



Plan de Estrategias basado en nuevos paradigmas de Cultura Organizacional aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador.

Izquierdo Lozano, María Augusta

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Tecnológica

Centro de Posgrados

Maestría en Planificación y Dirección Estratégica

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Planificación y Dirección Estratégica.

Mgtr. Hernández Almeida Myrian Alexandra

Agosto de 2021

Curiginal

Document Information

Analyzed document	2. M Augusta Izquierdo.docx (D111215160)
Submitted	8/12/2021 5:56:00 PM
Submitted by	Lopez Mayorga Rosa
Submitter email	rmlopez@espe.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	rmlopez.espe@analysis.orkund.com

(Firma manuscrita)
 Comisión de Evaluación de Tesis
 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
 21-21-05-12

Sources included in the report

SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TRABAJO_DE_INVESTIGACION_EPS_2016-202_AGUILERA_E_IZA_NRC_4692_-1.pdf Document: TRABAJO_DE_INVESTIGACION_EPS_2016-202_AGUILERA_E_IZA_NRC_4692_-1.pdf (D92596850) Submitted by: cominio@espe.edu.ec Receiver: cominio.espe@analysis.orkund.com	2
W	URL: https://docplayer.es/152804686-Universidad-de-cuenca-facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-carrera-de-administracion-de-empresas.html Fetched: 1/18/2020 2:51:27 PM	1
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS_RIESGO Urkund Chiluisa_Chuchuilla.docx Document: TESIS_RIESGO Urkund Chiluisa_Chuchuilla.docx (D98575886) Submitted by: maveloz1@espe.edu.ec Receiver: maveloz1.espe@analysis.orkund.com	5
SA	Entregable+3+COAC+BASE+DE+TAURA.docx Document: Entregable+3+COAC+BASE+DE+TAURA.docx (D94253354)	4
W	URL: https://docplayer.es/111901439-Ingeniero-en-empresas.html Fetched: 12/27/2019 12:45:40 AM	1
W	URL: https://library.co/subject/cooperativas-de-ahorro-y-credito-del-segmento-1 Fetched: 8/12/2021 5:57:00 PM	1
SA	MURUDUMBAY DURAN.docx Document: MURUDUMBAY DURAN.docx (D12232219)	2
SA	Tesis. Humberto Cela.docx Document: Tesis. Humberto Cela.docx (D35758921)	2
SA	Avilés Vélez Daniel Adrian (URKUN 1).docx Document: Aviles Velez Daniel Adrian (URKUN 1).docx (D57627754)	1
SA	Verónica-Tercero-Urkund-nuevo.docx Document: Veronica-Tercero-Urkund-nuevo.docx (D46001189)	1

Firma:

(Firma manuscrita)
 171564616-0

Hernández Almeida Myrian Alexandra

Directora

C.C.: 1715646160



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**Plan de Estrategias basado en nuevos paradigmas de Cultura Organizacional aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador**" fue realizado por la señorita **Izquierdo Lozano, María Augusta** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 18 de agosto de 2021

Firma:

Hernández Almeida Myrian Alexandra

Directora

C.C.: 1715646160



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo **Izquierdo Lozano, María Augusta** con cédula de ciudadanía n° 1717367476, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Plan de Estrategias basado en nuevos paradigmas de Cultura Organizacional aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 18 de agosto de 2021

Firma

Izquierdo Lozano, María Augusta

C.C.: 1717367476



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Izquierdo Lozano, María Augusta**, con cédula de ciudadanía n°1717367476, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Plan de Estrategias basado en nuevos paradigmas de Cultura Organizacional aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 18 de agosto de 2021

Firma

Izquierdo Lozano, María Augusta

C.C.: 1717367476

Agradecimiento

A mi papito, a mis hermanos, a mis cuñados, a mis sobrinos, a mi novio y a mis amigos por su apoyo incondicional.

Aprecio de corazón que siempre hayan creído en mí, este proyecto lo he retrasado durante muchos años, y hoy siento la satisfacción de haberlo culminado.

Dedicatoria

Para Ti reina madre, mi ángel, mi Luisa Natividad... te siento siempre tan cerca como cuando estabas conmigo, este logro es por y para ti, te lo debía.

Índice de Contenidos

Agradecimiento	6
Dedicatoria	7
Índice de Contenidos	8
Índice de tablas	11
Índice de figuras	12
Resumen	14
Abstract	15
Capítulo I	16
Generalidades	16
Introducción	16
Justificación	17
Antecedentes	19
Las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador	21
Clasificación y Segmentos de las Cooperativas	22
La Gestión del Talento Humano y la Cultura Laboral en las Organizaciones	23
Justificación e Importancia	27
Objetivos	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	28
Alcance	28
Capítulo II	29
Marco teórico referencial	29
Marco Legal	29
La importancia de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador – COAC	29
La SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	30
Otras consideraciones legales del sector Cooperativo del Ecuador	32
Marco Teórico	33
Planeación estratégica	33
Balanced Scorecard	34
Administración del Talento Humano	35
Cultura Laboral y sus definiciones	36

Organizaciones Saludables aplicada a Cooperativas	39
Proyectos relacionados o complementarios	40
Marco Conceptual.....	41
Metodología de la Investigación.....	41
Análisis Externo.....	43
Macro Ambiente	44
Escenario Económico	45
Crecimiento Económico del país	45
Inflación	46
Desempleo	49
Sistema Financiero	50
Escenario Demográfico	52
Ingresos de la Población	52
Índice de Pobreza	53
Escenario Político Legal	55
Leyes	55
Ley de Economía Popular y Solidaria	56
Escenario Socio-Cultural	58
Comportamiento Cultural	59
Pandemia	60
Niveles Socio-Económicos	62
Escenario Tecnológico	63
Conectividad	63
Micro Ambiente	64
Proveedores	66
Competencia	66
Clientes Actuales y Potenciales	69
Sustitutos	70
El Crédito Usurero o Chulco	73
Análisis Interno	74
Capacidad de Dirección	75
Capacidad Administrativa	85
Capacidad Financiera	85

Capacidad Productiva y Tecnológica	88
Capacidad de Mercadotecnia	89
Producto	90
Precio	91
Plaza	91
Promoción	91
Análisis FODA	93
Matrices	95
Matriz EFI	95
Matriz EFE	96
Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO	97
Matriz de áreas de defensiva estratégica – DA	99
Capítulo III	101
Direccionamiento Estratégico	101
Definición Estratégica.....	101
Resultado de la matriz estratégica	101
Estrategias	103
Estrategia Corporativa	104
Estrategias de Negocio	105
Estrategias de Marketing	107
Mapa Estratégico	108
Capítulo IV	109
Determinación de la Cultura Organizacional	109
Definición del Modelo CVF	109
Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011)	109
Tipos de culturas	111
Cultura clan	111
Cultura jerarquizada	112
Cultura de mercado	113
Cultura Adhocrática	114
Método de Cálculo	116
Instrumentos de Recolección de Datos	117
Encuesta – Enfoque Cuantitativo	117

Detalle del Proceso Cuantitativo	120
Datos de las encuestas aplicadas	122
Resultados Obtenidos	122
Entrevista – Enfoque Cualitativo	128
Hallazgos de Cultura y ejes de trabajo	137
Capítulo V	140
Conclusiones y Recomendaciones	140
Conclusiones	140
Recomendaciones	142
Referencias Bibliográficas	144

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Segmentos de Cooperativas en el Ecuador</i>	22
Tabla 2 Principales Cuentas Sistema Financiero.....	51
Tabla 3 <i>Indicadores de pobreza multidimensional (IPM)</i>	54
Tabla 4 <i>Detalle de Cooperativas por Segmento</i>	67
Tabla 5 <i>Análisis FODA</i>	93
Tabla 6 <i>Descripción Matriz EFI</i>	95
Tabla 7 <i>Descripción Matriz EFE</i>	97
Tabla 8 <i>Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO</i>	98
Tabla 9 <i>Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO</i>	99
Tabla 10 <i>Matriz de áreas de ofensiva estratégica – DA</i>	100
Tabla 11 <i>Estrategias Genéricas de Michael Porter</i>	106
Tabla 12 <i>Estrategias según la participación en el mercado</i>	107
Tabla 13 <i>Mapa Estratégico</i>	108
Tabla 14 <i>Tipos de Cultura y sus Dimensiones</i>	115
Tabla 15 <i>Estructura Encuesta – Enfoque Cuantitativo</i>	118
Tabla 16 <i>Criterios encuesta OCAI</i>	124
Tabla 17 <i>Criterios de Cultura dominante</i>	125
Tabla 18 <i>Cuestionario de preguntas abiertas</i>	129
Tabla 19 <i>Matriz de Actores de la Cultura</i>	130

Índice de figuras

Figura 1 <i>Espina de Pescado la Cultura Laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1.</i>	26
Figura 2 <i>Modelo CVF - MVC</i>	39
Figura 3 <i>Análisis Situacional - Esquema Macro y Micro Ambiente</i>	44
Figura 4 <i>Macro-Ambiente</i>	44
Figura 5 <i>Evolución del Producto Interno Bruto-PIB Año base 2007 - USD millones y variación anual en porcentaje %</i>	46
Figura 6 <i>Evolución de la Inflación Anual</i>	47
Figura 7 <i>Ingreso Hogares vs. Costo de Canastas</i>	48
Figura 8 <i>Estadísticas de Empleo Tasa Urbano - Rural</i>	50
Figura 9 <i>Análisis de pobreza en el Ecuador en el 2020</i>	53
Figura 10 <i>Datos actuales de Coronavirus en el Ecuador, a junio del 2021</i>	61
Figura 11 <i>Estratificación de Niveles Socioeconómicos en el Ecuador</i>	62
Figura 12 <i>Michael Porter – 5 Fuerzas</i>	65
Figura 13 <i>Micro-Ambiente</i>	65
Figura 14 <i>Ranking Cooperativo</i>	68
Figura 15 <i>Análisis de los Depositantes por Género</i>	69
Figura 16 <i>Análisis de los Depositantes, Número de Cuentas y Saldos Promedio</i>	70
Figura 17 <i>Análisis de transacciones digitales de la Banca</i>	71
Figura 18 <i>Ámbitos y Escenarios Internos</i>	75
Figura 19 <i>Indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa Jardín Azuayo</i>	77
Figura 20 <i>Indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa CREA</i>	78
Figura 21 <i>Principios Cooperativos</i>	80
Figura 22 <i>Organigrama Cooperativa 23 de Julio</i>	81
Figura 23 <i>Indicadores Financieros Cooperativas Segmento 1, 2020</i>	87
Figura 24 <i>Análisis detalles Puntos de Atención</i>	90
Figura 25 <i>Herramientas de Relaciones Públicas para las COAC</i>	92
Figura 26 <i>Calificación Matriz EFI</i>	95
Figura 27 <i>Calificación Matriz EFE</i>	96

Figura 28	<i>Resultado de la matriz estratégica</i>	102
Figura 29	<i>Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica</i>	102
Figura 30	<i>Niveles de Aplicación de la Estrategia</i>	103
Figura 31	<i>Modelo de los valores de competencia.</i>	110
Figura 32	<i>Cultura Clan</i>	112
Figura 33	<i>Cultura Jerarquizada</i>	113
Figura 34	<i>Cultura de Mercado</i>	113
Figura 35	<i>Cultura Adhocrática</i>	114
Figura 36	<i>Detalle del Proceso Cuantitativo</i>	121
Figura 37	<i>Datos de las encuestas aplicadas</i>	122
Figura 38	<i>Resultados Obtenidos</i>	123
Figura 39	<i>Interpretación Criterios encuesta OCAI</i>	124
Figura 40	<i>Interpretación Criterios de Cultura dominante</i>	126
Figura 41	<i>Interpretación de las COAC del Segmento 1</i>	127
Figura 42	<i>Cultura Laboral integrada al Balanced Scorecard</i>	138
Figura 43	<i>Estrategias con enfoque en Cultura</i>	138
Figura 44	<i>Estrategias planteadas desde el eje de Cultura Organizacional</i>	139

Resumen

El sector cooperativo del Ecuador ha tenido un crecimiento importante en todos sus indicadores de rentabilidad, eficiencia y productividad en los últimos 6 años, de tal suerte que en la actualidad cuenta con más de 7 millones de socios, es decir que el 68% de la población económicamente activa del país posee una cuenta de ahorros o ha realizado una inversión o crédito en estas instituciones. De aquí la importancia de analizar los factores del macro y micro ambiente que influyen en ellas, así como los factores clave para su éxito, uno de ellos es el manejo adecuado de su talento humano y las condiciones de trabajo que proponen a este talento con el que cuentan, este concepto llamado cultura organizacional, ha cobrado fuerza en el análisis estratégico de las organizaciones, ya que el éxito que puedan alcanzar es más relevante si promueven una cultura fuerte, que busque el bienestar de todos y que sea comunicada transversalmente a todos sus los niveles organizacionales y a sus stakeholders.

Este estudio busca proponer estrategias con enfoque en, los paradigmas actuales de la cultura organizacional para las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, así como integrar a su planificación, estrategias que buscan cuidar el talento y fomentar una cultura única y saludable. Es relevante también mencionar que el análisis propuesto se enmarca en una crisis de efectos incalculables, que golpea al mundo desde el 11 marzo del 2020, fecha en la que la Organización Mundial de la Salud OMS anunció que la enfermedad causada por el covid-19 será considerada como pandemia.

PALABRAS CLAVE:

- **COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Abstract

The cooperative sector in Ecuador has had significant growth in all its profitability, efficiency and productivity indicators in the last 6 years, in such a way that it currently has more than 7 million members, that represent 68% of the economically active population of the country has a savings account or has made an investment or credit in these institutions. Hence the importance of analyzing the macro and micro environment factors that influence them, as well as the key factors for their success, one of them is the proper management of their human talent and the working conditions that they propose to this talent, this concept called organizational culture, has gained strength in the strategic analysis of organizations, since the success they can achieve is more relevant if they promote a strong culture that seeks the well-being of all and that is communicated transversally to all stakeholders and organizational levels.

This study seeks to propose strategies focused on the current paradigms of the organizational culture for the Savings and Credit Cooperatives of segment 1, as well as to integrate into their planning, strategies that seek to take care of talent and promote a unique and healthy culture.

It is also relevant to mention that the proposed analysis is part of a crisis of incalculable effects, which has hit the world since March 11, 2020, the date on which the World Health Organization WHO announced that the disease caused by covid-19 will be considered a pandemic.

- **Keywords**

- **CREDIT COOPERATIVES**
- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **STRATEGIC PLANNING**

Capítulo I

Generalidades

Introducción

Las Cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel clave en el Sistema Financiero de un país, este sistema se caracteriza por reunir a las instituciones, instrumentos y mercados que permiten canalizar el ahorro hacia la inversión (Pascual, 2008). Esta inversión es fundamental para la dinámica económica tanto de préstamos como de liquidez; y de ahí la importancia de todos quienes participan en este escenario, uno de los actores principales son las instituciones financieras: bancos, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas.

En Ecuador, según la Superintendencia de Bancos¹ alrededor del 90% de las operaciones que se realizan en el sistema financiero se ejecutan mediante un banco y el 10% serían las operaciones ejecutadas por una Cooperativas de ahorro y crédito o una Mutualista, pero además del volumen de transacciones el funcionamiento de estas instituciones está dada por los entes que las regulan. En el caso de la banca, se encuentra reglamentada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, en relación a las Cooperativas de ahorro y crédito a las que son regularizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que, a partir del 2008, ya se define como un área estratégica por su enfoque hacia las minorías y sus principios de solidaridad y cooperación, además buscan “el apoyo a la organización social y al emprendimiento productivo a través de líneas de microcrédito”. (Lucero, Las Cooperativas resistieron bien a la Pandemia, 2020)

¹ organismo que se encarga de supervisar y controlar a las entidades del sistema financiero y al sistema nacional de seguridad social

De este análisis Las Cooperativas de ahorro y crédito en los últimos años y en el marco de la Pandemia Mundial por covid-19 (Organización Panamericana de la Salud, 2020) cuentan con más de 7 millones de socios vinculados al Sector (considerando que a junio del 2021 en el Ecuador existen 17.630.442 ecuatorianos según la página de Ecuador en cifras²), sus socios representan el 68% de la población económicamente activa (PEA).

En estas cifras radica la importancia de analizar cómo estas instituciones operan, como establecen su planificación estratégica y las características de su Cultura Organizacional³, estos son los ejes del análisis en los que está basado este estudio.

Justificación

La planificación estratégica es la línea base para el correcto funcionamiento de las organizaciones, sean estas públicas, privadas, de servicios o financieras. Desarrollar un buen plan estratégico es el punto de partida más acertado para el éxito empresarial, ya que permite clarificar los proyectos y planes de la organización y además permite asegurarse de si la línea gerencial, está trabajando en el mismo renglón o guion “Mucho más importante que el documento del plan estratégico, es el proceso de planificación estratégica en sí” (Certo, 2012)

Para la ejecución de esta planificación estratégica la herramienta más usada es el BSC - Balanced Scorecard porque define y detalla las estrategias y proyectos de la organización tomando en cuenta 4 perspectivas principales:

² Instituto Nacional de Estadística y Censos.

³ Normas y valores por los que se rige una empresa

1. Financiera,
2. De Clientes,
3. De Procesos y
4. De Aprendizaje y Desarrollo.

En este análisis de perspectivas, el Talento Humano es decir los colaboradores de las instituciones juegan un papel fundamental ya que son quienes promueven y ejecutan las estrategias que se plantean, esta fuerza laboral puede definir el cumplimiento o fracaso de las metas organizacionales. Las personas se convierten en aliados estratégicos de la empresa, hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, compromiso, etc.) esperando obtener ganancias de estas inversiones (salarios, incentivos, crecimiento profesional, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. (Chiavenato, 2002)

Las inversiones y ganancias de los colaboradores determinan una fórmula única que al aplicarse define a una organización, esta mezcla particular es lo que se conoce como **Cultura Organizacional**. El conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; mismos que distinguen a esta organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. (Chiavenato 2011)

La cultura define sistemas de comunicación, estilos de liderar, actitudes, creencias, comportamientos y valores organizacionales, formando así un camino o manera de hacer las cosas, por eso todas las áreas de una empresa las replican y cumplen, y son los colaboradores al vivirla y propagarla quienes verdaderamente terminan por hacerla única. Se podría llamar a estos rasgos únicos un ADN empresarial que es la suma de factores

visibles e invisibles para los colaboradores pero que terminan por beneficiar o afectar incluso a la planificación de estrategias.

¿Tiene la cultura organizacional funciones definidas dentro de una empresa?

Según Nelson y Quick estas funciones son 4 principalmente:

a) Brindar una sensación de identidad a los miembros y elevar su compromiso.

Una vez que el empleado vive los valores de la institución, se identifica con sus compañeros, se puede comentar que encuentra su satisfacción.

b) Lograr por medio de símbolos organizacionales como los logotipos corporativos que los empleados comprendan la naturaleza real y de cambio que puede tener de su identidad organizacional;

c) Arraigar los valores de la organización; y finalmente

d) Servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento ideal que buscan los directivos. (Nelson & Quick, 2013)

Antecedentes

El año 2020 será recordado en los futuros análisis económicos, humanos y estratégicos, como uno de los más insólitos para la humanidad, la declaratoria de “pandemia”⁴ en marzo (Organización Panamericana de la Salud, 2020) fue el inicio de acontecimientos inesperados que golpearon al mundo y colocaron en vulnerabilidad incluso a las economías más fuertes, ya que han tenido que volcar los recursos en mitigar los efectos sociales, en ejecutar planes de vacunación y sostener tratamientos médicos

⁴ brote epidémico afecta a regiones geográficas extensas.

para salvar a la población que ha necesitado de UCI⁵ saturando hospitales y elevando la mortalidad y con esto la afectación económica.

Según la CEPAL⁶ el proceso de recuperación económica en América Latina es frágil y ha provocado que más de la mitad de las economías de la región tengan una clasificación crediticia de alto riesgo, será complicado luchar contra la pobreza y fomentar el empleo, por ello dos de los “Cinco Mensajes” expuestos en el boletín de Panorama Fiscal del 21 de Abril del 2021 se refieren al gasto público y privado, al fomento de sectores productivos y el establecimiento de mecanismos multilaterales que además de negociar deuda, inyecten recursos mediante el crédito. (CEPAL, 2021)

Continuando con el análisis, en esta reactivación global las organizaciones financieras poseen un rol de alta importancia, porque son los responsables de colocar dinero en inversiones y captándolo mediante el ahorro, brindan a la población posibilidades de dinamizar sus economías. Más aún las Cooperativas de ahorro y crédito que representan en Ecuador, un tercio del total que pertenece al sistema financiero bancario. (Lucero, 2020) . Siendo así las Cooperativas de ahorro y crédito se encuentran frente a retos importantes tanto de carácter tecnológico, como “humano” esto sumado a su crecimiento acelerado desde 1.910 año en el que se fundó en Guayaquil la primera Cooperativas de ahorro y crédito.

Como se evidencia en el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito en el país, el crecimiento de una organización es una variable muy importante cuando se propone un estudio estratégico, el llamado “business growth⁷” se define como la evolución que

⁵ sigla de unidad de cuidados intensivos.

⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

⁷ Crecimiento empresarial

tiene una empresa a través del tiempo, varios autores lo analizan y de todos los conceptos, Hax y Majluf autores argentinos expertos en empresa aseguran que “el crecimiento es un medio importante a través del cual se satisface los intereses de los **empleados**, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento.” (Hax & Majluf, 1997). Los empleados se nombran y analizan incluso antes que los accionistas y clientes, y al parecer las empresas que notan esta importancia y trabajan en su talento humano terminan obteniendo productividad mediante el fortalecimiento de su **Cultura Organizacional**.

Las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Para enriquecer este análisis se parte del concepto de Cooperativas de ahorro y crédito, tomando como fuente a la ley de economía popular y solidaria que se aprobó en el Ecuador el 28 de abril del 2011 durante el mandato del presidente Rafael Correa Delgado, dentro de su capítulo quinto se define a la Cooperativa como una sociedad conformada por personas, que tienen un propósito social que no persigue fines de lucro, se gestionan de forma democrática por parte de los accionistas que se agrupan con aportaciones de carácter económico, además de la fuerza de trabajo, capacidad para producir, servicios, con el fin de dar una satisfacción a las necesidades que posee una persona ya sean culturales, económicas, sociales, a través de la intervención de una empresa que posee una administración común, que se enfoca en la búsqueda de un beneficio para los integrantes y la comunidad en general. .

Si se analiza los últimos 20 años en Ecuador las Cooperativas de ahorro y crédito han duplicado su crecimiento, pasaron de ser 300 a ser actualmente 549 instituciones, cifra tomada del boletín de diciembre del 2020 de la SEPS Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria. Además alrededor de 7'.600.00 ecuatorianos son socios de una Cooperativa (Lucero, Las Cooperativas resistieron bien a la Pandemia, 2020).

Con todos estos datos se explica la relevancia de este sector en el accionar económico y social, por eso la importancia de analizar sus indicadores y cómo funcionan sus procesos internos.

Clasificación y Segmentos de las Cooperativas

En el título quinto de la ley de economía popular y solidaria se establece la como clasificar a las Cooperativas por su actividad económica, las mismas podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas. Además de la parte legal y para tener una referencia o dimensión de las Cooperativas en el país, la SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las diferencia por “segmentos cooperativos” que están calificados según sus activos.

Tabla 1

Segmentos de Cooperativas en el Ecuador

Segmento	Volumen de activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80 millones
Segmento 2	Entre 20 y 80 millones
Segmento 3	Entre 5 y 20 millones
Segmento 4	Entre 1 y 5 millones
Segmento 5	Hasta 1 millón

Nota. En esta tabla se evidencia a los diversos segmentos de cooperativas que existen en el Ecuador donde parte del segmento 1 al segmento 5

Semestralmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emite sus boletines informativos, en ellos se definen las Cooperativas que pertenecen a cada segmento junto con un análisis completo de los principales indicadores económicos con base en los estados financieros presentados, el objeto de este estudio son las Cooperativas del Segmento 1 que según el último boletín emitido el 19 de enero de 2021 son 35 instituciones.

La Gestión del Talento Humano y la Cultura Laboral en las Organizaciones

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y en los últimos años los roles y protagonismo de esas personas en la empresa ha cambiado, pasaron de ser trabajadores, luego a empleados, colaboradores y en la actualidad se habla de que las personas determinan si la organización es exitosa o no, ya que son ellas quienes deciden con sus comportamientos el cumplimiento de cualquier acción o estrategia planteada.

Esta es la razón por la que cada vez más se analiza la satisfacción que la empresa le genera al colaborador y como consecuencia la pertenencia o vínculo entre los dos, nace un concepto llamado **clima laboral o clima organizacional** que está basado en el análisis de la relación entre los componentes de una organización tales como el compromiso, la relación con el líder, la remuneración, la estrategia, la comunicación y la innovación; y la percepción del empleado que los experimenta.

Estos estudios se analizan a partir la teoría básica de (Lewin, 1939) quién afirmaba que el comportamiento de un individuo en su entorno laboral no depende solo de sus características y motivaciones personales; sino de la forma en la que percibe su clima de trabajo y la relación que tiene con el medio. Se puede decir que, de esa percepción personal y propia del individuo, se desprenden incluso sentimientos y emociones hacia la organización o hacia lo que ésta le hace sentir mientras la relación

laboral se desarrolla, esta definición fue determinada por (Brunet, 2011) quién lo denomina como “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y al sentir que los empleados tienen ante su organización.”

