. Revista especializada en economía y administración de empresas*, 8(1), 7-28.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. S.P.I.
- Mintzber, H., Briann, Q., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice HALL.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *dvances in Strategic*, 5, 1– 67.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. USA: The free Press.

Morales Giraldo, M. L. (2014). Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito. *Tesis de Maestría*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.

Moratto, J. (29 de agosto de 2007). *mercadosunidos.wordpress.com/007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-proceso-administrativo/*. Obtido em 20 de septiembre de 2019

Motta, P. (2015). *La ciencia y el arte de ser dirigente : un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes* (Cuarta ed.). Colombia: Ediciones Uniandes.

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson/Educación.

Murillo., R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *PERSPECTIVAS.*, 153. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

Ogliastri, E. (1994). Cómo negocian los franceses? *Estrategia Económica y Financiera*.

- Ortiz, C. (Abril de 2000). “*La gestión del conocimiento y la producción ajustada: el proceso de dirección estratégica*”.
Obtido de <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Ortíz, María, Lauro, I., Jiménez, L., & Silva, L. (2000). Proyectos de Intervención en Salud Familiar: una Propuesta Método. *Revista Cubana de Salud Pública*, 26(1), 12-16. Obtido em 10 de febrero de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100002
- Palomo, R. J. (2007). La banca cooperativa española: un modelo de banca de empresas. Em J. Iranzo, & G. Izquierdo, *Banca Cooperativa: oportunidades de desarrollo* (pp. 23-86). Madrid: UNACC.
- Pedreja, L., Rodriguez, E., & Rodriguez, J. (2006). LEADERSHIP STYLES AND EFFECTIVENESS: A STUDY OF SMALL FIRMS IN CHILE. *Interciencia*, 500-504. Obtido em 10 de agosto de 2018, de www.redalyc.org/pdf/339/33911805.pdf
- Peter, D. (1999). “La administración de la diferencia cooperativa. Ginebra: OIT- COOPNET.
- Piñeiro Harnecker, C. (2023). *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba*. La Habana.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. Río de Janeiro, Brasil: Capus Ltda.

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 57-71.
- Poveda-Burgos, G. H., Erazo Flores, E. A., & Neira Vera, G. J. (2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la economía popular y solidaria. *Observatorio Economía Latinoamericana*, 1. Obtido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cooperativas-ecuador.html>
- Proaño, J. (2015). Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social para el manejo de riesgos en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Tesis de Maestría*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtido em 3 de abril de 2017, de <http://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/604>
- Quesada, F. (2010). Ajuste estratégico en Cooperativas de Ahorro y crédito costarricenses: una propuesta. *Revista Nacional de administración*, 119-128. Obtido em 21 de marzo de 2017, de <http://docplayer.es/21527653-Ajuste-estrategico-en-cooperativas-de-ahorro-y-credito-costarricenses-una-propuesta.html> Base de datos
- Quinn, J. (1991). *The strategic process. Concept, context, cases*. New York: Irwin.
- Robalino, G. (2016). Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Catamayo” Ltda., periodo 2016 – 2020. *TESIS DE*

PREGRADO. Loja, Ecuador: Universidad nacional de Loja.
Obtido em 23 de marzo de 2017, de
dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10264/1/PUBLICA.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, G., & García, S. (2017). La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1.

Rodríguez, M. (2011). La planeación estratégica para la competitividad caso : "Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada". *TESIS DE MAESTRIA*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtido em 3 de abril de 2017, de <http://biblos.usac.edu.gt/library/index.php?title=563293&lang=&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@subheadings=DESEMPENO ECONOMICO @mode=&recnum=6&mode=>

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). Evolution, particularities and informational character of the organizational decision making. *ACIMED*, 21(1), 57-77. Obtido em 22 de septiembre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352010000100006&script=sci_arttext&tlng=en

- Romani, G. (2018). *Aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera MiBanco de la región Puno*. tesis Doctorado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Obtido em 20 de diciembre de 2018, de Aplicación de la gestión efectiva para incrementar la productividad en la entidad financiera MiBanco de la región Puno
- Ronda Pupo, G. A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18.
- Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones*. Caracas: Ediciones Futuro.
- Rubio, P. (2015). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL* (2 ed.). Madrid, España: I.E.
- Sallenave, J. P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sanabria, R. (2005). *Formulación y Pensamiento Estratégico*. Bogota: Ediciones Uniandes.
- Sánchez Otero, M., & Sánchez Otero, L. (2013). Consideraciones teóricas de estrategia y gestión en el contexto de las cooperativas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 225-258.