Otra definición clave es la que nos dan (Mcknight & Webster, 2001) quienes definen al clima en la organización como una percepción que se establece entre los empleados sobre procedimientos y prácticas diarias o cotidianas, incluyendo un tema importante que es las recompensas que se reciben.

El clima laboral es un concepto que se relaciona con la cultura de las organizaciones y sumado a los siete elementos principales que plantea (Robbins, 2013) son:

1. Correr riesgos a través de la innovación
2. Exactitud
3. Enfoque a los resultados
4. Enfoque a las personas
5. Enfoque a los equipos
6. Competitividad a través de la Agresividad en el mercado
7. Estabilidad.

Se concluye entonces que la cultura contiene elementos que definen como se comportarán sus miembros, lo que se les permite o no, los valores en los que deben estar enmarcadas sus acciones. Estas características se evidencian en todos los niveles de la organización, desde los Líderes hasta el mando más operativo.

Al analizar estas particularidades da como producto una perspectiva sobre el sentido de comprensión compartida que tienen los colaboradores de cómo se realizan las

actividades y cómo se supone que los integrantes deben comportarse. Estos códigos de comportamiento y creencias se transmiten desde los colaboradores más antiguos y permiten caracterizar a una empresa por su innovación, por su trato o por su calidez a la hora de atender al cliente por ejemplo que terminan siendo comportamientos que se repiten y que son sostenidos por todos los miembros que conviven en la cultura.

5. Definición del Problema

La presencia de las Cooperativas de ahorro y crédito en la dinámica económica del país es vital para el desarrollo económico-social; ya que además de generar empleo, son fuentes de financiamiento para varias industrias y sectores vulnerables que no son siempre atendidos por el gobierno y la banca privada. Lo que busca este plan es diseñar estrategias innovadoras y aplicables al sector cooperativo, que basadas en tendencias sobre el rol de la Cultura Organizacional permitan integrar este concepto a la Planificación Estratégica de este sector, y apoyen al crecimiento saludable y sostenible de estas instituciones.

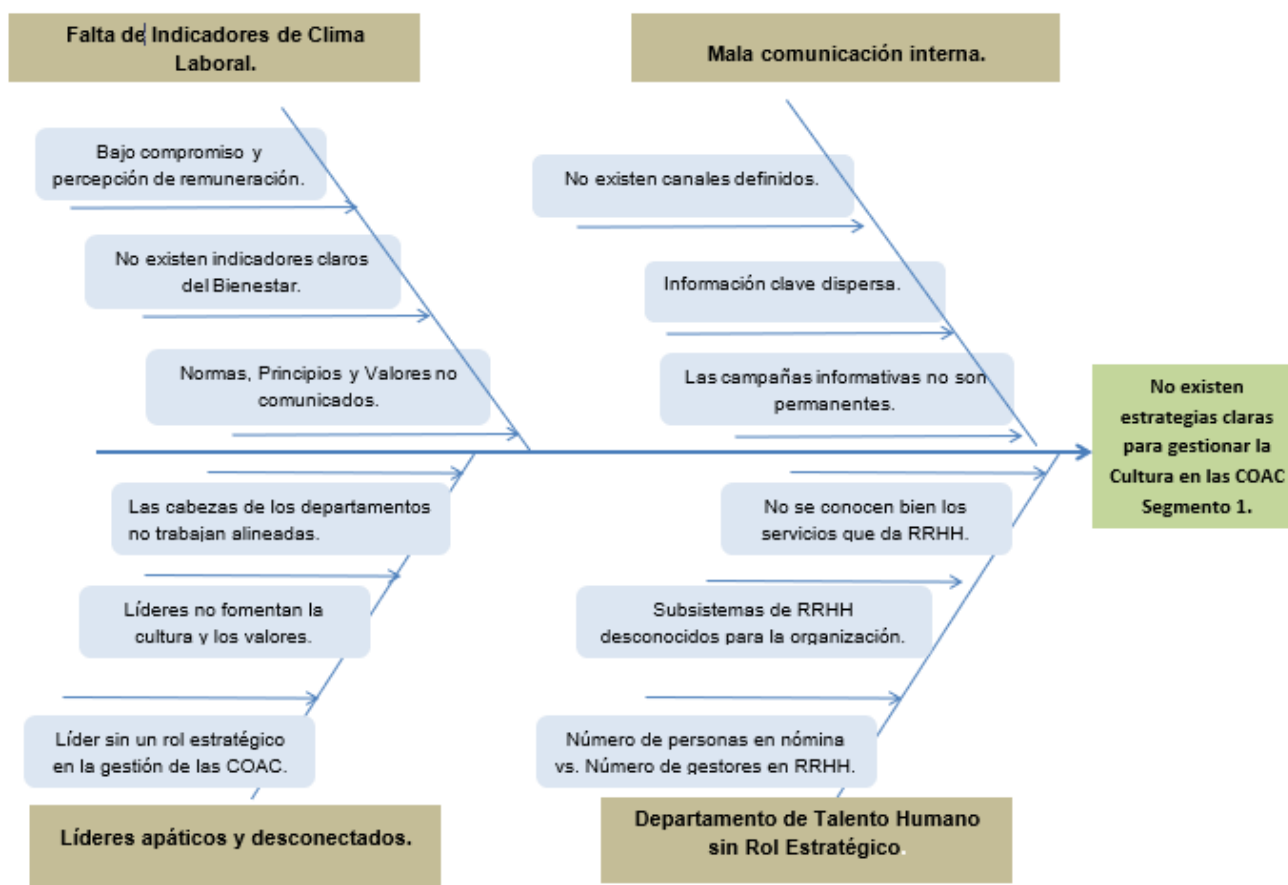
El fortalecimiento de la Cultura Organizacional de las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, elevará los niveles de desempeño del talento humano favoreciendo la competitividad de este sector. Contar con un plan de estrategias que alinee la Cultura a la Planificación Estratégica, se convertirá en una clave para el éxito en el cumplimiento de objetivos y metas.

En la actualidad la gestión de la Cultura no siempre se realiza mediante estrategias claras, esta investigación permitirá definir, alinear y gestionar la Cultura Organizacional convirtiéndola en un pilar fundamental para el cumplimiento estratégico de este importante sector en el corto y mediano plazo.

Para esquematizar de mejor manera el problema identificado se plantea el uso de una espina de pez que nos permitirá identificar las causas y efectos que definen a la interrogante de estudio, esta herramienta es conocida como el diagrama de Ishikawa y fue concebida en el año 1.943 siendo hasta la actualidad una de las principales herramientas para representar de forma gráfica la relación que existe entre diversas variables que existen dentro de un proceso.

Figura 1

Espina de Pescado la Cultura Laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1



Nota. En la figura se expone al respectivo diagrama de espina de pez relacionado a la cultura laboral en las cooperativas de ahorro y crédito en el segmento 1.

Justificación e Importancia

La principal característica que posee una organización exitosa, es que posee una adecuada planificación estratégica institucional, no solo como un requisito legal o normativo, sino que responde a una dinámica organizativa por esencia. Sin embargo, la clave no está solo en tener una planificación estratégica, sino en poder cumplirla y es ahí donde la Cultura Organizacional de la empresa juega un rol de vital importancia en la actualidad ya que se determina por los valores, hábitos, creencias y comportamientos de los miembros de la organización, es decir “la injerencia de su talento humano”.

La Cultura Laboral es fundamental en toda organización ya que marca el rumbo y orienta la forma en la que esta debe conducirse, y hoy se ha convertido en una pieza estratégica de crecimiento y desarrollo organizacional. También la Cultura direcciona el trato que debe darse a los empleados, clientes y a la sociedad. La cultura laboral tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno, que está relacionado con el personal, directivos, clima laboral; y otro externo, en relación a la comunidad en la que está inmersa y a la que brinda sus servicios.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Plan de Estrategias que incluya a la Cultura Organizacional, como una arista clave para el accionar de las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar el impacto que tiene la Cultura Organizacional en el cumplimiento de objetivos estratégicos en las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.
- Proponer un Plan de Estrategias innovador basado en los paradigmas de la Cultura Organizacional y su aplicabilidad en el sector cooperativo de segmento 1 del país.

Alcance

La aplicación de este Plan de Estrategias tiene como finalidad, identificar la importancia que tiene la Cultura Laboral en el accionar de las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 del Ecuador como una buena práctica empresarial y proponer estrategias que, involucrando este concepto, aseguren el cumplimiento organizacional mediante la integración de todos los colaboradores.

Capítulo II

Marco teórico referencial

Marco Legal

La importancia de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador – COAC

Analizando al sector productivo, a las Cooperativas de ahorro y crédito - COAC, se las conoce como aquellas instituciones que buscan un objetivo claro y solidario: “atender y satisfacer las necesidades en términos financieros de una tercera persona “.

Las Cooperativas de ahorro y crédito están conformadas por dos tipos de personas: 1) personas naturales o 2) personas jurídicas que concentran sus capitales (financieros) para constituirla. Estas COAC en el Ecuador hoy en día están bajo el control de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. Por ende, deben sujetarse bajo la presente ley (LOEPS, 2011).

El verdadero espíritu intencional de las Cooperativas de ahorro y crédito es aportar con el desarrollo de las personas de los sectores menos favorecidos a nivel nacional, lo cual se hace real a través de un préstamo con tasas moderadas. Es importante destacar que una de las bases de las Cooperativas es que los socios tienen la firme confianza de invertir su dinero comprometiendo ideas claras y las metas a cumplir en un determinado tiempo, así como también establecer los beneficios que le corresponde a cada uno. Miño (2013).

Es importante indicar que el sector financiero popular y solidario ecuatoriano se encuentra conformado por las diversas Cooperativas de ahorro y crédito que funcionan operan a lo largo y ancho de este espacio geográfico. Las COAC representan más del 75% de instituciones financieras. He ahí que su importancia radica en la inclusión

financiera, lo que, comparado con la banca privada, presenta una proporción de 4 a 1, por esto las COAC tienen mayor presencia en los cantones en situación de pobreza (quintiles 1,2,3) SEPS (2019)

Las Cooperativas de ahorro y crédito financieras y no financieras de acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), se categorizan en a) segmentos y b) niveles. Esta categorización responde a criterios técnicos como: 1) monto de activos; 2) participación en el sector; 3) patrimonio 4) volumen de operaciones; 5) número de socios; 6) número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; y, 7) productos y servicios financieros. SEPS (2013).

Este estudio y futura propuesta estratégica se orienta al segmento 1 de Cooperativas de ahorro y crédito que son un total de 35 instituciones según el boletín financiero publicado por la SEPS en diciembre del 2020.

La SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Se define como una organización técnica, de supervisión a las diversas entidades que forman parte del sector Financiero Popular y Solidario, además de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador que en basa a su competencia busca promover la sostenibilidad, un adecuado funcionamiento para entregar protección a los socios.

Esta institución se enfoca en difundir 3 objetivos los cuales son:

1: Fomentar el incremento de la calidad, eficiencia en el proceso de control, además de ejercer la supervisión a nivel integral al interior de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario además de las instituciones de la Economía Popular y Solidaria.

2: Apuntalar el respectivo fortalecimiento a la gestión realizada por parte de las entidades que son parte del sector Financiero Popular y Solidario y en las entidades de la economía popular y solidaria.

3: Fortificar el desarrollo de las capacidades de carácter institucional en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Atribuciones

Según la ley del Ecuador las atribuciones que posee la Superintendencia, con relación a las entidades de la Economía Popular y Solidaria (EPS), organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS)⁸, son:

- Practicar un adecuado control las actividades económicas que se realizan.
- Vigilar que exista estabilidad, solidez y que se produzca un adecuado funcionamiento.
- Entregar la personalidad de carácter jurídico a las organizaciones.
- Establecer tarifas adecuadas a los servicios.
- Facultar el desarrollo, ejecución de las respectivas actividades financieras de las organizaciones.
- Manejar estadísticas.
- Aplicar sanciones
- Despachar normativas generales.

En el Art. 147 del reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, además del Sector Financiero Popular y Solidario se ha identificado que sus atribuciones son:

⁸ Fuente: Página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, www.seps.gob.ec

- Dar un adecuado cumplimiento a las respectivas regulaciones emitidas por los respectivos órganos competentes.
- Informarse y emitir aprobaciones a las respectivas reformas a los estatutos que poseen las organizaciones.
- Realizar un adecuado registro de los nombramientos de los directivos, representantes legales de cada organización.
- Elaborar un adecuado registro de la adquisición o pérdida de la condición de integrante en las organizaciones.
- Realizar propuestas para realizar regulaciones a los órganos que son encargados de emitirlas.
- Inspeccionar los respectivos informes de auditoría a las organizaciones que son parte.

Otras consideraciones legales del sector Cooperativo del Ecuador

En abril de 2011 se emitió la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que establece que “las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo” (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

Se establece también que “las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios”. El Título III de esa ley se refiere específicamente al sector financiero popular solidario, que está compuesto por “las Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro”. Si bien la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

y del Sector Financiero Popular y Solidario incluye disposiciones sobre la segmentación de las Cooperativas de ahorro y crédito, los requisitos que deben cumplir para constituirse como tales, las actividades que pueden desarrollar, los requisitos de solvencia y prudencia financiera, entre otros, casi todo el Título III ha sido reformado por el Código Orgánico Monetario y Financiero (emitido en septiembre de 2014), y que “tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

En todo caso, la Ley de la Economía Popular y Solidaria creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que está a cargo de controlar a las entidades del sector. Cabe recordar que antes de eso las Cooperativas más grandes eran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mientras que las más pequeñas estaban bajo el control del Ministerio de Bienestar Social (posteriormente Ministerio de Inclusión Económica y Social). (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

Boletín Financiero SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Segmento 1

Con base en este boletín se establece el universo de Cooperativas de ahorro y crédito – 35 que serán consideradas en el presente estudio.

Marco Teórico

Planeación estratégica

Tomando como referencia lo dicho por Peter Drucker, planificar estratégicamente es un proceso continuo que consiste en adoptar decisiones y por ende riesgos empresariales de forma sistemática y con el mayor conocimiento posible de los factores que pueden ocurrir en el futuro; y también demanda organizar de la misma manera

sistémica los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de éstas en el corto y largo plazo.

Visto desde lo interno de una institución, planificar implica identificar las fortalezas y debilidades organizacionales para aprovechar con ellas las oportunidades del entorno y defenderte de las amenazas posibles, aquí aparece un concepto que es “la incertidumbre”, que en las organizaciones es una constante producto de la convivencia de múltiples variables económicas que están presentes en la gestión de una compañía, los cambios en las leyes, políticas y los diversos momentos coyunturales que puede vivir, simultáneamente, un país u otro (Firma Michael Page, 2018).

Balanced Scorecard

Esta metodología es un enfoque integral organizacional, que permite un análisis del desempeño en 4 aristas o perspectivas, la financiera que se refiere a los indicadores basados en el desempeño numérico: costos, retornos de inversión, ventas, etc. En la perspectiva realiza enfoque en “el cliente” en donde analiza todo lo que se debe hacer como organización para satisfacerlo, la arista de los procesos en la que se detalla cómo deben engranar cada una de las áreas de la organización para funcionar como un todo y finalmente la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que se refiere a cómo puede crecer la organización basada en lo que aprende. En conclusión “esta herramienta es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el rendimiento de una organización”. (Kaplan & Norton, 2004)

Administración del Talento Humano

Para entender este concepto estudiado durante años por los antropólogos, psicólogos, y sociólogos es importante analizar que es el talento como tal y que, al hablar de humanos, se está hablando de los empleados de una organización, que según (Chiavenato,2006) son las personas que integran, forman parte de las organizaciones sin considerar su nivel jerárquico

Por lo cual su importancia se enfoca en que se define como un recurso vivo, que a la vez es dinámico que poseen las organizaciones, es el que toma decisiones sobre la operación del resto de recursos que son estáticos, además de agrupar los recursos que provienen de una vocación que se enfoca al crecimiento organizacional (Chiavenato, 2011)

Sin importar cuál sea su rol o cargo, las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, etc. Y al ser tan distintas entre sí, constituyen un recurso diversificado que se define por su personalidad, experiencia, y que tan motivados están, por ello son copartícipes de la organización. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011)

Al ser un recurso tan dinámico las personas son quienes definen también la cultura organizacional y de ahí la importancia de analizar estos dos conceptos en conjunto y su influencia en las organizaciones.

Cultura Laboral y sus definiciones

Este concepto ha ganado una participación en el marco estratégico y táctico de las empresas en la última década, ya que según los estudios de Kaarst y Brown es un recurso que desde la estrategia posee el valor de asegurar la permanencia y continuidad de una organización. La Cultura Corporativa es la esencia misma de la organización, es la forma como los empleados llamados también colaboradores actúan y se relacionan entre sí mientras realizan su trabajo, esta Cultura en las labores diarias se expresa a través de mitos, héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales. Adeyoyoin, 2006.

Para enmarcar a la Cultura se cuenta con varias definiciones que se han ido fortaleciendo y transformando a medida que las grandes empresas la van incluyendo en su planificación estratégica y que trascienden lo organizacional, las definiciones más socializadas en América Latina y el mundo son las compiladas por los autores (Yammarino y Dansereau, 2011) quienes formularon a manera de listado, 4 poderosas razones por las que se debe estudiar y considerar a la Cultura Laboral como un factor clave de éxito que se detallan brevemente.

- “Conjunto de significados que son compartidos por un grupo de personas y que en su mayoría son tácitos”.
- “Un patrón de premisas básicas que es compartido por un grupo y que este lo aprendió para solventar su adaptación externa e integración interna”.
- “La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que sirve de guía al comportamiento”.
- “ConGráficación única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo”.

Al hablar de la cultura organizacional y cómo poder definirla mediante instrumentos, existen varios modelos formulados y válidos. Entre ellos se cita a los más usados.

- De orientación Cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005),
- Tridimensionalidad de la cultura (Payne, 2001),
De Schein (Schein, 2010)
De los valores en competencia - MVC (Cameron & Quinn, 2006)

De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica es decir que ha recibido validaciones desde las experiencias propias de las empresas (especialmente en América Latina) y que por esto posee mayor claridad conceptual es, el último detallado el modelo de valores en competencia con sus siglas en español MVC o detallado en inglés como CVF Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 2006)

En organizaciones ecuatorianas a analizar el manejo de la cultura, son pocas las que realizan determinaciones o diagnósticos de su Cultura, y basados en este grupo, la metodología más usada como base para generar indicadores estratégicos que luego se unen a la planificación general y de los departamentos de Talento Humano es el modelo quinto del que se ha venido hablando, el propuesto por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo Competing Values Framework, el modelo tiene como propósito el diagnóstico y determinación de la cultura organizacional dominante o en la que naturalmente viven los actores de la empresa con base en cuatro clases de culturas genéricas: 1.Clan o Paternalista 2.Jerárquica o Piramidal, 3.Adhocrática o de Innovación y finalmente está la de 4.Mercado o Indicadores Numéricos.

El modelo comúnmente llamado MVC por sus siglas en español Modelo de valores en competencia, fue desarrollado bajo una dinámica bifactorial y que permite cruzar en el eje de las x, la inclinación hacia el actor interno es decir el empleado o hacia el externo es decir el cliente; en el eje de la variable y se ubica hacia arriba la tendencia a ser flexibles o permisivos y hacia abajo marcan la orientación hacia las normas, sean estas de la misma organización o del ambiente en el que se desenvuelve.

El modelo trata de encontrar indicadores que definan o marquen una tendencia para las organizaciones efectivas a través de ciertas guías de análisis, por ejemplo: ¿mi organización es efectiva, bajo qué criterios?, ¿si se habla de efectividad que factores se están definiendo?; si se ha observado como efectivos por los ojos de los colaboradores ¿cómo es que ellos juzgan, que parámetros usan?, ¿al hablar de indicadores cuáles vienen a al pensamiento? (Cameron & Quinn, 2006)

Es así como los cruces de estas dos dimensiones o ejes producen cuatro subculturas, subdominios o cuadrantes que ayudan a apreciar en un solo modelo a la Cultura y lo más interesante lograr ubicar a la organización, tal y como se aprecia en la siguiente Figura que es una adaptación realizada por Prestro Cultura Laboral firma especializada en Clima y Cultura en el Ecuador, y en la cual los ejes de orientación interna y externa han sido representados por la orientación hacia el Colaborador o hacia el Cliente para marcar una tendencia.

Figura 2*Modelo CVF - MVC*

		<i>Flexibilidad</i>		
	CLAN		ADHOCRÁTICA	
Colaborador				Cliente
	JERARQUIZADA		MERCADO	
		<i>Norma</i>		

Nota. En la figura se expone al modelo CVF – MVC, relacionado con el clan, jerarquización, adhocrática y el respectivo mercado.

Organizaciones Saludables aplicada a Cooperativas

En los últimos años se ha empezado a gestar una nueva propuesta laboral psicosocial empresarial, cuyo enfoque se centra en las personas, procesos y adaptabilidad. Este movimiento denominado Organizaciones Saludables u organizaciones positivas se apalancan y fundamentan en la promoción de la salud, así como del bien-estar de los empleados-colaboradores desde una perspectiva individual, así como organizacional (Nader, Bernate, & Santa-Bárbara, 2014)

En este sentido a las Organizaciones Saludables se las puede describir como instituciones que ejecutan procesos proactivos, sistemáticos y planificados para desarrollar y mejorar la salud de los empleados mediante la aplicación de buenas prácticas vinculadas y alentadas para conseguir mejorar las tareas y procesos, incluso en el ambiente social y la organización institucional. Este nuevo escenario operativo a su vez incide en el desarrollo de empleados saludables y por lo tanto la organización es también saludable (Salonova, 2019).

Las organizaciones saludables requieren contar con empleados motivados y psicológicamente sanos. Para alcanzar este objetivo estratégico es necesario alejarse de la gestión tradicional (líder-empleado) y desfasada (liderazgo autócrata) que considera a los empleados como medios para obtener los fines empresariales únicamente. Lo esencial es aproximarse a la concepción de la Psicología Organizacional Positiva, que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Así uno de los objetivos de las organizaciones positivas es tener un impacto social que trascienda tanto en el ambiente local y ambiente externo a la organización, además de proveer una imagen institucional positiva y saludable de la organización hacia el exterior. Todos estos objetivos se los consiguen mediante la cooperación integral. Redondo (2015). Contar con un equilibrio y vinculación entre los factores que inciden tanto con el clima laboral como con la cultura organizacional permite obtener mejores organizaciones saludables especialmente en las Cooperativas de ahorro y crédito. Redondo (2015).

(Grueso, González & Rey, 2014) En las denominadas organizaciones saludables la cultura, el clima y las prácticas, promueven la salud y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional.

Proyectos relacionados o complementarios

En el país existen estudios relacionados a la Cultura Organizacional en las Cooperativas de ahorro y crédito, tesis y boletines que refieren la importancia de considerar esta variable dentro de la Planificación Estratégica, sin embargo, el tema no ha sido investigado con tanta profundidad a pesar de la importancia que ha cobrado en los últimos años.

De la investigación de datos secundarios estos son los estudios más relevantes, los mismos han sido tomados de los repositorios de otras universidades y de observatorios económicos que regulan a las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1. Estos trabajos se detallan en las citas bibliográficas.

El estado del arte en este tema de actualidad para las Cooperativas de ahorro y crédito es asequible, al ser un tema en tendencia evidencio información de tipo técnico, además tesis y artículos de investigación, he realizado la contextualización, clasificación y categorización de la información con la que cuento y he podido identificar fuentes válidas de consulta e investigación, las tesis y proyectos que cito como relacionados o complementarios son de fácil acceso, así como la cercanía con funcionarios activos en las Cooperativas de ahorro y crédito relacionados con planificación estratégica y recursos humanos que son las áreas de injerencia.

Marco Conceptual

Este trabajo de investigación está sustentado en los siguientes conceptos:

1. Gestión Estratégica Empresarial. Talento Humano
2. Cultura Organizacional, Modelos de diagnóstico y definición.
3. Tipos de Culturas Laborales: Clan, Adhocrática, De Mercado, Jerarquizada. Cameron y Quinn (2011).
4. Innovación estratégica.
5. Balance Scorecard
6. Cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 del Ecuador (35 Cooperativas).

Metodología de la Investigación

El tipo de investigación que se aplicará es exploratorio, se basará en modelos existentes de Cultura Organizacional como base teórica, para explicar la importancia que tiene ésta en el ámbito de la planificación estratégica; es de tipo no-experimental.

El enfoque de investigación es mixto ya que se considerarán datos cuantitativos y cualitativos, además el muestreo será no probabilístico discrecional o por juicio, porque se cuenta con un universo cierto, que son las 35 Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 del Ecuador. Las técnicas de investigación científica fueron la encuesta: dirigida a los directivos de las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 para recopilar datos desde el talento humano, la entrevista: enfocada en los directivos de primera línea para entender su opinión sobre el rol de la Cultura Organizacional en el ámbito estratégico.

La observación activa y participativa será un instrumento clave ya que 1. Mediante un análisis focalizado se recopilarán datos del sentir de los actores principales de las Cooperativas; y 2. Analizando el hecho de que en base a las tradiciones, creencias y costumbres en cada provincia se han generado instituciones que representan la identidad de sus habitantes, cada poblado tiene una Cooperativas de ahorro y crédito que se asocia con su localidad. Como es el caso de las Cooperativas: Juventud Ecuatoriana Progresista-JEP y Jardín Azuayo en Cuenca, la Cooperativa 23 de Julio en Cayambe, la Coopmego en la ciudad de Loja, o la Cooperativa OSCUS en Ambato; la observación nos dará información de valor.

Otros instrumentos a utilizarse para esta investigación son las bases de datos de registro de las Cooperativas de ahorro y crédito en el país, facilitados por la SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y estudios de Cultura Organizacional aplicados en las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1.

Capítulo II

Análisis Situacional

Permite estudiar el medio en el que se desenvuelve una organización en un determinado momento, la riqueza de este análisis se encuentra precisamente en las visiones o puntos de referencia que se usan, es importante tener en cuenta los factores externos de su macro y micro ambiente, sobre los que la empresa no tiene influencia de cambio, sino que más bien le retan a adaptarse a ellos y pueden generar una **oportunidad** o una **amenaza** en el corto y largo plazo. Por otro lado, los factores internos son los que sí están en la injerencia de la empresa, son sus capacidades propias de respuesta y se convierten dentro de este análisis en **fortalezas** y **debilidades**.

Los retos empresariales de la actualidad obligan a las empresas a realizar un análisis de su situación constantemente dentro de un periodo de tiempo, para generar ajustes a las estrategias planteadas,

Análisis Externo

La teoría de planificación estratégica propone un análisis que parte de lo general hacia lo específico, por ello para las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 se identificará un Macro ambiente o entorno general en el que se describirá factores que afectan a todas las organizaciones ecuatorianas actualmente como los son: la economía, demografía, marco legal, los rasgos de la sociedad y la tecnología disponible. Se hará el mismo ejercicio con el Microambiente o entorno específico, que comprende factores propios del sector o industria en la que la empresa se desenvuelve como los son: los proveedores, los competidores, los clientes actuales y potenciales, además de los productos que pueden sustituir el consumo de sus productos.

Figura 3

Análisis Situacional - Esquema Macro y Micro Ambiente



Nota. En la figura se expone el respectivo análisis situacional sobre el macro, micro ambiente en el sector.

Macro Ambiente

El análisis de los escenarios que comprende el Macro ambiente de las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador nos permitirá establecer el entorno en el que coexisten estas organizaciones y aportar desde las estrategias para su mejora continua.

Figura 4

Macro-Ambiente

ÁMBITO	ESCENARIO	FACTOR
MACRO-AMBIENTE	ECONÓMICO	Crecimiento Económico del País Inflación Sistema Financiero del País
	DEMOGRÁFICO	Ingresos de la Población Índice de Pobreza
	POLÍTICO - LEGAL	Leyes Reglamentos y Normativas Ley de Economía Popular y Solidaria
	SOCIO - CULTURAL	Comportamiento cultural Pandemia Niveles socio económico Tasa de desempleo
	TECNOLÓGICO - NATURAL	Conectividad - Comunicación

Nota. En la figura se expone el análisis del macro ambiente, desde el punto de vista económico, demográfico, político, legal, socio cultural, tecnológico, natural.

Escenario Económico

Crecimiento Económico del país

Analizando la economía ecuatoriana desde 1994 hasta el 2020 ésta ha tenido un crecimiento en el PIB del 2,7%, de este periodo el año más duro fue 1999 en el que el PIB decreció un 4,7% esta época de pre dolarización estuvo caracterizada por la disminución de consumo tanto en los hogares como en el sector del gobierno.

El siguiente periodo de análisis importante es del 2000 al 2007 en el que se dinamizó la exportación petrolera y las operaciones del OCP9 este auge provocó un crecimiento en la economía del 4,4% seguido por un crecimiento del 6,4% pese a la disminución de exportaciones que se registró en ese año. En adelante la economía ha tenido altibajos, el auge más notable fue en el periodo 2011 – 2014 en el que el precio de barril se colocó en 95 USD., pese a esto en los siguientes años 2015 y 2016 se vendría una fuerte crisis que terminó en un decrecimiento del 1,2%.

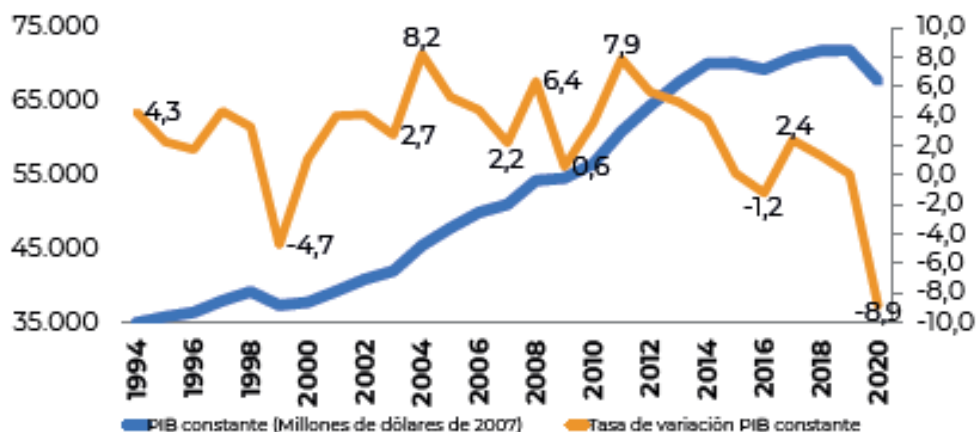
Según estimaciones del BCE10 se prevé para este año un decrecimiento de la economía ecuatoriana en un 8,9% la caída histórica más importante del análisis.

⁹ Oleoducto de Crudos Pesados

¹⁰ Banco Central del Ecuador

Figura 5

Evolución del Producto Interno Bruto-PIB Año base 2007 - USD millones y variación anual en porcentaje %



Nota. En la figura se expone la Evolución del Producto Interno Bruto-PIB Año base 2007 - USD millones y variación anual en porcentaje %, al sector de crédito, tomado de Boletín Macroeconómico Asobanca enero 2021, BCE.

Connotación gerencial: Decrecimiento de la economía del Ecuador - AMENAZA DE IMPACTO ALTO

Connotación gerencial: Frente al decrecimiento de la economía del Ecuador el sistema financiero puede aportar a la dinamización de los créditos y el ahorro – OPORTUNIDAD DE MEDIANO ALTO.

Inflación

Este indicador es importante al momento de analizar una economía, ya que evidencia el desequilibrio que existe entre la producción y la demanda de un país; y como origina una subida continua de los precios de productos y/o servicios; otra de las consecuencias es la pérdida del valor del dinero al momento de adquirir dichos productos.

El IPC Índice de Precios al Consumidor permite medir la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares. Dicha variación se conoce como inflación. (INEC, 2021)

Figura 6

Evolución de la Inflación Anual

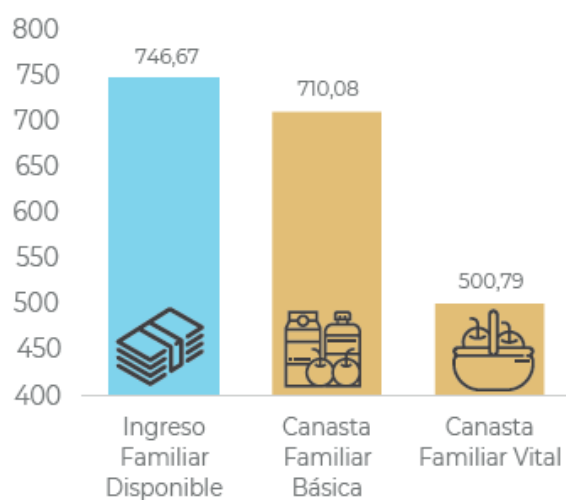


Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Nota. En la figura se expone la evolución de la inflación anual en el periodo marzo 2019 a marzo 2021, tomado de Boletín Técnico del INCEC marzo 2021, IPC

Desde el 2003 este indicador llegó a un nivel de un dígito, desde entonces la economía del Ecuador ha tenido un estancamiento de precios del 1,9% promediado. Si se compara los años 2017 y 2020 el costo de la canasta básica y el ingreso familiar tienen una relación constante que ha mejorado, en el 2020 por ejemplo el ingreso fue de 747 USD. y el costo de la canasta de 700 USD.

Finalmente, en marzo de 2021 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en 711,80 USD. mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de 746,67 USD. lo cual representa el 104,90% del costo de la CFB, lo que deja tan solo un 4,90% de excedente para invertir en otros rubros como conectividad, ahorro, ocio, etc.

Figura 7*Ingreso Hogares vs. Costo de Canastas*

Nota. En la figura se expone el comportamiento del ingreso de los hogares vs el respectivo costo de la canasta, tomado de Boletín Macroeconómico Asobanca enero 2021, BCE.

La inflación anual para el año 2020 registro una cifra de -0,9%, como resultado de la pandemia, que produjo altas restricciones al consumo, interrupción productiva y en disminución en las importaciones.

Connotación gerencial: El ahorro en los hogares (número de Cuenta-Ahorristas¹¹) es limitada debido a que apenas se puede cubrir la canasta familiar básica con los ingresos - AMENAZA DE IMPACTO ALTO.

Connotación gerencial: La paralización productiva causada por la crisis mundial por covid-19 afecta al sector financiero ya que no permite la captación de activos y ahorro para la población – AMENAZA DE IMPACTO ALTO.

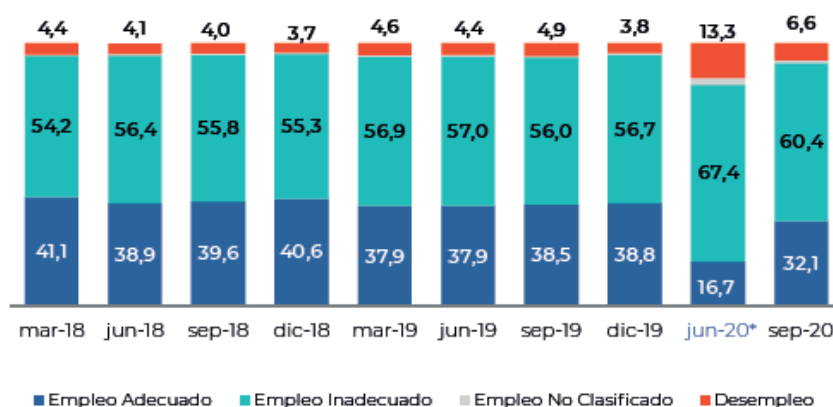
¹¹ Persona que tiene cuenta de ahorros en un establecimiento de crédito.

Desempleo

La crisis mundial por covid-19 ha tenido también un efecto en las plazas de empleo, siendo las más golpeadas las plazas a tiempo completo, en el mundo se estima que se perdieron 400'.000.000 de empleos a tiempo completo y que estos han sido reemplazados por empleos informales o negocios de emprendimiento que están iniciando, esto según la OIT Organización Internacional del Trabajo (ONU, 2020).

En este marco y analizando los números de Ecuador, en la última encuesta nacional de empleo realizada por el INEC en enero del 2021, la tasa de participación global del estudio fue de 66,0%, la tasa de empleo adecuado de 34,0%, el subempleo de 22,3%, el otro empleo no pleno de 25,0%, el no remunerado fue de 11,9. El desempleo, a nivel nacional alcanzó el 5,7% de la Población Económicamente Activa (PEA). (INEC, Boletín Técnico Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2021)

Frente a estos indicadores país de desempleo el reto de la reactivación laboral propone nuevas condiciones de trabajo, trabajo remoto, teletrabajo, horarios flexibles que a la vez ponen en riesgo el equilibrio vida-trabajo de los empleados por el trabajo en horarios extendidos que ha sido la tónica laboral desde el inicio de la pandemia. Hoy en día las organizaciones deben integrar en sus modelos de contratación, entrenamiento y retención de personal estos factores que sin duda demandan una cultura de innovación y flexibilidad.

Figura 8*Estadísticas de Empleo Tasa Urbano - Rural*

Nota. En la figura se expone las respectivas estadísticas de Empleo Tasa Urbano - Rural en el periodo marzo 2020 a septiembre 2020, tomado de Boletín Macroeconómico Asobanca enero 2021, BCE

En el Figurase puede notar la evolución del empleo en nuestro país, desde junio del 2020 a raíz de la pandemia el empleo inadecuado se elevó al 67,4% y esto sumado al 13,3% que representa el desempleo nos llevaría a concluir que aproximadamente un 80% de la población no tiene un ingreso fijo adecuado, ventajosamente desde septiembre del 2020 se puede observar una recuperación del empleo adecuado.

Connotación gerencial: La tasa de empleo adecuada en el Ecuador se ha recuperado (de 16,70% a 32,1%) desde septiembre del 2020, esto permitirá incrementar el ahorro e inversiones – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Sistema Financiero

Es importante como lo dice (De la Torre, 2012) en su análisis sobre el viacrucis de la dolarización en el país desde 1999, esta se dio en un momento en que tanto bancos como Cooperativas de ahorro y crédito en el país tenían el 47% de sus depósitos y el 67% de sus créditos en dólares lo que provocó un fuerte golpe, sin embargo, la reputación

de bancos y Cooperativas de ahorro y crédito debido a los entes que las regulan se ha visto como positiva.

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador y la Secretaría de Economía Popular y Solidaria el sistema financiero ha enfrentado varias crisis, incluyendo la última por la pandemia y su manejo solvente y sólido les ha permitido manejar correctamente la morosidad y el rendimiento.

Tabla 2

Principales Cuentas Sistema Financiero

Cooperativas	nov-19	dic-19	oct-20	nov-20	Var. Mensual Abs.	Var. Anual Abs.
ROE	9,04	7,49	5,33	5,15	-0,18	-3,88
ROA	1,24	1,02	0,77	0,74	-0,03	-0,50
Calidad de Activos	114,28	114,37	111,71	111,76	0,04	-2,53
Eficiencia	131,86	127,83	115,48	114,90	-0,58	-16,96
Intermediación Financiera	100,63	98,97	93,81	93,48	-0,34	-7,16
Apalancamiento	5,72	5,82	5,95	5,99	0,04	0,27
Liquidez	22,39	24,40	26,76	26,88	0,12	4,49
Morosidad	4,22	3,72	4,47	4,59	0,12	0,37
Cobertura	118,15	134,06	133,26	130,57	-2,69	12,42
Solvencia	17,04	17,09	17,35	17,28	-0,07	0,23

Nota. En la tabla se expone las principales cuentas existentes en el sistema financiero, tomado de (Asobanca, 2021)

Esta tabla permite analizar como la liquidez y la cobertura de las Cooperativas de ahorro y crédito mejoró desde el 2019 hasta noviembre del 2020, también se debe anotar que indicadores como el ROE y ROA que representan la rentabilidad sobre el capital y sobre los activos respectivamente por el contrario decrecieron frente a la situación económica actual.

Connotación gerencial: El sistema financiero goza de la confianza de los depositantes y ha incrementado su cobertura y solvencia – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Escenario Demográfico

Ingresos de la Población

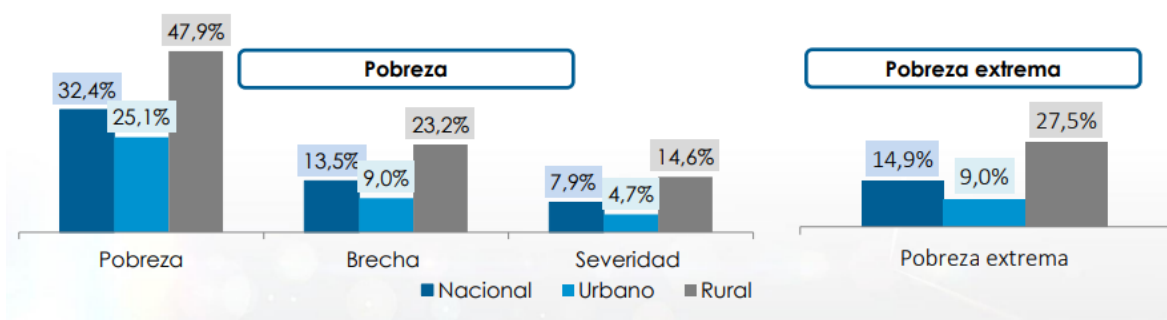
Por el confinamiento obligatorio que empezó en marzo del 2020 tras la declaratoria de pandemia (Organización Panamericana de la Salud, 2020) los ingresos de las familias ecuatorianas se han visto afectados, Unicef¹² ha propuesto un plan que ablande los efectos negativos en este sentido, una de las propuestas es el diseño de un sistema enfocado en proteger a los más vulnerables, sin dejar de lado una política de apoyo a la clase media que también ha sido fuertemente afectada. (Lucero, La pobreza, el saldo más trágico que dejará el COVID en el país, 2020)

Cuando se analiza los ingresos y desde el punto de vista de las sociedades se identifican a personas con altos ingresos o ricos y personas con bajos ingresos o pobres, en el Ecuador se considera pobre a una persona si su ingreso mensual percibido es menor a 84,82 USD. y si su ingreso está por debajo de 47,80 USD. se lo considera un pobre extremo. Según el boletín de análisis de pobreza del INEC.

¹² El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Figura 9

Análisis de pobreza en el Ecuador en el 2020



Nota. En la figura 9 se expone al respectivo análisis sobre el comportamiento de la pobreza en el Ecuador en el 2009, tomado de (INEC, Boletín Técnico Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2021)

La pobreza a nivel nacional se ubicó en 32,4% y la pobreza extrema en 14,9%. En el área urbana la pobreza llegó al 25,1% y la pobreza extrema a 9,0%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 47,9% y la pobreza extrema el 27,5%.

Connotación gerencial: La pobreza y pobreza extrema del país se concentra en la zona rural, esto amenaza a la colocación de créditos y al ahorro en Cooperativas de ahorro y crédito ya que esta es su zona de influencia – AMENAZA DE IMPACTO ALTO

Connotación gerencial: Trabajar conjuntamente con organismos internacionales como UNICEF para acompañar a estos programas con financiamiento local en el sistema del país – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Índice de Pobreza

Este índice económico tiene una estrecha relación con la generación de ingresos, para este análisis es importante anotar que, si antes de la pandemia se pensaba en erradicación de la pobreza, bajo el supuesto de que el ingreso de las personas “en pobreza” incremente en un 2% cada año, al Ecuador le hubiese tomado un promedio de

siete y medio años salir de la pobreza, considerando la nueva realidad estadísticamente se espera que tome al menos dos décadas si no se adoptan las medidas de política adecuadas.

Al analizar la pobreza aparece un punto de análisis que es la multidimensionalidad, que se refiere al análisis de personas que están privadas de un tercio o más de las dimensiones que asegurarían un equilibrio ideal y son: educación; trabajo y seguridad social; salud, agua y alimentación social; y hábitat, vivienda y ambiente sano.

Tabla 3

Indicadores de pobreza multidimensional (IPM)



Nota. En la tabla se presenta un análisis a los Indicadores de pobreza multidimensional (IPM), tomado de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

En diciembre 2020, el índice de pobreza multidimensional fue de 20,1 puntos a nivel nacional; 11,6 en el área urbana, y 38,3 en el sector rural.

Connotación gerencial: Apoyar a la generación de fuentes de empleo y fomento del desarrollo en las áreas rurales del país – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Escenario Político Legal

Leyes

El 2021 es un año de elecciones para Ecuador con una tónica político-legal diferente a la de los últimos 100 años, el 24 de mayo de 2021 se posesionó a Guillermo Lasso como el nuevo soberano para un periodo de 4 años, entre los retos principales de su gobierno están el plan de vacunación y una regeneración económica fuerte.

La dolarización transfirió al país estabilidad económica a partir del año 2000, donde resguardó el poder adquisitivo. Actualmente el Ecuador se sustenta a través de un sistema financiero consolidado, remesas provenientes del exterior, exportaciones petroleras, no petroleras y los commodities, en su análisis se puede concluir que goza de la confianza de la población una vez que ha superado crisis, feriados y demás retrasos de conocimientos público.

Este sistema financiero en el ámbito legal está regido por dos entidades, como lo había analizado en los antecedentes de este estudio, para los bancos la Superintendencia de Bancos del Ecuador y para las Cooperativas de ahorro y crédito la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en ese marco legal los alcances y aplicaciones están dados en un documento

El sector cooperativo se encuentra en el centro de la opinión internacional ya que según una publicación de diario El Comercio, la Asociación de Bancos Privados ha puesto reparos sobre las normativas y mecanismos que rigen a las Cooperativas, asegurando que no existe armonía con la banca, por ejemplo, en temas de reservas, liquidez, entre

otros. (El Comercio, Las cooperativas de ahorro y crédito crecieron 132% en 7 años, 2019)

Incluso, el Fondo Monetario Internacional, como parte del acuerdo de financiamiento con Ecuador, recomendó ejercer más control a este segmento económico, debido al crecimiento del crédito privado.

Connotación gerencial: El país cuenta con un nuevo gobierno que ofrece estabilidad y crecimiento para el sistema financiero – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO

Connotación gerencial: Generación de nuevas regulaciones legales para las operaciones Cooperativas del país – AMENAZA DE IMPACTO ALTO.

Ley de Economía Popular y Solidaria

Las Cooperativas de ahorro y crédito financieras y no financieras se rigen de acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), en los siguientes apartados, se analiza los capítulos más relevantes de esta ley que regulan a las Cooperativas.

Reglamentos y normativas

Capítulo Primero: Marco Conceptual y Clasificación

Interés Público

Detalla la finalidad de las Cooperativas y porque son importantes para la población.

Art.- 5.- Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y

solidaria, y su incremento en base a la economía popular, como mecanismo eficaz para construir el Sistema Económico Social y Solidario, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir a la estabilidad económica, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

Autonomía

Las Cooperativas tiene libertad de ejercicio siempre y cuando cumplan con las normas de regulación.

Art.- 6.- El Estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía, independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula.

Capítulo Segundo: Objeto y Ámbito de Aplicación

Acompañamiento, Promoción, Regulación Y Control

Art.- 11.- Se entiende por “acompañamiento y promoción” al proceso de seguimiento y apoyo continuo e intensivo a las organizaciones económicas populares y comunitarias, por parte del Instituto, con el propósito de dinamizar su desarrollo y su participación social, promoviendo entre ellas, el asociativismo y el acceso a programas de inclusión social, laboral, productiva y financiera.

Capítulo Tercero: Naturaleza Jurídica y Legislación Aplicable

Legislación aplicable

Art.- 15.- Se ha identificado que las relaciones que se produzcan entre las organizaciones de carácter comunitario, las de tipo asociativas, cooperativistas, las distintas formas de organización de carácter popular se regulan a través de la Ley

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

Las resoluciones y actos del poder público, dictados en aplicación de la presente ley, respetarán la identidad cultural y autonomía de las organizaciones comunitarias fundadas en relaciones de plurinacionalidad, interculturalidad y territorialidad.

Otro insumo interesante es el panel de análisis “Nuevo Período Presidencial, Nuevos Escenarios Económicos” llevado a cabo por Financoop¹³ en donde la Margarita Hernández la Superintendente de Economía Popular y Solidaria señaló que “se deber hacer una normativa diferenciada para Cooperativas según sus segmentos, pues esto permite realizar un análisis técnico y profundo, lo que fortalece un sistema integrado por entidades con distintas naturalezas y que cubren diferentes necesidades”. (El Sector Cooperativo un actor clave, 2021)

Connotación gerencial: La regulación que ejerce la SEPS sobre las Cooperativas de ahorro y crédito permite el crecimiento y la cobertura. - OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIANO

Connotación gerencial: Cambiar los ámbitos de la LOEPS – clasificación de las Cooperativas podría perjudicar el dinamismo que hasta ahora han tenido. - AMENAZA DE IMPACTO BAJO.

Escenario Socio-Cultural

En el periodo 2020 y 2021 el mundo y el Ecuador están enfrentando a la pandemia del COVID-19, la que se define como la crisis sanitaria que ha causado alto impacto

¹³ Caja Central del Ecuador entidad financiera de segundo piso integrada por COAC y Mutualistas socias.

económico, social en los últimos 100 años, provocando alta desaceleración económica, incremento de las necesidades en los diversos sectores de la población.

Comportamiento Cultural

Para analizar la demanda de los servicios que brinda el Sistema Financiero y puntualmente las Cooperativas de ahorro y crédito, es importante entender cuál es el comportamiento de la población frente al ahorro e inversión ya que eso caracteriza el consumo.

La cultura de ahorro se refiere a que los hogares destinen un porcentaje de sus ingresos mensuales para crear un fondo el cuál al futuro podría usarse para gastos imprevistos como enfermedades catastróficas, un accidente, etc. Sin embargo, el ecuatoriano tiene poca costumbre de ahorrar y esto no permite estar preparados para las emergencias.

En el artículo “Expertos en finanzas dan claves para crear un fondo de emergencia, aun en crisis” publicado por diario El Universo, se recogen varias recomendaciones de expertos en alternativas de ahorro en Bancos y Cooperativas. “Se puede iniciar con una cuenta y luego invertir ese ahorro en un certificado de depósito con una tasa preferencial. Así evita retiros innecesarios” (Redacción Diario El Universo, 2021)

La redacción del diario el Telégrafo en un artículo de julio del 2021 analiza un estudio realizado por la empresa IPSOS¹⁴ sobre el ahorro y la cultura financiera de los ecuatorianos, en el que se evidencia que “Casi el 60% de los hogares está en capacidad de guardar dinero” (El Telégrafo, 2021)

¹⁴ Empresa internacional especializada en investigación de mercados

Existen otros mecanismos de ahorro como un fondo de inversión, o débitos de ahorro programado que funcionan mediante un débito directo desde la cuenta de ahorro o corriente, que se puede manejar desde una app móvil o un computador. (El Telégrafo, 2021)

En conclusión, el 2020 marcó un quiebre importante en la economía de los ecuatorianos y hoy por hoy el ahorro se está convirtiendo en una prioridad. (El Telégrafo, 2021).