- Sánchez Peinado, L. (2009). *core.ac.uk*. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82524629.pdf>
- Segev, E. (4 de Febrero de 1987). Strategy, Strategy Making and Performance – An empirical investigation. *Management Science*, 33(2), 258–269. Obtido em 22 de 11 de 2018, de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.33.2.258>
- SEPS. (5 de agosto de 2017). *Normativa Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtido de Boletín Financiero, Productos estadísticos.: <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-financiero-sf-y-snf>
- Sierra, E. (2013). The concept of strategy as a basic for strategic planning. *Rev. Pensamiento y gestión*, 10-20.
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, 153. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Soler Tormo, F. (2002). La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 215-242.
- Spinelli, H. (Mayo de 2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud Colectiva*, 579. doi:<https://doi.org/10.18294/sc.2019.2149>

- Steiner, G. A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. México DC: Continental.
- Stoner, J. (1995). *Administración* (5ta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J. (1998). *Administración* (Quinta ed.). La Habana: Universitaria, MES.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: MAsson S.A.
- Tamayo, C., & Ruiz, M. (2018). De la responsabilidad social empresarial al balance social. *COFIN*, 12(1), 304-320. Obtido em 30 de abril de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100020&lng=es&tlng=es.
- Tejada Baños, S., Alcalá Urbano, J. C., & Morales, H. N. (2015). La planeación estratégica en las Cooperativas Oleicas de Andalucía y Caso Mondragon. *Strategy technology & Society*, 25.
- Terlizzi, M. (2 de diciembre de 2014). *Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones*. Obtido em 11 de febrero de 2017, de [https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-
aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-
organizaciones](https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistemico-y-estrategico-las-organizaciones).

- Territorial, P. d. (2010). Obtido de <http://sni.gob.ec/planes-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial>
- Torres, M. (2011). La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Credito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010. *Tesis de Maestría*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtido em 24 de marzo de 2017, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Vargas, A., Boza, A., & Cuenca, L. (2011). Lograr la alineación estratégica de negocio y las tecnologías de la información a través de Arquitecturas Empresariales: Revisión de la literatura. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 1061-1070). Cartagena: Adingor.es.
- Vargas, A., Boza, A., & Llanos, C. (2011). *Lograr la alineación estratégica de negocio y las tecnologías de información a través de arquitecturas empresariales*. 5to International Conference on Industrial Engineering and Industrial.
- Vázquez, S. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. *Contaduría y Administración*, 41-57.
- Villacís Freire, M. J. (2018). *Proceso de dirección estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua*.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador . Ambato:
Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtido em 10
de enero de 2019, de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2452>

Wright, P., Pringle, C. D., Kroll, M. J., & Parnell, J. (1994). *Strategic Management*. Woodstock: Publishers Service.

Yañes González, E. (1992). *Dirección estratégica/ decisiones estratégicas*. La Habana: Talleres de impresión del SIME.



Modelo de dirección estratégica para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0521-9

**Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupobl.com**

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Ricardo Xavier Chávez Betancourt:

Máster en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Económicas. Docente universitario con experiencia en administración, economía, matemáticas y ciencias sociales. Autor de múltiples artículos científicos y libros.

Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor:

Master en Administración de Empresas y Marketing, Ing. en Administración de Empresas y Negocios. Docente con experiencia en Administración, Proyectos, Coaching, Comunicación. Autor de múltiples artículos científicos y libro.

Mario Fernando Navarrete Fonseca:

Candidato a Doctor en Ciencias Organizacionales, Magíster en gestión del talento humano. Analista y consultor en empresas públicas y privadas. Autor de diferentes obras: libros, capítulos de libro y artículos científicos.

Xavier Marcelo García García:

Ocupó cargos como: Presidente de la Asociación de Estudiantes de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, Auditor en Capital Fitch C.A, Analista Financiero en la ESPOCH, y Docente en la Universidad Estatal de Bolívar.

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

En el contexto organizacional actual de las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión estratégica es un elemento clave, ya que contribuye a la capacidad de estas para hacer frente a los desafíos que exige el entorno, sirviendo de partida para una proyección futura del desempeño y sostenibilidad; por lo que un modelo de gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad puede facilitar el logro de la misión por las que fueron creadas.

Un modelo de gestión estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito, que incorpora los principios del cooperativismo como orientadores de la gestión para el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito es la propuesta del presente libro, que con la utilización de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos ofrece el conocimiento estratégico a las cooperativas, para el establecimiento y aplicación de la estrategia general y opciones estratégicas que les permitirá mejorar el desempeño sostenible, orientar hacia las expectativas de los clientes los productos y servicios e incrementar beneficios de forma sostenible y a largo plazo.

Este libro es de fácil lectura y comprensión; los conceptos y procedimientos que se aglutinan en torno al modelo propuesto, posibiliten una visión clara y un conocimiento inmediato, acerca del fenómeno tratado. Sirva a los lectores interesados, tanto docentes, como estudiantes en su transitar porque la senda de la gestión, la estrategia y la competitividad de las organizaciones.



Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupobl.com

ISBN: 978-9907-0-0521-9