Connotación gerencial: La cultura de ahorro e inversión se afianza en la mentalidad de los ecuatorianos - OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Connotación gerencial: El 60% de los hogares ecuatorianos tienen la capacidad para ahorrar - OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Pandemia

Es relevante para este trabajo de investigación analizar este factor ya que, sin duda, es uno que escapa a cualquier análisis o prospectiva antes pensada. Desde marzo del 2021 se empezó a usar en el lenguaje habitual e incluso empresarial los términos: pandemia, covid-19, inoculación, etc.; esto sumado a un fenómeno de muertes y de un mal manejo de los recursos para afrontar la emergencia en el país.

En Guayaquil nuestro puerto principal, la realidad al inicio de la emergencia fue de las peores en el mundo, los casos positivos y muertes por COVID rebasaron todas las estadísticas existentes. Citando textualmente lo dicho por el escritor Ernesto Carrión en una entrevista con la BBC Mundo: “La historia de Guayaquil, es similar a la de un puerto de carácter comercial, quien creció de una manera desordenada, donde se esconde la pobreza existente, pero llega el momento donde todo llega a explotar, donde la realidad

supera a la ficción, donde ocurre aguaceros y crímenes, en el caso de que el sistema de salud colapso y los habitantes llegaron a morir en las calles.

La mala imagen de un país que no podía controlar la pandemia le dio la vuelta al mundo, hospitales colapsados y particularmente en Guayaquil se sumaron videos y testimonios sobre personas muriendo en las calles y cuerpos esperando días para ser recogidos en los hogares. (Zibell, Matías, 2020)

Han pasado más de 15 meses y el manejo de la pandemia y las medidas que adopta mensualmente el COE¹⁵ Nacional generan cambios constantes en la reactivación económica, por esto es incierto para la población y los empresarios en general el panorama en el que se desenvolverá la economía.

Figura 10

Datos actuales de Coronavirus en el Ecuador, a junio del 2021.



Nota. En la figura se presentan a los datos actuales de Coronavirus en el Ecuador, a junio del 2021, tomado de (#ActivadosporlaSalud, 2021)

¹⁵ Comité de Operaciones de Emergencia

Connotación gerencial: Reactivación paulatina frente al manejo de la pandemia.

– OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIANO.

Connotación gerencial: El escenario de control total de la pandemia es “incierto”

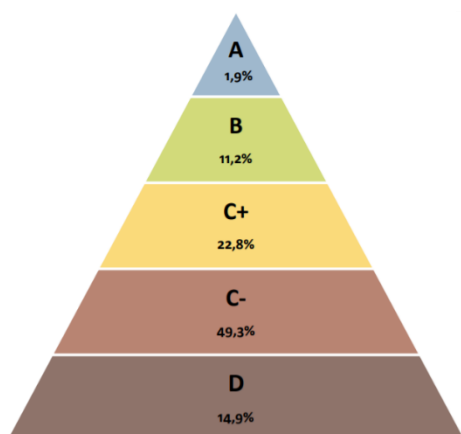
– AMENAZA DE IMPACTO ALTO.

Niveles Socio-Económicos

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2011, presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (INEC, 2011)

Figura 11

Estratificación de Niveles Socioeconómicos en el Ecuador



Nota. En la figura se expone la Estratificación de Niveles Socioeconómicos en el Ecuador, tomado de (INEC, 2011)

La composición sociodemográfica del Ecuador nos indica que es una población en crecimiento, con cambios importantes en su estructura ya que poco a poco va disminuyendo las familias grandes y por el contrario se fortalece familias unipersonales o de pocos miembros.

Menos de la mitad de la población se encuentra en los estratos socio económicos más altos, considerado desde C+. Podría considerarse este grupo de personas como potenciales usuarios de los servicios de una Cooperativas de ahorro y crédito.

Connotación gerencial: Considerar el nivel socioeconómico al momento de diseñar productos y servicios. – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Escenario Tecnológico

Conectividad

Analizando los datos de conectividad e internet en el país, El 54% de la población local accede a la conectividad móvil y los usuarios de Internet bordean los 14'000.000 según El último informe Ecuador Estado digital de enero del 2021 indica que la pandemia impulsó la digitalización del país. (El Universo, 2021)

Según el mismo estudio existen, 14,2 millones de usuarios digitales (con acceso a internet), es decir, el 80% de la población nacional. De estos, 14 millones están en redes sociales y 9,6 millones utilizan mensajería instantánea. (El Universo, 2021)

Aterrizando estas cifras es importante anotar que el 41% de los usuarios son menores de 24 años por lo que para nuestro análisis no serían un público objetivo relevante.

Ya en cifras del Sistema Financiero, de acuerdo con los datos de este gremio, en el país hay entidades bancarias, por ejemplo, en las cuales los canales electrónicos ya

pesan más del 90% en el total de transacciones. Esto se da como producto de las inversiones realizadas en estrategias y plataformas tecnológicas. (El Comercio, 2020)

Los equipos de trabajo de bancos y Cooperativas de ahorro y crédito buscan formular proyectos que sean amigables con los usuarios y de uso sencillo.

Connotación gerencial: Tomar como referencia a los bancos y plantear proyectos electrónicos y de plataformas tecnológicas para las COAC. – OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIANO.

Connotación gerencial: La inversión en proyectos tecnológicos es alta, al igual que el tiempo de educar al usuario. Reto tecnológico – AMENAZA DE IMPACTO ALTO.

Micro Ambiente

Para este análisis se consideran las 5 fuerzas de Porter, que es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de una organización con referencia al sector al que pertenece, en nuestro caso dentro del Sistema Financiero se analiza puntualmente estas 5 fuerzas para las Cooperativas de ahorro y crédito. Este modelo de análisis, fue creado por Michael Porter en el año 1979 y es de utilidad académica y práctica porque facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio.

Figura 12*Michael Porter – 5 Fuerzas*

Nota. En la figura se expone un análisis a las 5 fuerzas de Michael Porter, al sector de las cooperativas tomado de (Activa Conocimiento, 2021)

En el escenario de las Cooperativas de ahorro y crédito es importante analizar a detalle sus proveedores, la competencia que está dada dentro de los segmentos a los que pertenecen, cuál es el perfil de sus Clientes Actuales y Potenciales y los productos alternativos que los pueden sustituir desde la óptica del usuario/cliente.

Figura 13*Micro-Ambiente*

ÁMBITO	ESCENARIO	DETALLE
MICRO-AMBIENTE	PROVEEDORES	Actuales y potenciales
	COMPETENCIA	Benchmarking
	CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	Perfil del cliente
	SUSTITUTOS	Definición de sustitutos

Nota. En la figura se expone un análisis al microambiente al sector de las cooperativas tomado de (Activa Conocimiento, 2021)

Proveedores

Las Cooperativas de ahorro y crédito necesitan para sus actividades proveedores **Administrativos:** en el caso de uniformes y papelería; **Tecnológicos:** Core bancario, sistema para agencias, servicios web, de internet y móviles; **De Servicios al Personal:** capacitación, exámenes médicos, etc. Estos tres tipos de proveedores generalmente deben pasar por un proceso de licitación que, dependiendo de la directriz de cada COAC, suele incluir la entrega de documentación legal y estatutaria, así como la firma de un formulario de no conflicto de intereses. El poder de negociación de los proveedores no es alto, ya que el mercado se autorregula con la oferta, generalmente la referencia de trabajar ya con una Cooperativas de ahorro y crédito pesa en el proceso de otra COAC del mismo segmento por lo que más bien se estila realizar negociaciones a largo plazo, ofrecer servicios complementarios y beneficios en otros servicios.

Connotación gerencial: Generar relaciones duraderas con los proveedores mediante acuerdos por volumen y forma de pago – OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIANO.

Competencia

Las COAC compiten entre ellas por colocarse en un mejor segmento, se debe recordar el análisis de clasificación que hace de ellas la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que es su ente regulador, y que está basado en la cantidad de activos que poseen, quedando de la siguiente forma: **Segmento 1:** Mayor a 80 millones, **Segmento 2:** Entre 20 y 80 millones,

Segmento 3: Entre 5 y 20 millones, **Segmento 4:** Entre 1 y 5 millones y el **Segmento 5:** Hasta 1 millón. Pero cuantas COAC existen por segmento.

Tabla 4*Detalle de Cooperativas por Segmento*

Segmento 1:	33 cooperativas
Segmento 2:	42 cooperativas
Segmento 3:	80 cooperativas
Segmento 4:	161 cooperativas
Segmento 5:	192 cooperativas
Total:	512 cooperativas

Nota. En la tabla se expone un análisis detallado a las respectivas cooperativas por segmentos existentes tomado de SEPS Boletín Financiero marzo 2020.

Al analizar los factores de competencia se puede decir que lo más relevante es el crecimiento y la cobertura para intentar colocarse en un mejor segmento. Este crecimiento sido tan fuerte que, según un análisis realizado por la Revista Gestión Digital, donde al excluir a los cinco bancos privados de más alta importancia en el país, se ha identificado que los activos, cartera de créditos, depósitos del sistema financiero popular y solidario son mayores en comparación a los que posee el sistema bancario. (Lucero, 2020)

Si se realiza el mismo análisis desde el punto de vista donde se considera las captaciones-depósitos y colocaciones-crédito poseen una representación de la tercera parte del total del sistema financiero bancario, ya que representa una cifra altamente significativa. Desde enero del 2021 la caída de los números en los bancos ha sido elevado y ascendió a un -31,6% de crecimiento desde marzo del 2020 iniciada la pandemia, lo que no ha pasado con las Cooperativas, que han podido mantener su estabilidad posterior a los efectos del COVID-19., incluso su caída de marzo 2020 lloego solamente al -24,3%.

Entre el segmento 1 y 2 de Cooperativas, la brecha en activos es importante ya que pasar de un segmento a otro implica reportar activos por el doble o triple, en el segmento 1 existen actualmente 35 Cooperativas (SEPS, Dic 2020) y en el segmento 2,

se tiene 42 instituciones, por lo que la competencia entre ellos es fuerte. En el siguiente Figurase analizará el top 10 de Cooperativas de ahorro y crédito.

Figura 14

Ranking Cooperativo

Ranking de Cooperativas Segmento 1, al 31 de Marzo del 2021		
INSTITUCION	RANKING	ACTIVOS
JUVENTUD ECUATORIANA Y PROGRESISTA LTDA.	1	\$ 2.634.576.892
JARDIN AZUAYO LTDA.	2	\$ 1.101.646.757
POLICIA NACIONAL LTDA.	3	\$ 1.019.203.713
COOPROGRESO LTDA.	4	\$ 701.833.350
ALIANZA DEL VALLE LTDA.	7	\$ 628.427.447
29 DE OCTUBRE LTDA.	5	\$ 619.511.221
OSCUS LTDA.	6	\$ 520.093.687
SAN FRANCISCO LTDA.	8	\$ 474.948.003
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA.	9	\$ 425.489.053
ANDALUCIA LTDA.	10	\$ 403.711.535

Nota. En la figura se expone una descripción del ranking de cooperativas segmento 1, tomado de (Web Cooperativa JEP, 2021) tomado de SEPS – Boletines Mensuales

Si se parte de la cartera bruta es decir los préstamos concedidos, se ha identificado que la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. JEP es líder en el ranking, porque posee una cartera de 1.680 millones USD., este monto es similar al que tiene la cartera bruta de Diners Club que equivale a 1.950 millones USD., lo cual representa la séptima posición entre los bancos de gran tamaño, solvencia en el Ecuador, el segundo más grande es la Cooperativa Jardín Azuayo, quien posee una cartera de 764 millones USD., la cual es mayor a la que posee el Banco General Rumiñahui la cual equivale a 627,07 millones USD., quien ocupa el noveno en la categorización de los bancos que tienen cartera de crédito.

Connotación gerencial: La rivalidad entre Cooperativas del segmento 1 y 2 es fuerte. – AMENAZA DE IMPACTO MEDIANO. **Connotación gerencial:** El crecimiento y

la cartera de las COAC se proyecta similar al de un banco y sin tantas regulaciones. – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

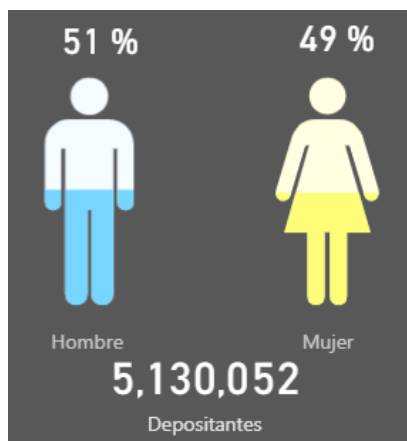
Clientes Actuales y Potenciales

Se debe recordad que una de las características principales de las Cooperativas de ahorro y crédito es que atienden a los sectores rurales del país a los cuales la banca tradicional difícilmente llega y que como lo decía la Superintendente Hernández en su ponencia durante el panel de análisis cooperativo del mes de marzo, “la naturaleza y los principios que rigen a las COAC, anteponen al ser humano sobre el capital, y promueven que los sectores más vulnerables puedan acceder a fuentes de crédito y actividades productivas. Por ello es importante analizar el perfil del cliente actual y potencial que consume los servicios de las Cooperativas y como se les brinda atención.

En cuanto al género la mayoría de cuenta ahorristas son hombres con un 51% de todas formas las mujeres representan un 49% que estaría equilibrado, las estrategias para abordar a este grupo deberían ser similares si se analiza esta característica de la población.

Figura 15

Análisis de los Depositantes por Género



Nota. En la figura se muestra un análisis a los depositantes según el respectivo género, tomado de (Boletín de Inclusión Financiera, 2021)

Luego de analizar el género, en el Figura de la parte inferior se puede mirar que a pesar de que la mayoría de clientes actuales son hombres, quienes más créditos solicitan-captaciones son las mujeres y el saldo promedio de sus cuentas que es de 974,88 USD. es superior al de los hombres que es 875,29 USD. lo que significa que una estrategia para ahorro en mujeres tendrá mejor resultado.

Figura 16

Análisis de los Depositantes, Número de Cuentas y Saldos Promedio

Género	Saldo de captaciones (millones USD)	Número de depositantes	Número de cuentas	Saldo promedio (USD)
Mujer	6,146.22	2,529,832	6,304,613	974.88
Hombre	5,467.43	2,600,220	6,246,396	875.29
Total	11,613.64	5,130,052	12,551,009	925.32

Nota. En la figura se muestra un análisis sobre las cifras de los Depositantes, Número de Cuentas y Saldos Promedio, tomado de (Boletín de Inclusión Financiera, 2021)

Connotación gerencial: Las mujeres ahorran y solicitan más créditos que los hombres, pero no son la mayoría de depositantes. – OPORTUNIDAD DE IMPACTO BAJO.

Sustitutos

Se considera para este análisis que las Cooperativas de ahorro y crédito tienen dos fuertes sustitutos: la banca tradicional y los prestamistas informales conocidos como "chulco"¹⁶

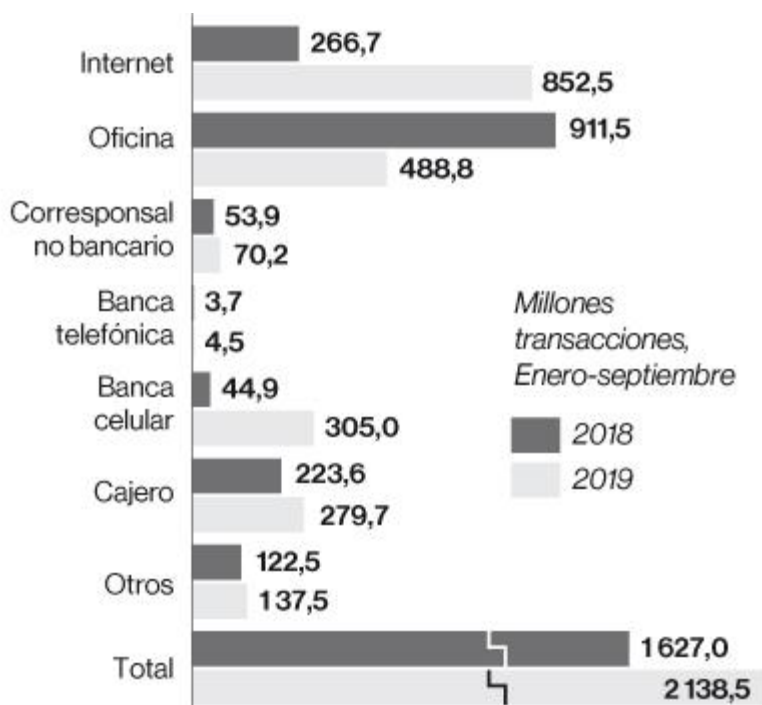
¹⁶ El 'chulco' no es otra cosa que la palabra ecuatoriana para usura. Chulco viene del kichwa hulquy - extraer o sacar. La usura es el préstamo de dinero con intereses altos por fuera del sistema financiero.

La Banca Tradicional

El uso de la tecnología es cada vez más recurrente en nuestra vida diaria, la educación, la alimentación, la misma forma de comunicarnos se ha digitalizado, es imposible estar conectado con los acontecimientos del mundo sin tener a disposición el servicio de internet y además un celular o un computador. Y en el sistema bancario precisamente estos dos dispositivos están reemplazando a la ventanilla bancaria (El Comercio, 2020) ya que el 40% de las transacciones bancarias se realizan de forma digital.

Figura 17

Análisis de transacciones digitales de la Banca



Nota. En la figura se muestra un análisis a las diversas transacciones digitales de la Banca que se han realizado, tomado de (El Comercio, 2020)

No existe un estudio formal similar a lo analizado anteriormente para el segmento Cooperativo del país, sin embargo, se anotan los puntos más críticos en este factor vistos desde la Banca que deben servir como referente para las COAC.

- El número de operaciones a través de canales digitales se triplicó entre enero y septiembre del 2019 frente a igual período del 2018.
- La banca móvil fue la que más creció.
- El número de transacciones en oficinas bancarias cayó 46%.
- El número de agencias también se redujo.
- Existen servicios de asesoría que no pueden hacerse mediante Internet. El 'know how'¹⁷ en una transacción no ha podido aún ser reemplazado.

Hay bancos que ofrecen servicios de billetera móvil para que el cliente realice transacciones desde su celular sin usar sus tarjetas de crédito o débito.

También hay empresas que impulsan la apertura de cuentas de manera remota e incluso solicitar créditos, en la siguiente imagen se analizan las diferencias entre un Banco y una Cooperativa.

¹⁷ Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial

Cooperativas	Bancos
<p>Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades financieras sin fines de lucro, cuyos propietarios son sus clientes (socios).</p> 	<p>Los bancos son entidades financieras con fines de lucro, cuyos accionistas son sus dueños.</p>
<p>Las ganancias se invierten en pago de empleados, gastos operativos y lo que sobra es devuelto a los socios en forma de préstamos, bajas tasas de interés para créditos, y mayores tasas de interés para pólizas a plazo fijo, entre otros servicios.</p> 	<p>Ofrecen una amplia variedad de productos y servicios para sus clientes, como préstamos, pero siempre diseñados para maximizar las ganancias que son invertidas en el banco mismo o son entregadas a sus accionistas.</p>
<p>Para la toma de decisiones un socio tiene solo un voto, sin importar su cuota de participación o el capital que posea.</p> 	<p>Para la toma de decisiones el derecho a voto está directamente relacionado con el número de acciones que tenga cada accionista.</p>
<p>En el caso de una cooperativa hacerse socio y cumplir con los estatutos, son los únicos requisitos para obtener créditos en las condiciones que dicha institución ofrezca.</p> 	<p>Los accionistas tienen variadas restricciones para obtener créditos de su propio banco.</p>
<p>En Ecuador, estas entidades están reguladas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.</p> 	<p>En Ecuador, estas entidades están reguladas por la Superintendencia de Bancos.</p>

Nota. (El Universo, 2019)

Connotación gerencial: El Reto de la digitalización similar a la banca, pero sin perder el enfoque en el segmento de influencia –OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

El Crédito Usurero o Chulco

La crisis desatada por la pandemia por covid-19 que se ha venido analizando también ha empujado a los ecuatorianos a solicitar líneas de crédito a Bancos y Cooperativas, para iniciar un negocio, sin embargo, por no poder cubrir con otros activos o con un ingreso fijo el mínimo requerido el sistema financiero termina por negar dichos créditos y la opción que tienen las personas es acudir a prestamistas informales. Cabe recalcar que este tipo de préstamos están fuera de la ley y son penados como delito de usura.

Para entender este fenómeno llamado “chulco” se analizará los porcentajes a los que prestan los valores, que son generalmente tasas de entre un 15% y 20% mensual, lo que termina haciendo que la deuda en 3 o 4 meses se duplique y sea imposible de pagar. Por el contrario, el sistema financiero propone, en el caso de un banco hasta el 17,3% de tasa anual en créditos de consumo o del 9,33% al año si es financiamiento para crédito productivo. (Orozco, Mónica, 2020) En el caso de las COAC para créditos de consumo la tasa está en un promedio de 16,00% y para consumo también como estimado sería de un 7,80%.

Diario el Comercio en su artículo “El crédito usurero crece” anota como el crédito en la banca privada se ha desacelerado en los últimos meses, las empresas no quieren endeudarse en medio de la incertidumbre de la pandemia. Los Bancos y Cooperativas también están siendo cautos en la entrega de préstamos, con un mayor análisis de los usuarios, lo cual ha afectado la inclusión financiera en el país.

Connotación gerencial: Las COAC deben captar a los clientes con necesidades de financiamiento por sobre la informalidad y que son desplazados por la banca. – OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO.

Análisis Interno

Conocerse internamente es clave para poder gestionar las debilidades usando como palanca las fortalezas, si una organización o grupo de empresas realiza un adecuado análisis de sus factores internos, sin duda podrá aprovecharlos al máximo y plantear estrategias que le permitan ser más competitivos y cumplir con su planificación estratégica.

Las capacidades siempre pueden desarrollarse en pro de la competitividad, que se define como “la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias

competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible” (Ferraz, Kupfer, & Haguenaer, 1996)

En este análisis se involucra a 5 ámbitos importantes para las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 de Ecuador (35 instituciones), se establece una visión general de este grupo de COAC para tener un insumo de importancia al momento de formular estrategias.

Figura 18

Ámbitos y Escenarios Internos

ÁMBITO	ESCENARIO
DE DIRECCIÓN	Planificación Estratégica
	Liderazgo
	Buen gobierno corporativo
	Cultura organizacional
	Gestión del Talento Humano
ADMINISTRATIVA	Estructura organizacional
ADMINISTRATIVA	Servicios de apoyo a la gestión
FINANCIERA	Presupuesto
	Cartera
	Rentabilidad
	Liquidez
	Solvencia
	Morosidad
	Tipo de Crédito
PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA	Calidad del producto / servicio
	Canales Tecnológicos
MERCADOTECNIA	Organización - Departamento Marketing - Proceso
	Crear valor - Segmentación mercados meta
	Posicionamiento
	Mezcla marketing (producto, precio, plaza, promoción)
	Administración de clientes

Nota. En la figura se expone una descripción de los respectivos ámbitos, escenarios de carácter interno, tomado de (SEPS, 2021).

Capacidad de Dirección

Las Cooperativas de ahorro y crédito desde su naturaleza son una alternativa ideal para la ciudadanía por el tipo de relación, que, por su naturaleza, debe mantener con sus

asociados, estos “socios” son propietarios de la entidad. Las ganancias durante el ejercicio cooperativo son invertidas en el pago a los empleados y gastos operativos, en cuanto a los excedentes estos retornan a los socios a través de créditos, entre otros servicios.

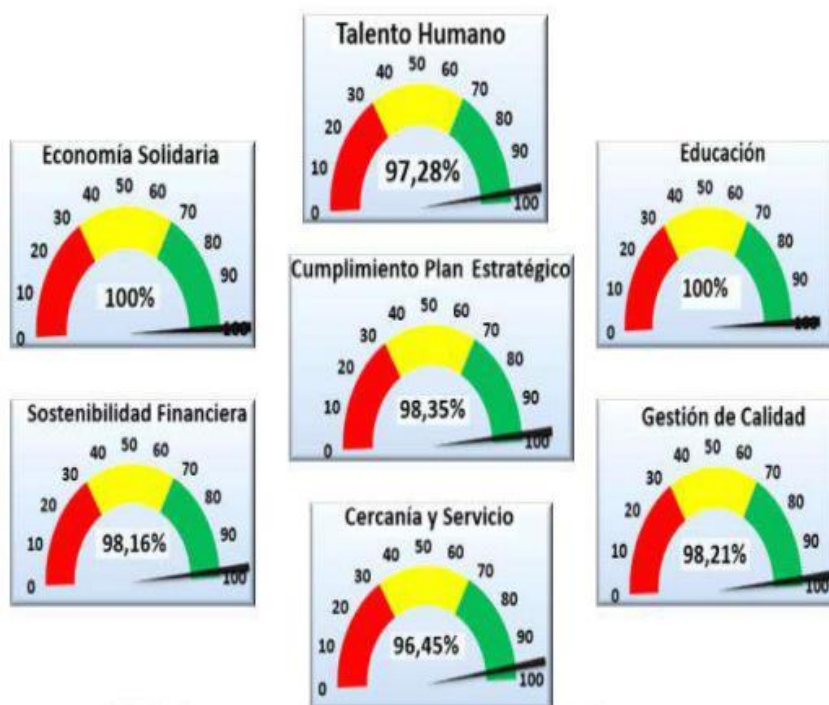
Partiendo de esta definición que es la base sobre la que se dirige una Cooperativas de ahorro y crédito se desprenden otros factores como: gobierno corporativo, planificación estratégica, cultura organizacional, gestión del talento humano y estructura que determinan el norte sobre el que trabaja una COAC.

Por lo expuesto la dirección de las Cooperativas de ahorro y crédito se basa en una reputación y solvencia que atrae no solo al socio, sino al mejor talento. Esta reputación debe ser reforzada por los entes de control, por ello la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuenta con un listado de entidades no autorizadas que se actualiza constantemente de acuerdo a denuncias recibidas, lo que da tranquilidad a los socios y a los empleados (SEPS, 2021).

Para generalizar en los ejes que tiene planificación estratégica de una COAC, se realiza un análisis base, de 2 mapas estratégicos y los indicadores reportados en los últimos dos años por dos Cooperativas del segmento 1, esto nos permitirá entender a nivel macro como se realiza la planificación.

Figura 19

Indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa Jardín Azuayo



Nota. En la figura se expone una descripción minuciosa a los diversos Indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa Jardín Azuayo, tomado de Informe de Cumplimiento de Planificación Estratégica (COAC Jardín Azuayo, 2019)

En la propuesta estratégica de la Cooperativa Jardín Azuayo (top 3 en el Ranking Cooperativo del país) evidenciando 7 ejes estratégicos semaforizados a manera de indicadores KPI¹⁸ y precisamente el talento humano es uno de los centrales, y la metodología usada es propia.

¹⁸ indicadores de calidad o indicadores clave de negocio

Figura 20

Indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa CREA



Nota. En la figura se expone una descripción de los diversos indicadores de Planificación Estratégica Cooperativa CREA, tomado de Planificación Estratégica (Cooperativa CREA, 2021)

En la propuesta estratégica de CREA Cooperativa que en diciembre del 2020 ingresó al Segmento 1, se observa la metodología Balance Scorecard, y en la perspectiva de aprendizaje se habla también de talento humano, colocando como foco dos estrategias: 1.- Mejora del Clima y la Cultura Organizacional y 2.- Gestión del Talento Humano por objetivos – Desempeño.

Analizando las dos propuestas estratégicas además de los indicadores financieros, de mercado y producto, se incluye al Talento Humano como un eje fundamental y ya en el análisis más detallado se incluyen también a los “Líderes” de la organización como actores fundamentales de este eje.

Para delimitar el ámbito administrativo de las Cooperativas de ahorro y crédito es interesante también analizar las prácticas de buen **gobierno corporativo**¹⁹ que se refiere a estructurar con procedimientos y principios el caminar de una institución, de la literatura consultada lo más relevante refiriéndonos a las COAC es un estudio en el que, partiendo del principio de que los socios de una Cooperativa se pueden convertir también en sus empleados, estos tratan de minimizar los conflictos de interés, “por la tanto disminuye la posibilidad de utilización de prácticas contables creativas que cambien la realidad de una cooperativa, en beneficio de los administradores. Una Cooperativa que aplique gobierno corporativo sin importar la metodología utilizada va a obtener indicadores positivos que le permitirán minimizar riesgos que hagan más eficiente su administración”. (Altamirano, Pazmiño, Espinosa, & Cerda , 2016)

En el gobierno corporativo, cuando se habla de principios y normas se deben analizar también los valores organizacionales o principios , que determinan los elementos propios del accionar cooperativo y que fueron definidos en el marco legal de las COAC.

¹⁹ conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una organización.

Figura 21

Principios Cooperativos

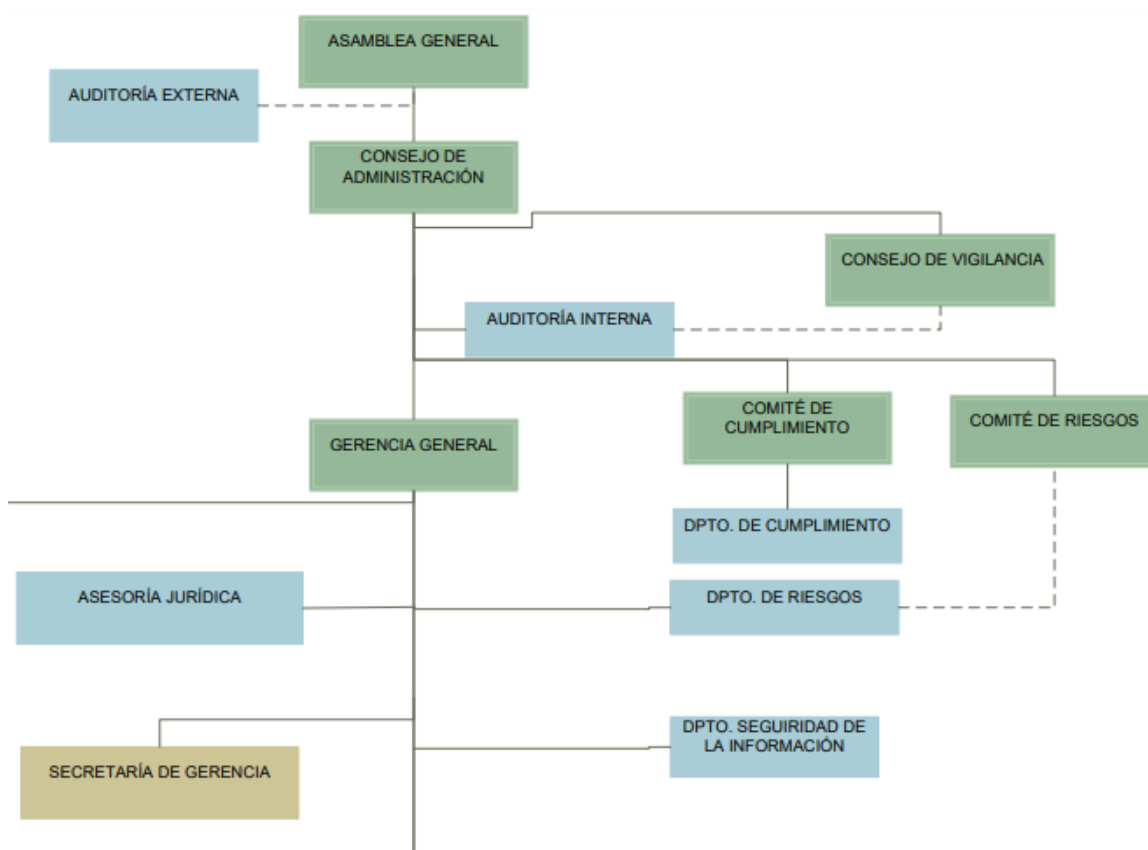


Nota. En la figura se expone una descripción de los diversos Principios Cooperativos de la Cooperativa Jardín Azuayo, tomado de Web Cooperativa Jardín Azuayo, SEPS .

Se analizará también un organigrama estructural de la Cooperativa 23 de Julio para evidenciar la estructura interna de una COAC del segmento 1.

Figura 22

Organigrama Cooperativa 23 de Julio



Nota. En la figura se expone al Organigrama Cooperativa 23 de Julio, donde se evidencia a la estructura organizacional existente, tomado de (COAC 23 de Julio, 2020)

Connotación gerencial: – Las COAC del segmento 1, cuentan con una planificación estratégica formal e incluyen al talento humano como eje de trabajo FORTALEZA DE IMPACTO ALTO.

El Gobierno Corporativo es una buena práctica en las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 FORTALEZA DE IMPACTO ALTO.

Las COAC del segmento 1 cuentan con una estructura organizacional bien definida que incluye comités y consejos- organigrama FORTALEZA DE IMPACTO ALTO.

Principios Cooperativos bien definidos y comunicados. FORTALEZA DE IMPACTO BAJO.

Cultura Organizacional en las COAC Segmento 1

Para analizar la propuesta cultural de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 del Ecuador, es preciso anotar algunos rasgos que caracterizan a su estructura como tal. Su nómina o head-count se refiere al número de personas que emplea en promedio las cooperativas del segmento 1 emplean a 3.000 colaboradores, en condición de contrato a tiempo completo, bajo las normas dictadas por el Ministerio de Trabajo del Ecuador de afiliación y aportaciones al Instituto de Seguridad Social IESS.

Otro factor importante a analizar es la conformación de sus equipos de salud, equipo de apoyo desde el área de Talento Humano que está conformado por un médico ocupacional que se encarga de levantar fichas de salud, atender en por lo menos 4 horas diarias permanentes en un consultorio propio de la Cooperativa, un técnico de seguridad y salud ocupacional que maneja temas de ergonomía, riesgos y normas de seguridad intra y extra laborales, así como una trabajadora social que debe velar por el Bienestar e indicadores de salud de los colaboradores, esto amparado en el artículo 42 del código de trabajo vigente que estipula que cualquier empresa con más de 100 colaboradores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado.

En cuanto a la estructura organizacional por encima de las áreas y/o departamentos las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 del país por normativa cuentan como máxima autoridad a la asamblea general de socios, dos consejos: uno de administración y otro de vigilancia, auditoría interna y externa, consejos

internos propios que regulan a cada área, gerencia general y finalmente las estructuras del negocio. Con este antecedente es complicado poder instaurar políticas de innovación ya que generalmente las estructuras jerarquizadas generan por si solas barreras si se desean plantear estructuras planas, justamente allí se encuentra el reto de la cultura laboral, de promover espacios de mejora y creatividad que empoderen al colaborador, pero que al mismo tiempo respeten la estructura actual.

El Bienestar Organizacional es otro rasgo de cultura que propone la preocupación por el equilibrio bio-psico-social de los empleados, se conoce también como modelo médico holístico y fue propuesto en 1.977 por George Engel, quien planteó que solo si los empleados se encontraban en equilibrio físico, mental y social iban a poder aportar a sus organizaciones, precisamente por esto y con el contexto de la pandemia se han evidenciado buenas prácticas para el cuidado de los empleados y sus familias, que han sido adoptadas por empresas de servicios e industrias, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 del Ecuador además de la gestión del Clima laboral que generalmente de hacía han optado por aplicar encuestas y sondeos de autocuidado y condiciones actuales de trabajo, esto con el fin de conocer cómo se sienten las personas actualmente, cabe resaltar que aunque se han adoptado normas de bioseguridad como el uso permanente de mascarilla y la desinfección de espacios de trabajo, las COAC no han cambiado su forma de trabajar, más bien desde la pandemia su trabajo continua siendo presencial y más bien proponen nuevas plazas de trabajo en condiciones de trabajo dinámicas como flexibilidad de horarios y trabajo por proyectos.

Es importante también sumar al análisis el enfoque de ética en los negocios, es decir cómo Identificar y mitigar los riesgos operativos y legales a los que hace frente una organización, y así establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a estos (Ealde, 2020) Este término que conoce y aplica como cultura

Compliance, que propone hacerle frente al fraude, corrupción, estafa, conflictos de interés y demás fenómenos que pueden ensuciar la buena reputación de una marca y de un gobierno corporativo. Las Cooperativas del Segmento 1 cuentan con asesoría empresarial planteada desde la SEPS para hacerle frente a estos fenómenos, aquí la importancia de que sean los colaboradores quienes tomen el papel de ser embajadores de su marca y busque cumplir y hacer cumplir estos procedimientos.

Desde la auditoría interna de las organizaciones y con relación al POA Plan Operativo Anual, que es el instrumento que ejecuta la planificación estratégica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, semestral y anualmente se realizan controles, auditorías y recomendaciones a los siguientes subsistemas de Talento Humano que se traducen en subsistemas de la Cultura Organizacional:

1. Auditoría Documental.
2. Auditoría del Plan de Capacitación.
3. Monitoreo y Planes de Disminución del Riesgo Psicosocial y Cumplimiento de las Normativas Vigentes sobre Discriminación, Acoso y Protocolos de Género.
4. Diagnóstico y Gestión de Indicadores de Clima, Competencias Laborales y Desempeño.
5. Auditoría de Procesos de Selección.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, Atuntaqui y 23 de Julio obtienen indicadores de cumplimiento de estos procesos del 78% en promedio (Córdova, Orbea, & Sosa, 2021) por lo que se plantea como una oportunidad de mejora el trabajo focalizado desde la cultura, siendo Talento Humano el departamento que proponga y promueva el cumplimiento de los indicadores.

Capacidad Administrativa

La capacidad de auto administrarse es una de las características de las organizaciones saludables y eficientes, según la Superintendente Hernández - SEPS “Las Cooperativas del segmento 1 y 2 (las mayores del sistema) entregan mensualmente la misma información que los bancos privados, es decir que tienen el mismo nivel de control, en políticas y procedimientos que la banca (Primicias, Créditos y depósitos aumentan en las cooperativas pese a la pandemia, 2020), sin embargo las normas de gobernanza y de responsabilidad social que son también un buena práctica empresarial continúan en el panorama de plantearse.

En este momento se está trabajando en normas de gobernanza y de procesos de tesorería, que ya tienen los bancos” también expresó Margarita Hernández (Primicias, Créditos y depósitos aumentan en las cooperativas pese a la pandemia, 2020).

Sobre la empleabilidad administrativa las COAC del Segmento 1 del Ecuador emplean a más de 4.000 personas, no existe un número público sobre este indicador, pero se estima de la cercanía con las Cooperativas foco de estudio: 23 de Julio: 220 empleados, Cooperativa Atuntaqui: 215 empleados, Alianza del Valle: 210 empleados, Ocus: 300 empleados, San Francisco Ltda.: 160 empleados, Cooperativa de la Policía Nacional 250 empleados y Jardín Azuayo 1.100, datos actualizados a marzo del 2020.

Connotación gerencial: – La gobernanza y la tesorería son frente por desarrollar. DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO.

Capacidad Financiera

Para analizar la capacidad del sistema financiero existe un término denominado arbitraje regulatorio que analiza 4 ejes tanto en bancos como en Cooperativas:

1. **Reservas mínimas de liquidez:** son las que exponen el porcentaje mínimo de a los depósitos que siempre deben conservarse disponibles, por lo cual el requerimiento definido a las Cooperativas es del 15% en los depósitos de ahorro, pero en los bancos es el 25%, de esta forma se evidencia que la tasa es menor en los bancos.
2. **Solvencia.** El Código Monetario y Financiero, expresa que es la relación que se produce entre el patrimonio técnico y los activos los cuales previamente han sido ponderados tomando en consideración el riesgo que proviene del indicador que hace mención a la capacidad de pago en el futuro, el cual no puede ser menor al 9% que debe aplicarse en todas las instituciones del sector financiero, envolviendo a las Cooperativas. Pero esta relación exige el respectivo cumplimiento a los bancos, Cooperativas que son parte del segmento 1; pero las Cooperativas que pertenecen al sector 2 poseen un tiempo de plazo hasta 2021 para poder alcanzar al 9%; mientras que las instituciones del segmento 3 poseen un plazo hasta el 2024 para dar cumplimiento a su objetivo, y finalmente las que representan al segmento 4 y 5 su límite es hasta el 2027.
3. **Morosidad:** En ciertos segmentos de las Cooperativas, preexiste un contraste de hasta 20 días con relación a los plazos de pago para denominarse como mora, a continuación, se cita a un microcrédito realizado en un banco privado, donde se considera como moroso cuando tiene una demora de 16 a 30 días; pero si se toma en cuenta a un cliente que posee similares características de pago en una Cooperativa se define como mora cuando el plazo es de 36 a 50 días, el cual es un plazo más amplio que en comparación a un banco.
4. **El encaje legal:** Se considera como otro mecanismo que busca proteger la disponibilidad de los depósitos cuando se presenta los retiros, por lo cual los bancos que poseen activos mayores a 1.000 millones de USD, la normativa señala

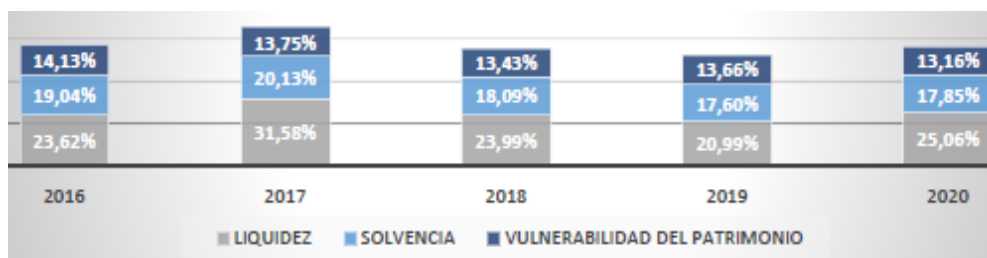
que deben poseer el 5% de reserva, pero al contrario se requiere almacenar un encaje del 2% que proviene de los activos, mientras que, en las Cooperativas, hasta el momento la Junta Monetaria no se ha expresado ninguna resolución con relación al encaje mínimo, pese a que el promedio supere el 2%.

Estos datos fueron tomados de un estudio realizado por la Consultora Multiplica quien cita a la Asobanca como fuente. Otra arista de análisis son los Indicadores financieros del Segmento 1 de Cooperativas del país analizado por el Observatorio Económico y Social de Tungurahua, UTA Universidad Técnica de Ambato.

Se realizó un análisis de las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 (35 instituciones) que tienen presencia en Tungurahua y Pichincha que son el 60% según el catastro 2020 de la SEPS. Se analizan: la liquidez, solvencia y vulnerabilidad del patrimonio.

Figura 23

Indicadores Financieros Cooperativas Segmento 1, 2020



Nota. en la figura se muestra a los diversos Indicadores Financieros Cooperativas Segmento 1, 2020, relacionados con liquidez, solvencia, vulnerabilidad del patrimonio, tomado de (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2021), (SEPS, Boletín Financiero Segmento 1, Dic 2020)

A este contexto financiero se debe sumar que el 10 de marzo la Junta Política y de Regulación Monetaria emitió una resolución. “Las Cooperativas tendrán hasta diciembre de 2022 para incrementar su capital social a 200.000 USD, en dicha resolución

se estableció que el capital social mínimo para que una Cooperativas de ahorro y crédito pueda operar es de 200.000 USD". (Primicias, Sube la capitalización mínima para las cooperativas de ahorro, 2021)

Connotación gerencial: El sector cooperativo cuenta con una regulación financiera diferenciada. FORTALEZA DE IMPACTO BAJO.

Connotación gerencial: El incremento de la morosidad y el no cumplimiento en el encaje legal puede afectar las operaciones en el largo plazo. DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO.

Connotación gerencial: Capital Social menor a 200.000 USD. DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO.

Capacidad Productiva y Tecnológica

La capacidad productiva de las Cooperativas de ahorro y crédito está dada por el manejo de sus indicadores internos y regulados por su planificación financiera. En lo que respecta a la tecnología, "El Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) enfrenta más retos a nivel tecnológico, pues similar a lo que ocurre con los bancos, es importante que trascienda a la transformación digital" (El Comercio, 40 % de transacciones bancarias es digital en el Ecuador, 2020). Luego de la pandemia, con medidas de distanciamiento y con usuarios cada vez más digitales, se robustece la necesidad de adaptarse a lo digital y desarrollar la capacidad para optimizar los procesos productivos. (El Comercio, 40 % de transacciones bancarias es digital en el Ecuador, 2020)

Se debe anotar el reto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1 frente a la adquisición tecnológica, que requiere de grandes inversiones que son en ocasiones imposibles, y estas inversiones se evidencian en la cuenta **Provisión**

Genérica por tecnología que asciende a 83'960.932 millones y que es parte integrante del activo de los estados financieros de las COAC, tomado de la sección Estados Financieros del (SEPS, Boletín Financiero Segmento 1, Dic 2020), sin embargo no se tiene un dato real de que porcentaje de esta cifra se destina a la administración del Talento Humano y la comunicación interna.

Connotación gerencial: Baja digitalización de las transacciones, fuerte reto tecnológico DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO.

Connotación gerencial: La transformación digital es FORTALEZA DE IMPACTO ALTO siempre y cuando se gestione desde la cabeza de la organización y desde los empleados, ya que son las personas quienes hacen posible cualquier cambio organizacional.

Capacidad de Mercadotecnia

Para mejorar la comercialización de los productos y servicios de las Cooperativas de ahorro y crédito es sumamente importante el papel que juega el departamento de Marketing en una COAC, ya que determina indicadores y buenas prácticas para dinamizar el mercado y hacerla más competitiva.

En una entidad financiera-cooperativa, es clave la cobertura, la cercanía al socio y los canales por los que se llegue a él para comunicarle los beneficios y novedades sobre los servicios que se brindan. Se debe recordar una vez más que las dos características fundamentales de la filosofía de negocio de la COAC son: atender con microcrédito a los estratos sociales más bajos e impulsar el emprendimiento local en sus zonas de influencia.

Figura 24*Análisis detalles Puntos de Atención*

Región	Agencia	ATM	Corresponsales solidarios	Matriz	Sucursal	Total
⊕ Insular	3	2			1	6
⊕ Amazonía	82	78	82	9	14	265
⊕ Costa	184	424	107	23	15	753
⊕ Sierra	685	877	389	137	131	2,219
Total	954	1,381	578	169	161	3,243

Nota. En la figura se muestra un análisis relacionado a los detalles con relación a los Puntos de Atención, en las regiones del Ecuador, tomado de (Boletín de Inclusión Financiera, 2021)

La cobertura de las COAC del segmento 1 es fuerte a nivel nacional y se realiza mediante agencias, ATM o cajeros automáticos, oficinas matrices y sucursales en provincias y ciudades diferentes a las de la zona en la que se encuentra la matriz. Según el Boletín de Inclusión Financiera de la SEPS 2021, las Cooperativas de ahorro y crédito tiene presencia en todas las regiones y suman un total de 3.243 puntos de contacto o atención a sus socios, llegando al 92% de cantones del Ecuador y de cada 10 personas adultas en las provincias se atienden a 3.

La mezcla de mercadotecnia o mix de marketing, es uno de los conceptos fundamentales para analizar la capacidad de una organización en lo que se refiere a cómo llegar a su cliente, satisfacerlo y motivar la recompra. Las 4p's como también se conoce a este concepto fue ideado por el profesor Jerome Mc-Carthy, pero fue difundido por Philip Kotler conocido como el padre del Marketing.

Producto

Los productos que ofrece una COAC están integrados en dos grandes grupos: el crédito y los servicios de ahorro e inversión. En general se puede anotar que los servicios

que brinda la Cooperativa no la hace innovadora sino más bien dos características del producto a las que se puede llamar diferenciadoras como lo son: atención al cliente es decir la forma en la que atiende al socio y se le da asesoría, servicios complementarios: se pueden ofrecer servicios cruzados a los Cuenta-Ahorristas que ya disponen de un servicio activo.

Precio

Este atributo de marketing también está regulado en una Cooperativa de ahorro y crédito ya que tiene como referencia los índices de tasa activa y pasiva que rige el Banco Central del Ecuador, por este mismo análisis resulta un reto ofrecer una ventaja competitiva en algo tan normado y que además desde sustitutos como unos bancos incluso suelen ser costosos.

Plaza

Para las Cooperativas del Segmento 1 la plaza está dada por su influencia territorial, es decir que cada ciudad/cantón tiene una Cooperativa que la representa, por ejemplo: JEP Juventud Progresista Ecuatoriana en Cuenca, Cooperativa Atuntaqui en el cantón Antonio Ante, Cooperativa 23 de Julio en Cayambe, Cooperativa Alianza del Valle en Amaguaña dentro del Valle de los Chillos.

Promoción

De las 4 variables o P's para una COAC la promoción es decisiva para asegurar un marketing exitoso, al ser entidades que generalmente se encuentran en un marco territorial definido, tiene como reto definir los canales adecuados considerando: el género, el nivel socioeconómico, el nivel de educación y en general las necesidades de sus consumidores.

En un estudio realizado en Cooperativas de ahorro y crédito de Tungurahua, se concluyó después de evaluar los resultados que para ser exitoso se debe elaborar el plan promocional abarca la captación del mensaje (presentación y contenido) donde se proponen estrategias de valor de marca, de acuerdo con los grupos sociales a quienes estén dirigidos, para obtener una decisión de compra favorable. A su vez, se consideran los canales de interés con un contenido relevante para el usuario, con el fin de obtener una mayor interacción con los socios interesados en adquirir un servicio financiero. (BALLESTEROS, MONTENEGRO, GUERRERO, & ANGAMARCA, 2021)

Figura 25

Herramientas de Relaciones Públicas para las COAC



Nota. En la figura se presenta un análisis a las respectivas herramientas que se emplean en las Relaciones Públicas en las COAC, tomado de Artículo Plan promocional: Herramienta para elevar el valor de marca del sector cooperativista en Tungurahua-Ecuador. Revista Espacios.

Connotación gerencial: Herramientas y Canales Virtuales de Promoción accequibles. FORTALEZA DE IMPACTO ALTO.

Connotación gerencial: Cercanía al socio y cobertura. FORTALEZA DE IMPACTO BAJO.

Análisis FODA

Para realizar el análisis Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas se consideró todas las connotaciones de la situación actual. Se presentan en el siguiente cuadro analizas según su impacto, es importante detallarlas ya que serán la base para la elaboración de las matrices de cruce.

Tabla 5

Análisis FODA

FORTALEZAS		ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO
F1	Las COAC del segmento 1, cuentan con una planificación estratégica formal e incluyen al talento humano como eje de trabajo .	X		
F2	El Gobierno Corporativo es una buena práctica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1.	X		
F3	Las COAC del segmento 1 cuentan con una estructura organizacional bien definida que incluye comités y consejos- organigrama.	X		
F4	Principios Cooperativos bien definidos y comunicados.			X
F5	El sector cooperativo cuenta con una regulación financiera diferenciada.			X
F6	Herramientas y Canales Virtuales de Promoción accequibles.	X		
F7	Cercanía al socio y cobertura.	X		

OPORTUNIDADES		ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO
<i>O1</i>	Frente al decrecimiento de la economía del Ecuador el sistema financiero puede aportar a la dinamización de los créditos y el ahorro.		X	
<i>O2</i>	La tasa de empleo adecuada en el Ecuador se ha recuperado desde septiembre del 2020, esto permitirá incrementar el ahorro e inversiones.	X		
<i>O3</i>	El sistema financiero goza de la confianza de los depositantes y ha incrementado su cobertura y solvencia.	X		
<i>O4</i>	Apoyar a la generación de fuentes de empleo y fomento del desarrollo en las áreas rurales del país.	X		
<i>O5</i>	Trabajar conjuntamente con organismos internacionales como UNICEF para acompañar a estos programas con financiamiento local en el sistema del país.	X		
<i>O6</i>	El país cuenta con un nuevo gobierno que ofrece estabilidad y crecimiento para el sistema financiero.	X		
<i>O7</i>	La regulación que ejerce la SEPS sobre las cooperativas de ahorro y crédito permite el crecimiento y la cobertura.		X	
<i>O8</i>	La cultura de ahorro e inversión se afianza en la mentalidad de los ecuatorianos.	X		
<i>O9</i>	El 60% de los hogares ecuatorianos tienen la capacidad para ahorrar.	X		
<i>O10</i>	Reactivación paulatina frente al manejo de la pandemia.		X	
<i>O11</i>	Considerar el nivel socioeconómico al momento de diseñar productos y servicios.	X		
<i>O12</i>	Tomar como referencia a los bancos y plantear proyectos electrónicos y de plataformas tecnológicas para las COAC.		X	
<i>O13</i>	Generar relaciones duraderas con los proveedores mediante acuerdos por volumen y forma de pago.		X	
<i>O14</i>	El crecimiento y la cartera de las COAC se proyecta similar al de un banco y sin tantas regulaciones.	X		
<i>O15</i>	El Reto de la digitalización similar a la banca pero sin perder el enfoque en el segmento de influencia.	X		
<i>O16</i>	Las COAC deben captar a los clientes con necesidades de financiamiento por sobre la informalidad y que son desplazados por la banca.	X		
<i>O17</i>	Las mujeres ahorran y solicitan más créditos que los hombres, pero no son la mayoría de depositantes.			X

DEBILIDADES		ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO
<i>D1</i>	La gobernanza y la tesorería son frente por desarrollar	X		
<i>D2</i>	El incremento de la morosidad y el no cumplimiento en el encaje legal puede afectar las operaciones en el largo plazo	X		
<i>D3</i>	Capital Social menor a \$200.000	X		
<i>D4</i>	Baja digitalización de las transacciones, fuerte reto tecnológico	X		

AMENAZAS		ALTO IMPACTO	MEDIANO IMPACTO	BAJO IMPACTO
<i>A1</i>	Decrecimiento de la economía del Ecuador	X		
<i>A2</i>	El ahorro en los hogares (número de cuenta-ahorristas) es limitada debido a que apenas se puede cubrir la canasta familiar básica con los ingresos	X		
<i>A3</i>	La paralización productiva causada por la crisis mundial por covid-19 afecta al sector financiero ya que no permite la captación de activos y ahorro para la población	X		
<i>A4</i>	La pobreza y pobreza extrema del país se concentra en la zona rural, esto amenaza a la colocación de créditos y al ahorro en Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que esta es su	X		
<i>A5</i>	Cambiar los ámbitos de la LOEPS – clasificación de las Cooperativas podría perjudicar el dinamismo que hasta ahora han tenido			X
<i>A6</i>	El escenario de control total de la pandemia es “incierto”	X		
<i>A7</i>	La inversión en proyectos tecnológicos es alta, al igual que el tiempo de educar al usuario. Reto Tecnológico	X		
<i>A8</i>	La rivalidad entre cooperativas del segmento 1 y 2 es fuerte		X	
<i>A9</i>	Generación de nuevas regulaciones legales para las operaciones cooperativas del país	X		

Nota. En la tabla se expone un análisis a las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas, donde se consideró a todas las connotaciones de la situación actual.

Matrices

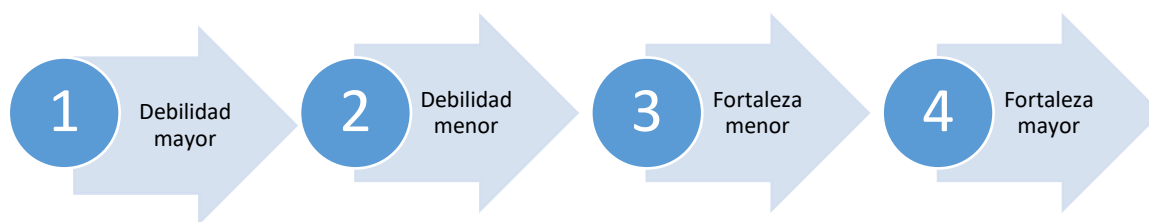
Matriz EFI

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es un recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado. (Muelle, 2019)

Calificación:

Figura 26

Calificación Matriz EFI



Nota. En la figura se expone una calificación a la matriz EFI, tomando en cuenta a factores como la debilidad mayor, debilidad menor, Fortaleza menor, Fortaleza mayor

Tabla 6

Descripción Matriz EFI

		De 0 a 1		De 1 a 4		
		Factores Internos Clave	Capacidades	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
F	F1	Las COAC del segmento 1, cuentan con una planificación estratégica formal e incluyen al talento humano como eje de trabajo.	Dirección	0,1	4	0,40
	F2	El Gobierno Corporativo es una buena práctica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1.	Dirección	0,1	4	0,40
	F3	Las COAC del segmento 1 cuentan con una estructura organizacional bien definida que incluye comités y consejos- organigrama.	Dirección	0,1	4	0,40
	F4	Principios Cooperativos bien definidos y comunicados.	Administrativa	0,08	3	0,24
	F5	El sector cooperativo cuenta con una regulación financiera diferenciada.	Financiera	0,09	3	0,27
	F6	Herramientas y Canales Virtuales de Promoción accesibles.	Tecnológica	0,08	3	0,24
	F7	Cercanía al socio y cobertura.	Mercadotecnia	0,1	4	0,40
D	D1	La gobernanza y la tesorería son frente por desarrollar	Dirección	0,09	2	0,18
	D2	El incremento de la morosidad y el no cumplimiento en el encaje legal puede afectar las operaciones en el largo plazo	Financiera	0,09	2	0,18
	D3	Capital Social menor a \$200.000	Financiera	0,07	2	0,14
	D4	Baja digitalización de las transacciones, fuerte reto tecnológico	Tecnológica	0,1	2	0,20
TOTAL:					1	3,05

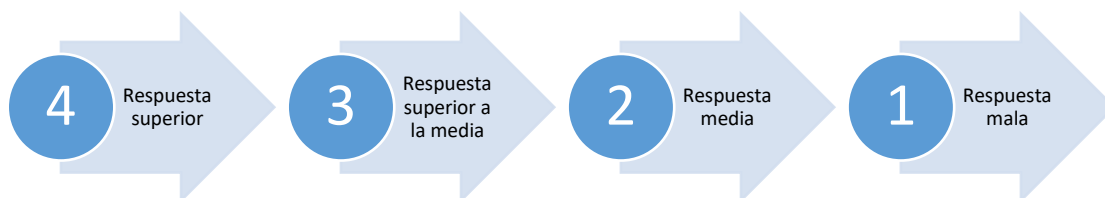
BALANCE POSITIVO

Las Coac pueden aprovechar sus fortalezas para superar sus debilidades.

Nota. En la tabla se expone una Descripción Matriz EFI, tomando en consideración a los factores internos en el sector.

Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) se enfoca en resumir, evaluar la información de carácter político, gubernamental, legal (P); económico, financiero (E), social, cultural, demográficas (S); tecnológico (T), ecológico y ambiental (E) su cálculo se lo realiza empleando un análisis a las diversas oportunidades, amenazas que se han detectado en el entorno. (Gehisy, 2016)

Calificación:**Figura 27***Calificación Matriz EFE*

Nota. En la figura se expone a la calificación de la matriz EFE donde se ha considerado a los factores tales como la respuesta superior, respuesta superior a la media, respuesta media, respuesta mala.

Tabla 7

Descripción Matriz EFE

		Factores Externos Clave	Entorno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
O	01	Frente al decrecimiento de la economía del Ecuador el sistema financiero puede aportar a la dinamización de los créditos y el ahorro	Económico	0,06	2	0,12
	02	La tasa de empleo adecuada en el Ecuador se ha recuperado desde septiembre del 2020, esto permitirá incrementar el ahorro e inversiones	Demográfico	0,02	2	0,04
	03	El sistema financiero goza de la confianza de los depositantes y ha incrementado su cobertura y solvencia	Demográfico	0,04	3	0,12
	04	Apoyar a la generación de fuentes de empleo y fomento del desarrollo en las áreas rurales del país	Demográfico	0,03	1	0,03
	05	Trabajar conjuntamente con organismos internacionales como UNICEF para acompañar a estos programas con financiamiento local en el sistema del país	Político - Legal	0,02	2	0,04
	06	El país cuenta con un nuevo gobierno que ofrece estabilidad y crecimiento para el sistema financiero	Político -	0,04	1	0,04
	07	La regulación que ejerce la SEPS sobre las cooperativas de ahorro y crédito permite el crecimiento y la cobertura	Político -	0,01	2	0,02
	08	La cultura de ahorro e inversión se afianza en la mentalidad de los ecuatorianos	Socio -	0,04	3	0,12
	09	El 60% de los hogares ecuatorianos tienen la capacidad para ahorrar	Socio -	0,05	4	0,2
	10	Reactivación paulatina frente al manejo de la pandemia	Socio -	0,03	2	0,06
	11	Considerar el nivel socioeconómico al momento de diseñar productos y servicios	Demográfico	0,01	1	0,01
	12	Tomar como referencia a los bancos y plantear proyectos electrónicos y de plataformas tecnológicas para las	Competencia	0,03	3	0,09
	13	Generar relaciones duraderas con los proveedores mediante acuerdos por volumen y forma de pago	Proveedores	0,02	2	0,04
	14	El crecimiento y la cartera de las COAC se proyecta similar al de un banco y sin tantas regulaciones	Competencia	0,05	3	0,15
	15	El Reto de la digitalización similar a la banca pero sin perder el enfoque en el segmento de influencia	Competencia	0,03	4	0,12
	16	Las COAC deben captar a los clientes con necesidades de financiamiento por sobre la informalidad y que son desplazados por la banca	Competencia	0,06	3	0,18
	17	Las mujeres ahorran y solicitan más créditos que los hombres, pero no son la mayoría de depositantes	Cliente	0,02	1	0,02
A	A1	Decrecimiento de la economía del Ecuador	Económico	0,06	4	0,24
	A2	El ahorro en los hogares (número de cuentas-ahorristas) es limitada debido a que apenas se puede cubrir la canasta familiar básica con los ingresos	Socio - Cultural	0,05	3	0,15
	A3	La paralización productiva causada por la crisis mundial por covid-19 afecta al sector financiero ya que no permite la captación de activos y ahorro para la población	Demográfico	0,03	2	0,06
	A4	La pobreza y pobreza extrema del país se concentra en la zona rural, esto amenaza a la colocación de créditos y al ahorro en Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que esta es su zona de influencia	Demográfico	0,07	3	0,21
	A5	Cambiar los ámbitos de la LOEPS - clasificación de las Cooperativas podría perjudicar el dinamismo que hasta ahora han tenido	Político - Legal	0,05	1	0,05
	A6	El escenario de control total de la pandemia es "incierto"	Socio -	0,03	4	0,12
	A7	La inversión en proyectos tecnológicos es alta, al igual que el tiempo de educar al usuario. Reto Tecnológico	Tecnológico	0,06	4	0,24
	A8	La rivalidad entre cooperativas del segmento 1 y 2 es fuerte	Competencia	0,03	2	0,06
	A9	Generación de nuevas regulaciones legales para las operaciones cooperativas del país	Legal	0,06	4	0,24
TOTAL:				1		2,77

BALANCE POSITIVO

Las COAC aprovechan las oportunidades del mercado defendiéndose de las amenazas que son más débiles para ellas

Nota. En la tabla se expone una descripción matriz EFE, donde se ha considerado a los factores externos del sector.

Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO

Esta matriz permite identificar los KLP's de las Cooperativas de ahorro y crédito o llamados también Puntos de Apalancamiento, es decir como aprovechando sus fortalezas pueden hacer frente a las oportunidades que se presentan en el ambiente externo. El grado de relación o correspondencia se califica con una escala de 5 – alto, 3 – medio y 1 – bajo.

Tabla 8

Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO
PUNTOS DE APALANCAMIENTO KLP's

Número	Fortalezas	Oportunidades							Producto
		O1	O3	O8	O9	O14	O15	O16	
F1	Las COAC del segmento 1, cuentan con una planificación estratégica formal e incluyen al talento humano como eje de trabajo.	3	3	5	3	1	5	5	25
F2	El Gobierno Corporativo es una buena práctica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1.	1	1	1	1	3	5	3	15
F3	Las COAC del segmento 1 cuentan con una estructura organizacional bien definida que incluye comités y consejos- organigrama.	1	5	1	1	3	3	5	19
F7	Cercanía al socio y cobertura.	1	5	5	5	3	5	5	29
RESULTADOS		6	14	12	10	10	18	18	88

Nota. En la tabla se expone la matriz de áreas de ofensiva estratégica donde se realizó un cruce estratégico entre las fortalezas, oportunidades.

- 1) Aplicar estrategias desde el Talento Humano enfocadas en digitalización y captación a través de los colaboradores de las COAC.
- 2) Apalancándose en la imagen de cobertura y solvencia, fomentar en los empleados una estrategia que mejore el servicio al cliente - captación
- 3) La Cultura de Ahorro e Inversión crece en el Ecuador, se puede promover junto con ella la cercanía y cobertura para nuevos socios.
- 4) El reto de la digitalización de las COAC se puede apalancar en herramientas de promoción virtuales.
- 5) Captar nuevos socios que deja la competencia (bancos y prestadores informales) usando la cercanía.

Estrategias Ofensivas

- 1) Darle al colaborador el rol de socio estratégico para que desde su área de trabajo fomente: una imagen sólida, la digitalización y promocióne los productos de la COAC
- 2) Crear nuevos productos que fomenten el uso de la tecnología y los canales virtuales en las poblaciones de incidencia.
- 3) Promocionar focalizadamente los servicios y beneficios como tasas preferenciales y bajas en microcréditos
- 4) Continuar educando a la población en el ahorro e inversión, campañas de marketing directo.

Matriz de áreas de defensiva estratégica – DA

Tabla 9

Matriz de áreas de ofensiva estratégica – FO

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO
PUNTOS DE APALANCAMIENTO KLP's

Número	Oportunidades		O1	O3	O8	O9	O14	O15	O16	Producto
	Fortalezas		<p>Frente al decrecimiento de la economía del Ecuador el sistema financiero puede aportar a la dinamización de los créditos y el ahorro</p>	<p>El sistema financiero goza de la confianza de los depositantes y ha incrementado su cobertura y solvencia</p>	<p>La cultura de ahorro e inversión se afianza en la mentalidad de los ecuatorianos</p>	<p>El 60% de los hogares ecuatorianos tienen la capacidad para ahorrar</p>	<p>El crecimiento y la cartera de las COAC's proyecta similar al de un banco y sin tantas regulaciones</p>	<p>El Reto de la digitalización similar a la banca pero sin perder el enfoque en el segmento de influencia</p>	<p>Las COAC deben captar a los clientes con necesidades de financiamiento por sobre la informalidad y que son desplazados por la banca</p>	
F1	Las COAC del segmento 1, cuentan con una planificación estratégica formal e incluyen al talento humano como eje de trabajo.		3	3	5	3	1	5	5	25
F2	El Gobierno Corporativo es una buena práctica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1.		1	1	1	1	3	5	3	15
F3	Las COAC del segmento 1 cuentan con una estructura organizacional bien definida que incluye comités y consejos- organigrama.		1	5	1	1	3	3	5	19
F7	Cercanía al socio y cobertura.		1	5	5	5	3	5	5	29
RESULTADOS			6	14	12	10	10	18	18	88

Nota. En la tabla se expone a la matriz de áreas de ofensiva estratégica donde se realizó un cruce estratégico entre las fortalezas y oportunidades.

Se obtiene del análisis cruzado de las debilidades y amenazas, esta matriz permite visualizar los BI's o Cockteles Explosivos para una Cooperativas de ahorro y crédito y que deben atenderse de forma integral a lo largo de la Planificación que se plantee. Se arma calificando el cruce de los factores con una escala de 5 – alto, 3 – medio y 1 – bajo.

Tabla 10

Matriz de áreas de ofensiva estratégica – DA

MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA - DA
COCKTELES EXPLOSIVOS BI's

		A1	A2	A4	A7	A9	
Código	Debilidades	Decrecimiento de la economía del Ecuador	El ahorro en los hogares (número de cuenta-ahorristas) es limitada debido a que apenas se puede cubrir la canasta familiar básica con los Ingresos	La pobreza y pobreza extrema del país se concentra en la zona rural, esto amenaza a la colocación de créditos y al ahorro en Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que esta es su zona de influencia	La inversión en proyectos tecnológicos es alta, al igual que el tiempo de educar al usuario. Reto Tecnológico	Generación de nuevas regulaciones legales para las operaciones cooperativas del país	Producto
D2	El incremento de la morosidad y el no cumplimiento en el encaje legal puede afectar las operaciones en el largo plazo	5	5	5	1	1	17
D3	Capital Social menor a \$200.000	1	1	1	1	3	7
RESULTADOS		6	6	6	2	4	24

Nota. En la tabla se expone un análisis estratégico a las áreas de ofensiva estratégicas donde se consideró un análisis comparativo entre las debilidades y las amenazas.

BI's

- 1) El incremento de la morosidad en créditos se agrava por la pobreza y la falta de ahorro
- 2) Las operaciones de las COAC a largo plazo se pueden afectar por el decrecimiento de la economía por causa de la pandemia
- 3) La pobreza extrema está concentrada en el sector rural del país, las COAC colocan créditos y la población no puede pagarlos

Estrategias Defensivas

- 1) Acercamientos a la cartera morosa mediante call center o contratación de una empresa para gestión de cobranza
- 2) Fomentar la cultura de pago de las deudas, campañas de refinanciamiento de deuda y de morosidad.
- 3) Fortalecer Cultura Colaborativa socios-empleados, mediante ferias de emprendimiento para dinamizar el mercado de incidencia de la COAC.

Capítulo III

Direccionamiento Estratégico

Definición Estratégica

La estrategia permite a las organizaciones establecer como actuarán frente a: las ventas, sus servicios, cuál será la técnica para posicionamiento de marca y cómo estará dado el crecimiento y la participación en el mercado, en una idea orienta esas acciones que aplica una empresa y que la orientan a conseguir su objetivo organizacional.

El cuestionamiento es ¿por qué establecer estrategias? La respuesta es que para obtener una ventaja competitiva formular estrategias es la base; tomando las palabras exactas de un autor la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia (Jackson, 2012) de aquí la importancia de mirar a las estrategias desde la competitividad.

Resultado de la matriz estratégica

Del cruce de las Fortalezas y Oportunidades, se estableció la Matriz de Áreas de **Ofensiva Estratégica** que nos permitió identificar los KLP's de las COAC o sus Puntos de Apalancamiento. Las mismas se detallan a continuación, fueron tomadas del capítulo II del punto 6.1.

Figura 28*Resultado de la matriz estratégica*

1) Aplicar estrategias desde el Talento Humano enfocadas en digitalización y captación a través de los colaboradores de las COAC.
2) Apalancandose en la imagen de cobertura y solvencia, fomentar en los empleados una estrategia que mejore el servicio al cliente - captación
3) La Cultura de Ahorro e Inversion crece en el Ecuador, se puede promover junto con ella la cercanía y cobertura para nuevos socios.
4) El reto de la digitalización de las COAC se puede apalancar en herramientas de promoción virtuales.
5) Captar nuevos socios que deja la competencia (bancos y prestadores informales) usando la cercanía.

Nota. En la figura se expone los resultados de la matriz estratégica, donde se han considerado a diversos aspectos.

Otro insumo estratégico es la Matriz de Áreas de **Defensiva Estratégica** que se obtiene del análisis cruzado de las debilidades y amenazas, esta matriz nos da como resultado los BI's o Cockteles Explosivos para una Cooperativas de ahorro y crédito y que deben atenderse de forma integral a lo largo de la Planificación que se plantee.

Figura 29*Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica*

1) El incremento de la morosidad en créditos se agrava por la pobreza y la falta de ahorro
2) Las operaciones de las COAC a largo plazo se pueden afectar por el decrecimiento de la economía por causa de la pandemia
3) La pobreza extrema esta concentrada en el sector rural del país, las COAC colocan créditos y la población no puede pagarlos

Nota. En la figura se expone los resultados del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica.

Estrategias

Mullins en su libro Administración del Marketing del 2007 en el cuál colabora con tres de sus colegas, para resumir la importancia de la estrategia formular una ecuación que cito: “buena estrategia + buena ejecución = buena dirección, de aquí la importancia de ser excelentes estrategias, ejecutores para en consecuencia lograr dirigir a nuestra organización al éxito. (Mullins , Walker, Harper, & Boyd, 2007)

Una vez analizado que es una estrategia y sus componentes, es importante considerar un orden o jerarquía de aplicación, que va a variar dependiendo del área de la empresa que las formule, así se definen 3 niveles o jerarquías a nivel corporativo, del negocio y de marketing cuya aplicación podría compararse con una pirámide y desde lo más alto de ella deben cascadear hacia la organización.

Figura 30

Niveles de Aplicación de la Estrategia



Nota. En la figura se expone los niveles de aplicación de la estratégica donde se consideró a la dimensión corporativa, de negocio, de marketing, tomado de (Ansoff H. , 1976).

Para las Cooperativas de ahorro y crédito esta pirámide de estrategias es vital para mantener informada a la organización del enfoque en el que se trabajará y a los departamentos integrados, considerando esta priorización se formularán estrategias complementarias al Análisis Situacional realizado en el Capítulo II.

Estrategia Corporativa

El primer nivel de estrategias desde la jerarquía es el Corporativo, que es diseñado por la cabeza de la organización y que marcan el norte, estas estrategias responden esta pregunta: ¿en qué negocio se debería estar? Y dependiendo de la respuesta definir una estrategia integradora que se aplique a toda la organización, podría ser una estrategia por **conglomerado** produciendo y comercializando productos totalmente diferentes al actual, de **diversificación** que se refiere a buscar negocios que no tiene que ver con la línea de nuestro negocio actual, por otro lado la **integración vertical** es una estrategia ambiciosa pero que de contar con los recursos da buenos resultados, ya que partiendo de la cadena de valor actual.

Se puede ser a la vez proveedor y asumir otros puntos de la cadena de producción o de entrega del servicio, que antes no se cubría. Finalmente podría aplicarse una estrategia de **política de adquisición y venta** que se refiere a como expandir el negocio cuidando las compras y como se están vendiendo-políticas los productos de la cartera actual.

De este grupo de estrategias para las COAC las estrategias que no pueden aplicarse por la normativa de la LOEPS son las de conglomerado e integración vertical, ya que una Cooperativas de ahorro y crédito no puede ser de dos tipos, por ejemplo, financiera y de transporte, o tener enfoque en otro tipo de negocios como insumos, por

ejemplo, porque rompería los principios cooperativos de “administración, seguimiento y autonomía” se recomienda aplicar la estrategia por **diversificación**, es decir realizar una reingeniería de sus servicios para ofrecer algo diferente a lo habitual, aplicando una estrategia horizontal es decir ampliando la gama de productos/servicios.

- Crear y/o fortalecer el canal virtual en las Cooperativas del Segmento I del Ecuador, aprovechando la tecnología disponible e invirtiendo en ella mediante acuerdos de Cooperación con otras Cooperativas del mismo segmento o de la zona de influencia.

Estrategias de Negocio

Desde la óptica de los negocios, la pregunta adecuada debería ser en torno al producto y al cliente, generalmente se aplica una estrategia denominada de **diversificación concéntrica** que se refiere a generar nuevos productos para clientes existentes o buscar nuevos clientes para productos que ya estoy produciendo. Esta estrategia es aplicada por las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1, ya que cuentan generalmente con un consejo de aprobación y diversificación de créditos y de ahorro.

Para que una organización pueda dar respuesta a estas condiciones tan competitivas del mercado, se plantean también las estrategias de posicionamiento estratégico que son 3: **liderazgo en costo, diferenciación y enfoque o alta segmentación**. (Porter, 1995)

En la tabla 11 a continuación se puede observar las estrategias de posicionamiento, pero con un análisis más completo que parte del tipo de mercado en el que está la empresa que busca aplicar la estrategia, un factor importante a considerar y

que permite analizar a estas 3 estrategias como si fuesen de 5 tipos. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Tabla 11

Estrategias Genéricas de Michael Porter

<i>Estrategias Genéricas de Michael Porter</i>		
Estrategia Genérica	N°	Se Aplica en
Liderazgo en Costos -Bajo Costo	Tipo 1	Mercados Grandes
Liderazgo en Costos -Mejor Valor	Tipo 2	Mercados Grandes y Mercados Grandes y Pequeños
Diferenciación	Tipo 3	Pequeños
Enfoque - Bajo Costo	Tipo 4	Mercados Pequeños
Enfoque -Mejor Valor	Tipo 5	Mercados Pequeños

Nota. En la tabla se expone a las Estrategias Genéricas de Michael Porter, donde se consideró al liderazgo de costos, liderazgo de costos mejor valor, diferenciación, enfoque bajo costo, enfoque mejor valor, tomado de (Porter, 1995)

Para las Cooperativas de ahorro y crédito la propuesta competitiva está dada desde su constitución y el marco legal que las rige, por su característica de territorialidad, es decir por el hecho de estar presente en zonas geográficas en donde en ocasiones un banco no llega, como lo son las cabeceras cantonales o lugares de densidad poblacional baja y rural, su estrategia para competir es de **enfoque o alta segmentación**. Y por su nicho que son hombre y mujeres de ingresos promedio, las COAC ofrecen productos de tasas reducidas, pero están dirigidas a un pequeño segmento de usuarios-socios que ya ha sido identificados.

- Diversificación concéntrica de dos frentes, que les permita ofrecer nuevos productos a sus mismos segmentos o buscar nuevos segmentos para los productos que más se colocan. Enfoque en el desarrollo de nuevos servicios.

Estrategias de Marketing

Para que el análisis de las estrategias sea integral, luego de haberlas analizado desde la competitividad - estrategias genéricas y desde lo estratégico de los negocios según su jerarquía, se debe realizar un análisis desde la participación en el mercado que actualmente tienen las Cooperativas de ahorro y crédito.

El autor de estas estrategias es Porter, su planteamiento parte del mercado y de cómo se desea ver participando en él, en la siguiente tabla se resumen estas 4 estrategias con sus principales características: soy líder, un retador, voy siguiendo al líder en el segmento de mercado donde se especializa.

Tabla 12

Estrategias según la participación en el mercado

Estrategia	Característica
Líder	1.- Dominar la posición número uno 2.- Ser un punto de referencia para competir
Seguidor	1.- Su comportamiento se adapta a la decisión que tomar el líder 2.- Baja participación en el mercado, sin ambición estratégica
Retador	1.- No domina el mercado 2.- Opciones: atacar al líder o ser un seguidor
Especialista	1.- Uno o pocos segmentos sin abarcarlos por completo 2.- Un gran pez en un pequeño estanque

Nota. En la tabla se muestra a las estrategias según la participación en el mercado tomando en consideración al líder, seguidor, retador, especialista, tomado de (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

El presente análisis busca generalizar las estrategias para las 35 Cooperativas del Segmento 1 del Ecuador, en este nivel estratégico algunas de ellas como Juventud Ecuatoriana Progresista, Jardín Azuayo y Cooperativa Alianza del Valle tienen una estrategia de Líder ya que dominan su zona de influencia. Otro grupo como Cooperativa

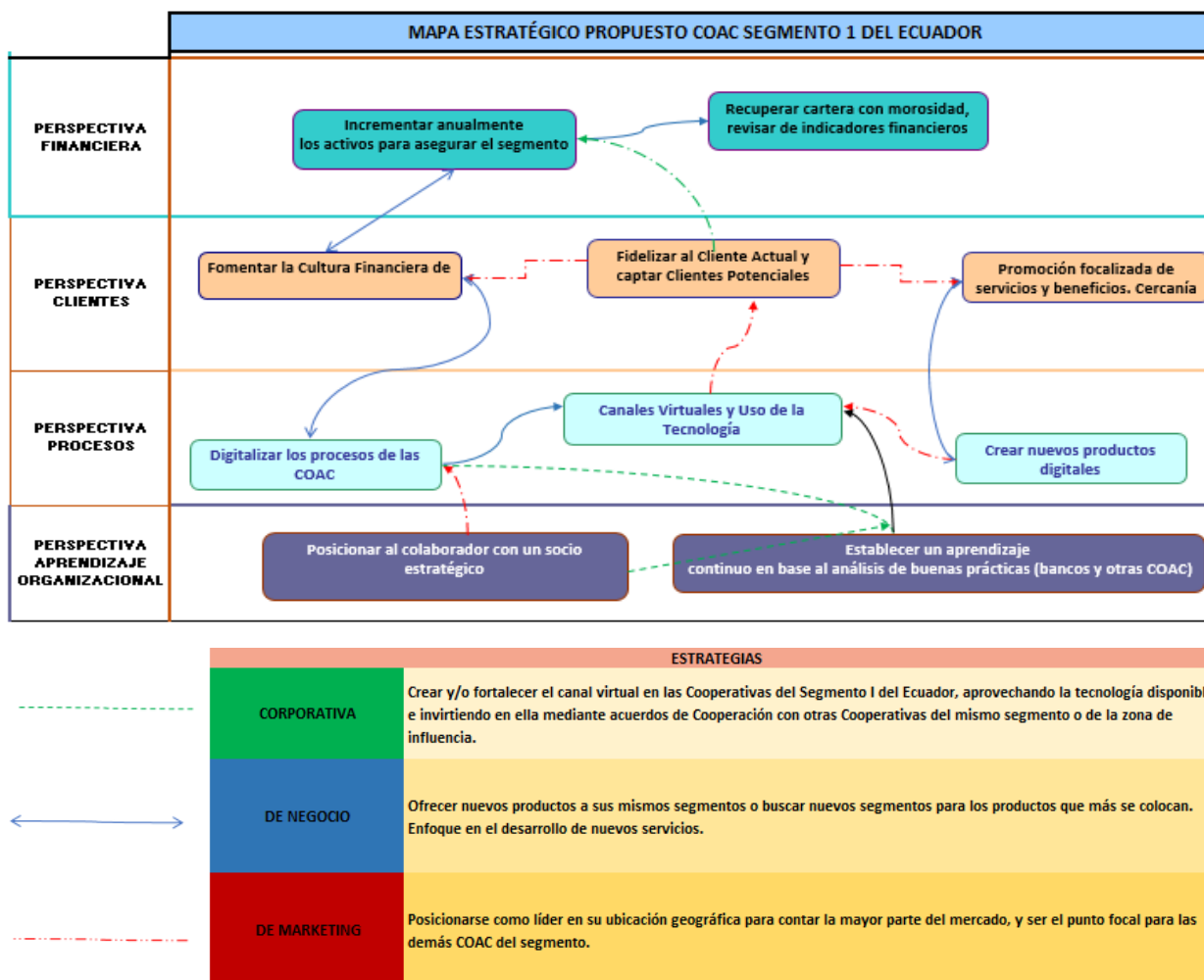
Atuntaqui, 23 de Julio, Tulcán y Pablo Muñoz Vega tienen una estrategia de retador, ya que todas tienen presencia en cantones de provincias del norte del país y compiten entre ellas. Por lo cual se enfoca en el top 10 de COAC líderes para realizar el planteamiento.

- Posicionarse como líder en su ubicación geográfica para contar con la mayor parte del mercado, y ser el punto focal para las demás COAC del segmento.

Mapa Estratégico

Tabla 13

Mapa Estratégico



Nota. En la tabla se expone al respectivo mapa estratégico tomando en consideración a la perspectiva financiera, la de clientes, procesos, aprendizaje organizacional.

Capítulo IV

Determinación de la Cultura Organizacional

Definición del Modelo CVF

Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011)

Este modelo permite el diagnóstico y caracterización de una cultura que domina en la organización y la relación de dicha cultura con el cumplimiento y desempeño organizacional, además señala al “líder” o primera línea gerencial como influenciador directo del estilo cultural, así estos dos autores definen cuatro tipos de culturas: Clan, Adhocrática o Innovadora, Jerarquizada y con orientación hacia el Mercado. Es aplicable en todo tipo de organización, usa la metodología de Compatible Values Framework (CVF), que parte de identificar la cultura que domina en las acciones diarias de la organización y a esto le suma el pensamiento de los Líderes, el instrumento que usa para la evaluación es el OCAI - Organizational Culture Assessment (Velasco 2015).

El modelo de Cameron y Quinn permite además de diagnosticar la cultura dominante, establecer el pensamiento proyectivo de quienes viven en esa cultura, es decir como creen ellos que debería ser esta misma cultura pero vista desde lo que se necesita al futuro, para luego de superponer las dos visiones en un gráfico, identificar las brechas o espacios que tiene la cultura actual comparada con la cultura desea, desde este caminar se establecen planes de acción que permiten en el tiempo ir fortaleciendo la cultura, o si fuese el caso ir cambiando para que se asemeje cada más a los que buscan los directivos o gobierno corporativo que son quienes determinan la cultura requerida, seguir este modelo permite a la organización contar con un instrumento válido y que brinda beneficios de análisis.

Este modelo explica la situación actual de la cultura organizacional y brinda un marco referencial para prepararla para el cambio, si este fuese necesario (Cameron & Quinn, 2006). El modelo es bifactorial y está conformado un eje horizontal, en cuyo extremo izquierdo se ubica el colaborador y en el extremo derecho se ubicará el cliente, con este análisis, se entiende que tendencia tiene la organización en su esencia misma, si busca satisfacer a su cliente interno o externo. Analizando el eje vertical busca identificar si las acciones de la organización están orientadas hacia ser flexible y discreta o si más bien busca orientarse hacia las normas o controles que le darán estabilidad.

Estos ejes forman finalmente 4 cuadrantes al cruzarse y cada uno define una cultura y un cumplimiento organizacional distinto. Las culturas resultantes se ven y analizan como se observa en el siguiente gráfico.

Figura 31

Modelo de los valores de competencia.



Nota. En la figura se expone el modelo de los valores de competencia donde se ha considerado a la flexibilidad y discreción, tomado de (García , y otros 2012)

La cultura de clan tiene enfoque hacia lo de adentro, lo interno es lo más importante es decir el colaborador, y la flexibilidad está siempre presente, es como una

familia. Se describe por valores compartidos y que crean un ambiente cálido como: afinidad, colaboración, desarrollo personal y profesional, orientación hacia el equipo de trabajo, desarrollo a través de la sinergia, defienden la lealtad y sus actos están basados en la democracia; se denomina clan por su similitud con una organización familiar.

La cultura jerárquica también tiene un enfoque interno, pero de control constante y riguroso por la orientación hacia la norma y los procesos, busca cumplir objetivos de estabilidad y eficiencia.

La cultura de mercado tiene un enfoque externo y marcado por un alto control que asegure el cumplimiento, atiende a las necesidades del mercado en el que convive y al cuál atiende. Busca cumplir con principios que la hagan cada vez más competitiva y productiva ya que defiende sus objetivos como lo principal para sentirse exitosa. Una cultura de mercado propone un ambiente de trabajo con enfoque en el cumplimiento del resultado.

La cultura Adhocrática tiene como base la innovación y busca nuevas formas de hacer las cosas, por eso es altamente flexible y propone a la creatividad de las personas y su libertad de expresión como factor para ser exitosa. constantemente se plantean ideas para alcanzar el éxito.

Tipos de culturas

Cultura clan

La organización es como una familia que se extendió de casa hacia la oficina. Los líderes y jefes son considerados como mentores y guías, son como padres a los que se les piden consejos y saben cómo cuidar de la gente. Su estructura es paternal, buscan la coherencia y son personas honestas en su accionar. El factor que los hace calificarse como exitosos, es su orientación hacia los colaboradores, ser empáticos con sus clientes y consumidores. (Cameron & Quinn, 2006)

Figura 32*Cultura Clan*

Nota. En la figura se expone a la Cultura Clan, donde se ha considerado a la flexibilidad, discreción, tomado de (García , y otros 2012)

Cultura jerarquizada

La organización es un espacio muy bien organizado y en extremo formal. Los líderes alardean de ser buenos coordinadores y de promover el cumplimiento, si ellos no están presentes es difícil observar el cumplimiento organizacional a menos que lo hayan autorizado. A largo plazo esta cultura promueve la estabilidad y el desempeño con eficiencia, busca también operaciones precisas. Definen su éxito con el cumplimiento exacto de lo que programan y un bajo costo porque el extremo control no permite errores. (Cameron y Quinn, 2006).

Figura 33*Cultura Jerarquizada*

Nota. En la figura se expone a la Cultura Jerarquizada donde se ha considerado a la flexibilidad, discreción, tomado de (García, y otros 2012).

Cultura de mercado

La organización tiene un alto enfoque en sus objetivos de corto y largo plazo. Esta cultura organizacional considera a sus cabezas o líderes como entes clave para que se cumpla el trabajo, ellos orientan al personal hacia ser competitivos; les mueve generar réditos y ganancias. Su marca y la reputación que les lleve al éxito son sus objetivos de enfoque permanente. (Cameron & Quinn, 2006).

Figura 34*Cultura de Mercado*

Nota. En la figura se expone a la Cultura de mercado donde se ha considerado a la flexibilidad, discreción, tomado de (Garcia , y otros 2012)

Cultura Adhocrática

La organización es un espacio innovador y con dinamismo, es muy eficiente porque la creatividad es parte de las actividades diarias. Sus líderes se son personas innovadoras y arriesgadas, toman decisiones siempre con riesgos. Les preocupa la experiencia de sus colaboradores mientras forman parte de ella y la innovación que pueden proponer en sus procesos organizacionales. El éxito llega cuando producen bienes y servicios nunca antes vistos, son siempre únicos (Cameron & Quinn, 2006).

Figura 35

Cultura Adhocrática



Nota. En la figura se expone a la Cultura Adhocrática donde se ha considerado a la flexibilidad, discreción, tomado de (Garcia , y otros 2012).

Las organizaciones siempre tendrán una combinación “única” de todas las culturas, pero en todos los casos hay una que domina y siempre prevalecerá sobre las demás, “alrededor del 80 % de los cientos de organizaciones que se han evaluado, se han distinguido por una o más de estas clases de cultura reconocidas por el CVF” (Cameron & Quinn, 2006)

Tabla 14

Tipos de Cultura y sus Dimensiones

Dimensiones	Clan	Adhocrática	Jerarquía	Mercado
Características dominantes	Lugar personal y familiar.	Muy dinámica y emprendedora.	Jerarquizada, controlada y estructurada.	Orientada hacia los resultados.
Líderes de la Organización	Tutor, consejero y padre de todos en la familia.	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos.	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia.	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados
Administración del Talento Humano	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación.	Promueve la iniciativa, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad.	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción.	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos.
Unión de la organización	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación.	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos.
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta.	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; aprender de los errores.	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido.	Acciones competitivas, vencer a la competencia.
Criterio de Éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés.	Desarrollo de productos únicos y novedosos.	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos.	Penetración y liderazgo en el mercado.

Nota. En la tabla se realizó un análisis a los Tipos de Cultura y sus Dimensiones desde el punto de vista de (Aimara, 2021); (Cameron & Quinn, 2006)

Método de Cálculo

Los modelos de diagnóstico de cultura no buscan señalar si una cultura es buena o mala, o si es eficiente o ineficiente, más bien buscan identificar qué tipo de cultura practica una organización, vista desde la óptica de los colaboradores, el objetivo es que los miembros de la organización puedan alinear la toma de decisiones, y trabajar en mejorar los factores organizacionales que influyen en su cultura, es oportuno señalar que no existe una cultura ideal o única que deba ser replicada por todos, sino que la cultura debe responder a las necesidades de la organización y ésta a su vez debe asegurarse que esa cultura sea conocida y que se trabaje constantemente por fortalecerla, y promover a la par que sus miembros entiendan los fines que esta persigue.

El proceso de análisis del modelo CVF Competing Value Framework por sus siglas en inglés, o modelo de valores en competencia o MVC traducido al español permite conocer la tipología cultural que impera en la organización en un momento determinado, a partir de este estudio se detectan problemas a solucionar desde el talento humano, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora en las perspectivas de aprendizaje y desarrollo de una planificación estratégica en marcha.

Se aplica un cuestionario de 24 preguntas que son formuladas en dos momentos “actual” es decir cómo se perciben las dimensiones de la cultura en la actualidad, y el momento futuro o cultura “deseada”, por eso la encuesta tiene en total 48 enunciados, los 24 se repiten. Este modelo que busca identificar cuál es la tendencia y repetición en los 6 tipos de cultura, por esta razón cada dimensión: características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito en la batería – encuesta tiene 4 opciones de respuesta, y cada opción tiende hacia un tipo de cultura, la encuesta se responde en una escala de Likert 5: en donde

1. Es Nunca: para la tabulación porcentual corresponde a	0%
2. Es Muy pocas veces: para la tabulación porcentual corresponde a	25%
3. Es Algunas veces: para la tabulación porcentual corresponde a	50%
4. Es Casi siempre: para la tabulación porcentual corresponde a	75%
5. Es Siempre: para la tabulación porcentual corresponde a	100%

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta – Enfoque Cuantitativo

Detalles Encuesta OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument

El instrumento OCAI consta de seis dimensiones, las cuales establecen los siguientes aspectos importantes :

- Las características que dominan en general a la organización.
- El estilo de liderazgo y el enfoque que proponen los Líderes.
- La gestión de los empleados, como son tratados y el entorno laboral que se propone.
- Los mecanismos o caractereísticas que mantienen unida a la organización.
- Los ejes estratégicos impulsores de la planificación de la organización.
- Los criterios de éxito, que festeja la organización y como se celebra y recompensa. (Cameron & Quinn, 2006)

Especificaciones

- No existen buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional, la encuesta busca una tendencia hacia uno de los cuadrantes definidos en el modelo.

- Se debe pensar en el ahora o cultura actual y luego en el futuro o como veo a mi cultura en el largo plazo, en un periodo de 5 años por lo menos.
- A continuación se presenta la estructura del instrumento – encuesta.

Tabla 15*Estructura Encuesta – Enfoque Cuantitativo*

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
Total (100)		0	0

2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
Total (100)		0	0

3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
Total (100)		0	0

4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
Total (100)		0	0

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
Total (100)		0	0

6. CRITERIO DE ÉXITO		Cultura Actual	Cultura Deseada
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
Total (100)		0	0

Nota. En la tabla se realizó un análisis a la estructura encuesta – enfoque cuantitativo, donde se consideró a las características dominantes, líderes de la organización, administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito desde el punto de vista de (Aimara, 2021), (Cameron & Quinn, 2006)

Detalle del Proceso Cuantitativo

Objetivo: Determinar el tipo de cultura dominante en la muestra de Cooperativas del Segmento 1 del Ecuador visto desde sus altos directivos, con el fin de determinar estrategias organizacionales que permitan cumplir su planificación estratégica.

Marco Muestral: El universo de Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 del Ecuador es de 35 instituciones (SEPS, Boletín Financiero Segmento 1, Dic 2020) se tomó como referencia a 8 Cooperativas (23 de Julio, Cooperativa Atuntaqui, Alianza del Valle, Oscus, San Francisco Ltda. Cooperativa de la Policía Nacional y Jardín Azuayo), se incluyó a gerentes generales, profesionales de talento humano y planificadores, se aplicó el tipo de muestreo no-probabilístico, no aleatorio, de conveniencia, que sirve para crear muestras por la facilidad de acceso a la información, además es ideal si la muestra seleccionada se encuentra en el entorno próximo del que propone la investigación.

Figura 36




Detalle del Proceso Cuantitativo

Fecha de aplicación:	Del 5 al 9 de abril de 2021
Profesionales Evaluados:	45 Altos Directivos de 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 del Ecuador.
Localidades:	A nivel nacional
Forma de aplicación:	24 preguntas de Cultura (Actual-Deseada)



Te damos la Bienvenida a esta evaluación de Cultura Laboral

Esta encuesta online permitirá evaluar la percepción de los profesionales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito frente a distintos factores que componen la Cultura.

-  La encuesta está disponible las **24 horas del día**.
-  Puedes llenar la encuesta desde el **Lunes 5 al viernes 9 de abril de 2021**
-  El tiempo de duración es de aproximadamente **20 minutos**.
-  Recomendamos usar los navegadores Mozilla, Google Chrome versión 11 o superior.

Gracias por participar, esta encuesta apoyará un importante estudio sobre el Rol de la Cultura en la Estrategia de las Cooperativas.

Si necesitas soporte durante tu evaluación puedes escribir a:
Elena Blanco (elena.blanco@prestro.net)

Instrucciones

Para ingresar a la evaluación **haz click en el botón.**

[Ir a la Encuesta](#)

Si no visualiza el botón haga click [Aquí](#).

Copyright © 2016 Prestro Cultura Laboral, Derechos Reservados.

Nota. En la figura se expone de forma detallada el Proceso Cuantitativo, donde se consideró a la fecha de aplicación, profesionales evaluados, localidades, forma de aplicación.

Para la recopilación de los datos se usó la plataforma de Prestro Cultura Laboral, firma ecuatoriana especializada en estudios de cultura. El lanzamiento de la encuesta se realizó el día lunes 5 de abril y permaneció activa hasta el día viernes 9 de abril de 2021.

Datos de las encuestas aplicadas

Figura 37

Datos de las encuestas aplicadas

CONCEPTO	CATEGORÍA	NÚMERO TOTAL	PORCENTAJE
Universo de Empleados activos en Nómina	TOTAL POR EVALUAR	45	100%
Colaboradores que contestaron la encuesta online	TOTAL EFECTIVOS	32	71%
Colaboradores que no contestaron la encuesta online	TOTAL SIN RENDIR	13	29%

Nota. En la figura se describe a los Datos de las encuestas aplicadas, donde se consideró al universo de empleados, colaboradores que contestaron la encuesta online, colaboradores que no contestaron la encuesta online.

Con estos datos se procedió a la tabulación en el software y determinación de los hallazgos.

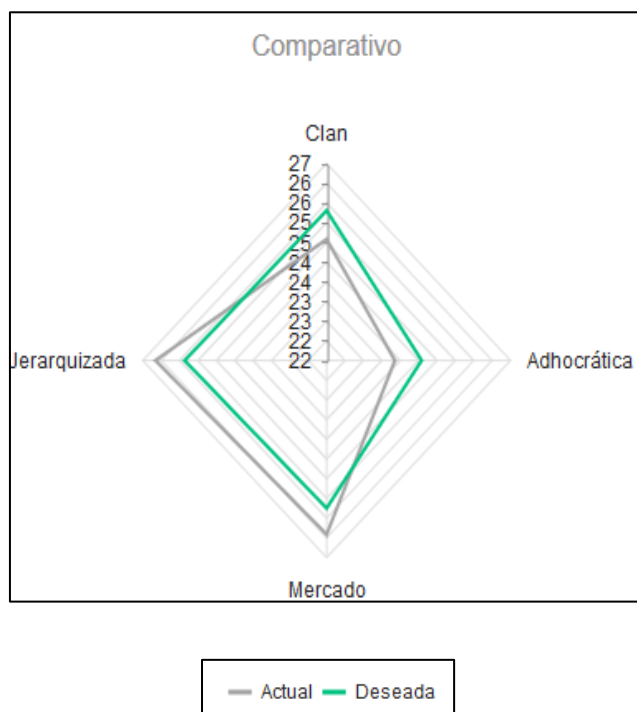
Resultados Obtenidos

Luego de recibir las evaluaciones de los 32 funcionarios de las Cooperativas de ahorro y crédito se determina la Cultura Actual y Cultura Deseada por la muestra de COAC del segmento 1, vista desde sus directivos.

Figura 38*Resultados Obtenidos*

Resultados		
	Actual	Deseada
Clan	24,58%	<u>25,31%</u>
Adhocrática	23,36%	24,08%
Mercado	25,91%	25,25%
Jerarquizada	<u>26,15%</u>	25,36%
	Total:100,00%	Total:100,00%

Nota. En la figura se expone los resultados obtenidos donde se consideró a los factores Clan, Adhocrática. Mercado, Jerarquizado.

Figura 1*Interpretación de resultados*

Nota. En la figura se expone la interpretación de los resultados donde se consideró a los factores Clan, Adhocrática. Mercado, Jerarquizado.

Interpretación: Los directivos de las COAC piensan que su Cultura dominante es la **Cultura Jerarquizada**, mientras que en el futuro ven a sus instituciones incorporando

factores como el bienestar, preocupación por el colaborador, trabajando en consenso y promoviendo la confianza que son las características de una **Cultura Clan**, pero sin dejar de ser Jerarquizada. Para que este análisis sea más detallado se presentan los resultados considerando los 6 criterios evaluados en la encuesta OCAI.

Tabla 16

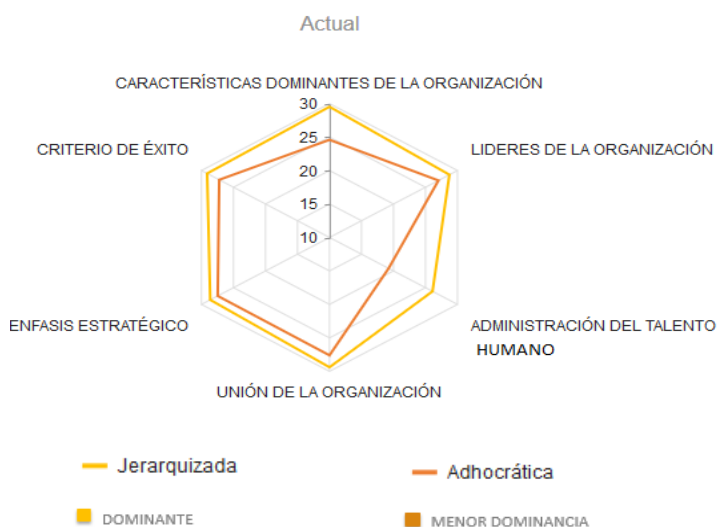
Criterios encuesta OCAI.

Actual				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN	25,48%	24,59%	28,22%	29,53%
LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN	27,16%	27,02%	29,60%	28,74%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	26,13%	19,24%	26,27%	26,10%
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	27,81%	27,61%	28,77%	29,39%
ENFASIS ESTRATÉGICO	27,26%	27,47%	28,70%	28,64%
CRITERIO DE ÉXITO	27,30%	27,23%	28,36%	29,12%

Nota. En la figura se exponen a los criterios de la encuesta OCAI, donde se consideró a las características dominantes, líderes de la organización, administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito.

Figura 39

Interpretación Criterios encuesta OCAI.



Nota. En la figura se expone a la respectiva Interpretación Criterios encuesta OCAI, desde el punto de vista de las características dominantes, líderes de la organización,

administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito

Interpretación: Cuando se analiza los datos por el corte de dimensión, se observa los matices propios de la cultura actual de las COAC del Segmento 1, en donde la Cultura Jerarquizada es seguida por una Cultura Adhocrática es decir de Innovación, esto sin duda se debe a que como veía se observando en el análisis situacional del Microambiente e interno, estas organizaciones trabajan fuertemente en adaptar procesos tecnológicos y de publicidad y relaciones públicas creativos.

Por ahora los 3 factores que caracterizan a la Cultura dominante que es la Jerarquizada son: ser una institución estructurada y controlada, les apasiona el cumplimiento de las normas y políticas y lo que les hace sentir exitosos es ofrecer un servicio de calidad y programar a detalle sus actividades – proyectos.

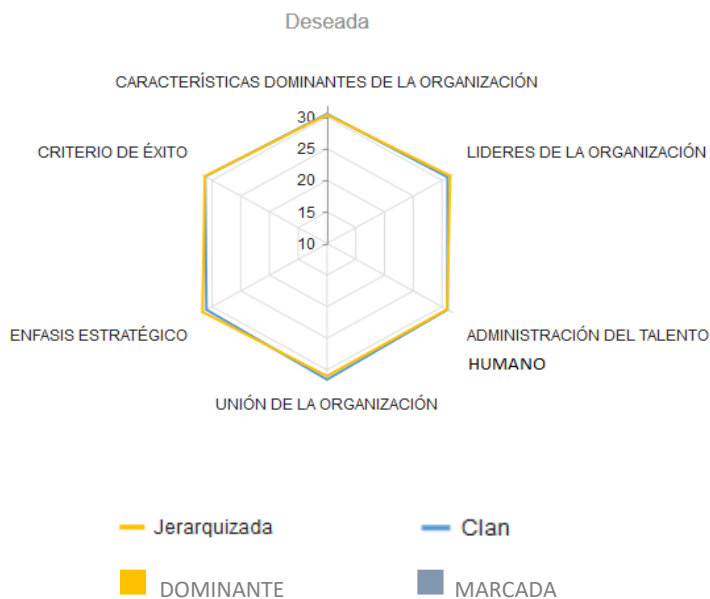
Tabla 17

Criterios de Cultura dominante

Deseada				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN	30,49%	30,66%	30,59%	30,35%
LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN	30,97%	31,00%	31,21%	31,41%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	30,93%	22,91%	29,90%	30,86%
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	31,52%	31,07%	31,21%	30,97%
ENFASIS ESTRATÉGICO	30,97%	31,07%	31,55%	31,65%
CRITERIO DE ÉXITO	31,21%	30,38%	31,21%	31,24%

Nota. En la tabla se muestran los respectivos criterios de la cultura dominante donde los factores considerados fueron las características dominantes, líderes de la organización, administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito.

Figura 40
Interpretación Criterios de Cultura dominante

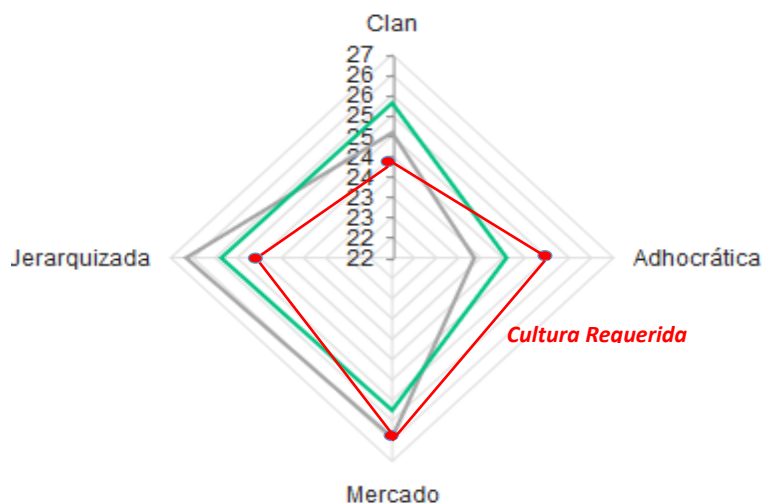


Nota. En la figura se muestra a la respectiva interpretación sobre los criterios de la cultura dominante donde se consideró a las características dominantes, líderes de la organización, administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito.

Interpretación: Las COAC del Segmento 1 en el futuro – espacio de 5 años – se ven viviendo en una Cultura Jerarquizada en similares condiciones que la actual, sin embargo, se ven a dos atributos de la Cultura Clan como marcados: Unión de la Organización con rasgos como: lealtad y desarrollo del compromiso; al igual que ven marcada la dimensión de Administración del Talento Humano: promover el trabajo en equipo y el consenso.

Figura 41

Interpretación de las COAC del Segmento 1



Nota. En la figura se muestra a la interpretación de las COAC del Segmento 1, tomado en cuenta a clan, jerarquizada, mercado, adhocrática.

Análisis Global : Se debe recordar que en modelo se propone 3 tipos de culturas, la actual que es como está desempeñándose la organización, la deseada que es como quisiera ser o como se ve y finalmente la **Cultura Requerida** que es definida por el gobierno corporativo, es decir el consejo directivo de las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1, en este sentido y basados en el análisis situacional en donde se enmarcan los principios corporativos, las normas y leyes de la LOEPS y los lineamientos dados por la SEPS, donde se formula una Cultura Requerida con una dominancia en Adhocrática que marca la innovación, un tinte de mercado ya que es necesario bajar la morosidad y ampliar la cobertura de los segmentos en las ciudades de influencia y

mantener las características relevantes de Jerarquizada y Clan que se evidencian en el estudio de la Cultura Actual y Deseada.

Entrevista – Enfoque Cualitativo

Detalle del Proceso Cualitativo

Objetivo: Profundizar sobre el entorno de Cultura, factores, planes y enfoque estratégico que tiene para los directivos de las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 del Ecuador.

Proceso: De la muestra establecida de COAC se realizaron 5 entrevistas a gerentes generales y profesionales de talento humano de: 23 de Julio, Cooperativa Atuntaqui, Alianza del Valle, San Francisco Ltda. Cooperativa de la Policía Nacional y Jardín Azuayo.

Instrumento: Se usó un cuestionario de 5 preguntas que nos ayuden a enfocar el trabajo que actualmente se hace en las Cooperativas desde la cultura laboral y si su papel es importante en la planificación estratégica. Se contactó a las 5 personas con un saludo inicial con una introducción sobre esta investigación y el uso que se le daría a la información proporcionada.

Protocolo de la entrevista: La entrevista fue telefónica, se abordó a los actores de la Cultura de las COAC con una introducción sobre el fin que se le daría a la información, es decir el uso en la presente investigación y los 5 estuvieron de acuerdo.

Rapport: o saludo inicial que busca generar una conexión de empatía con el entrevistado... “Buenas tardes soy Ma. Augusta Izquierdo estudiante de la maestría de Planificación y Dirección Estratégica de la ESPE, me encuentro realizando una investigación sobre la importancia que tiene la gestión de la Cultura Laboral en el

cumplimiento de la Planificación Estratégica de las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 del Ecuador, agradezco el apoyo de su institución con este estudio.

Tabla 18

Cuestionario de preguntas abiertas

1	¿Hace cuánto tiempo se está gestionando la Cultura en su Cooperativa?
2	¿Considera que la gestión de Cultura es relevante para el cumplimiento de su Planificación Estratégica
3	¿Dentro de la Planificación Estratégica la Cultura en qué nivel o perspectiva se encuentra? Financiera, Del Cliente, Interna o De aprendizaje y crecimiento u otro
4	¿Qué factores considera son clave al momento de gestionar la Cultura?, nombre 5
5	Háblenos de esos indicadores.

Nota. En la tabla se muestra al respectivo cuestionario de preguntas abiertas donde se tomó en cuenta al tiempo, el cumplimiento, niveles, factores clave.

Se presentan los resultados en la siguiente matriz de Actores de la Cultura, en la que se presenta el nombre, cargo, correo electrónico y la institución a la que pertenece la persona entrevistada.

El análisis de los hallazgos se realizó según el número de repeticiones de palabras clave durante la entrevista, se presenta una a una las tablas de datos.

Tabla 19 *Matriz de Actores de la Cultura*

1	A1
Nombre:	Alejandro Jaramillo
Cargo:	Gerente General
Correo:	<u>gerente@atuntaqui.fin.ec</u>
Institución:	COAC Atuntaqui
R1	4 años aproximadamente
R2	Por supuesto, nosotros hemos planificado nuestro año 2025 considerándola. Nuestro lema es vamos al 200 con una Cultura Innovadora de Calidad.
R3	En la interna y de aprendizaje
R4	Presupuesto, clima laboral, capacitación, alineación de los líderes, responsabilidad social y los cambios organizacionales.
R5	Todo se debe medir y con estos indicadores se justifica el plan de trabajo que presentamos año año.

2	A2
Nombre:	Elizabeth Orbea
Cargo:	Jefe de Talento Humano €
Correo:	morbea@alianzadelvalle.fin.ec
Institución	COAC Alianza del Valle
R1	8 años
R2	Para nosotros es parte de nuestro día a día, creo que todo lo que se hace desde la gestión de personas apunta hacia la Cultura y nuestra Cooperativa la respira.
R3	En toda la planificación
R4	Equipo con el que se cuenta, trato con las personas, bienestar, la innovación en los procesos, servicio al cliente interno y externo.
R5	A todo mi equipo le pido indicadores, de procesos de selección, de clima laboral, del perfil de los Lídeeres, de servicio al cliente interno, esos son los que básicamente nosotros manejamos.

3	A3
Nombre:	Jeaneth Córdova
Cargo:	Jefe de Desarrollo Organizacional y Talento Humano
Correo:	<u>jcordova@coop23dejulio.fin.ec</u>
Institución	COAC 23 de Julio
R1	5 años
R2	Nosotros medimos la planificación estratégica en base a desempeño y competencias que son indicadores de nuestra Cultura Organizacional.
R3	Cuando hablamos de crecimiento y de desarrollo
R4	Adaptarse a los cambios, el clima laboral, tener buenos Líderes, ser más innovadores, capacitar a la gente, que talento humano de un buen servicio a toda la Coope.
R5	Nosotros para el POA anual reportamos estos indicadores, estamos trabajando en una cultura de ser innovadores y de crecer en el mercado esa es nuestra cultura.

4	A4
Nombre:	Josue Rojas
Cargo:	Coordinador de Talento Humano
Correo:	<u>jrojas@jardinazuayo.fin.ec</u>
Institución	COAC Jardín Azuayo
R1	Siempre
R2	Este año llegamos a ser más de 1.000 colaboradores, sería imposible no trabajar en Cultura, nosotros presentamos indicadores de capacitación, competencias y planes de carrera a los consejos y a gerencia cada 3 meses.
R3	Talento Humano es un área o proceso clave, cuando se planifica en todos los niveles hablamos de "personas".
R4	Recursos con los que cuento, un buen equipo de trabajo, tener ideas innovadoras, buscar un buen proveedor de consultoría, hacer las cosas diferentes.
R5	Cada año reportamos una memoria desde talento humano que se analiza en los consejos y esos indicadores son parte de los KPI's de la Cooperativa, ahora tenemos una persona en el equipo que lidera clima y cultura

5	A5
Nombre:	Galo Celi
Cargo:	Gerente de Talento Humano
Correo:	<u>galo.celi@coac-sanfran.com</u>
Institución	COAC San Francisco Ltda.
R1	2 años
R2	Diría que una buena gestión de cultura te permite contratar a los buenos talentos, en Ambato es una lucha por conseguir y fidelizar al talento así que eso nos permite planificar correctamente.
R3	En todos los niveles porque siempre nos preocupamos por integrar a los colaboradores
R4	Entender que todo cambio, que hay que replantear la cultura y ser más pilas ser innovadores porque la competencia es fuerte, como son mis gerentes capacitarlos bastante y los recursos
R5	Los medimos todos los meses, teneos reuniones con los Líderes de cada área y agencia, cada uno tiene un plan de acción con su desempeño y su clima laboral.

Nota. En la tabla se expone un análisis a la Matriz de Actores de la Cultura, donde se consideró al Gerente General, Jefe de talento humano, jefe de desarrollo organizacional, coordinador de talento humano, gerente de talento humano.

Datos Relevantes de las entrevistas: En las respuestas expresadas, por las 5 personas que fueron objeto de investigación se concluye que:

- En promedio las Cooperativas del Segmento 1 llevan trabajando en Cultura de 4 a 5 años.
- Las 5 entrevistas consideran que la cultura laboral es clave para la planificación estratégica y la consideran en todos los niveles especialmente en el de aprendizaje y desarrollo.
- De los 5 factores o indicadores que se pidió nombrar, se realizó una evaluación de frecuencia, es decir cuántas veces la palabra fue repetida por los entrevistados y el resultado es: **innovación/creatividad** 5 veces, **liderazgo/líderes** y **servicio al cliente** 4, **gestión de los cambios** 3 veces.
- Otro insumo relevante para definir la cultura organizacional son los valores corporativos, ya que ellos nos sirven como base para determinar los comportamientos observables esperados en los colaboradores. Se presentan en el siguiente cuadro a las 8 Cooperativas de ahorro y crédito de la muestra con los valores organizacionales que promueven.

	COAC	VALORES ORGANIZACIONALES
	JARDIN AZUAYO LTDA	Apoyo mutuo Transparencia Compromiso Honestidad Fidelidad Respeto a la naturaleza Integridad Confianza Responsabilidad Democracia de la colectividad.
	POLICIA NACIONAL LTDA	Compromiso Innovación Seguridad Pasión Solidaridad
	COOPROGRESO LTDA	Transparencia Agilidad Orientación al Socio
	ALIANZA DEL VALLE LTDA	Equidad Honestidad Responsabilidad Disciplina Solidaridad
	OSCUS LTDA	Ayuda mutua Responsabilidad Democracia Igualdad Equidad Solidaridad
	SAN FRANCISCO LTDA	Responsabilidad Social Ética Confianza Transparencia Amabilidad Compromiso
	23 DE JULIO LTDA	Compromiso Integridad Satisfacción del Cliente Trabajo en Equipo Innovación
	ATUNTAQUI LTDA	Integridad Eficiencia Calidad en el servicio

Nota: Páginas web de cada COAC, información Pública, top 5 de valores: innovación, equidad, respeto, honestidad y pasión.

Un valor da soporte a la sociedad y a las organizaciones porque permite que los miembros que llegan a una nueva cultura se integren a ella y adopten sus conductas como propias. Este acto de conocer, entender y practicar los valores organizacionales en

el largo plazo garantiza que los colaboradores no solo se sientan identificados con la empresa sino que se comprometan con el cumplimiento de los objetivos. Los valores identifican y replican actitudes que son los cimientos para la dinámica del clima y la cultura organizacional, estos valores están también presentes en la vida social. (Valbuena, Morillo, & Salas, 2006)

Para las Cooperativas de ahorro y crédito es fundamental contar con sus valores corporativos identificados y promulgarlos como parte de su planificación estratégica y cultura corporativa, las 8 Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 que son el foco de este estudio, todas ellas cuentan con valores definidos, incluso están declarados en sus páginas web como información pública y son parte de sus códigos internos de conducta.

Analizando el top 5 de valores organizacionales que son innovación, equidad, respeto, honestidad y pasión, transmiten exactamente lo que una COAC del segmento 1 propone al mercado y a sus empleados desde **Ser Innovador** que se refiere a proponer nuevos servicios y formas de servir a los socios, **Ser Equitativo** dar un trato por igual a todos los clientes internos y externos, **Ser respetuoso** ponerse siempre en el lugar de otra persona, **Ser honesto** no cometer ni permitir actos que estén lejos de la legalidad, **Ser apasionado** ejecutar cada tarea encomendada con pasión y buscando el mejor resultado. Estos valores al estar declarados constituyen la base fundamental de la cultura para las Cooperativas y garantizarán el cumplimiento de los ejes de trabajo planteados.

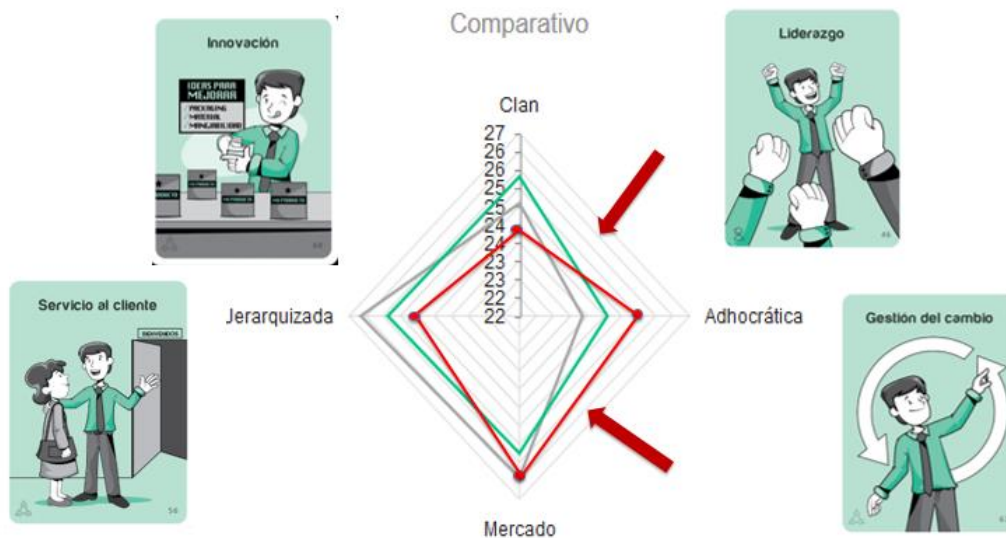
Hallazgos de Cultura y ejes de trabajo

Integrando los insumos obtenidos tanto en el diagnóstico cuantitativo: Cultura actual dominante Jerarquizada, Cultura Deseada marcada Clan y la Cultura Requerida determinada desde el análisis situacional, se integra los factores obtenidos por frecuencia de las entrevistas que son el componente cualitativo que complementa este esquema

propuesto, en el mismo se puede observar los ejes de trabajo para la cultura laboral, en las Cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 del Ecuador.

Figura 42

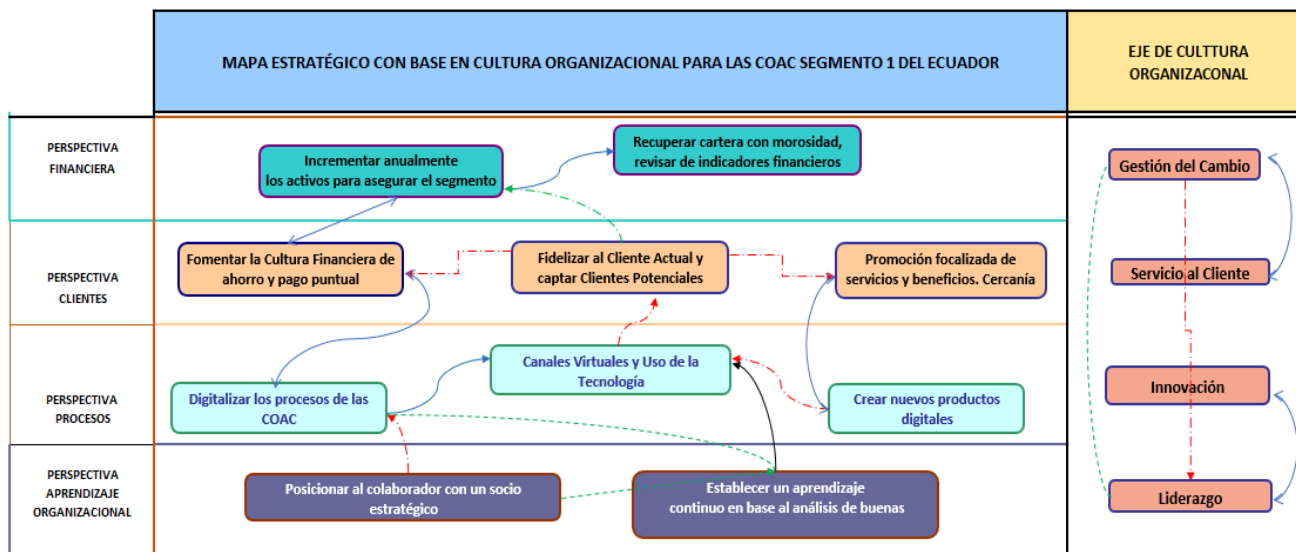
Cultura Laboral integrada al Balanced Scorecard



Nota. En la figura se muestra a la cultura laboral integrada al Balanced Scorecard donde se consideró al aspecto jerarquizado, mercado, adhocrática, clan.

Figura 43

Estrategias con enfoque en Cultura

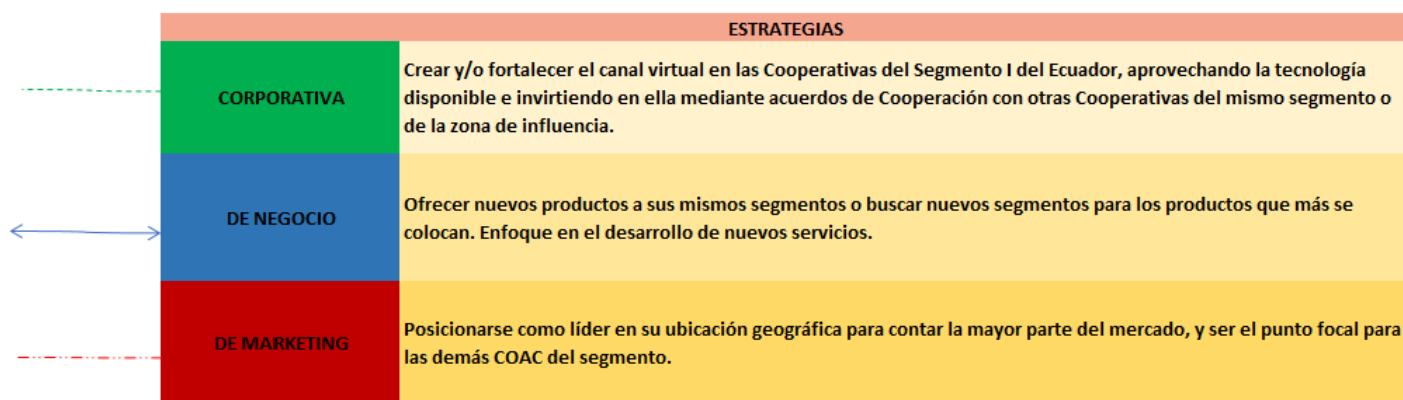


Nota. En la figura se muestra a las estrategias con enfoque en la cultura tomando en cuenta a la perspectiva financiera, clientes, procesos, aprendizaje organizacional.

Las estrategias planteadas desde el eje de Cultura Organizacional se pueden observar a lo largo del mapa estratégico, es clave la influencia de las 3 estrategias primarias como lo son la corporativa (marcada en verde), de negocio (marcada en azul) y de marketing (marcada en rojo) las cuales integran a cada perspectiva de la propuesta estratégica. La intención de este esquema es evidenciar como las 4 estrategias del eje de cultura: **Gestión del Cambio, Servicio al Cliente, Innovación y Liderazgo** son vitales para el cumplimiento de las estrategias internas de cada perspectiva, aquí se suma el top 5 de valores: innovación, equidad, respeto, honestidad y pasión, que determinarán cómo el **QUE** en las COAC que la estrategia se cumple; mediante el **COMO** que es la cultura organizacional.

Figura 44

Estrategias planteadas desde el eje de Cultura Organizacional



Nota. En la figura se muestra a las estrategias planteadas desde el eje de cultura organizacional, donde se ha tomado en cuenta al aspecto corporativo, de negocio, de marketing.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se han convertido en un actor fundamental del ámbito económico y social, ya que además de apoyar en el fomento de una cultura de ahorro, atienden a los sectores económicos vulnerables de la población analizados desde la pobreza, escolaridad y desempleo. Estas instituciones cubren el mercado en ocasiones desatendido por la banca tradicional, y lo hacen con una propuesta de cercanía y asociatividad que convierte a sus usuarios en socios. En el segmento 1 en la actualidad existen 35 organizaciones que proponen como buena práctica el trabajar con indicadores de su gente y Líderes.
- La Cultura Organizacional propone a la planificación estratégica una nueva forma de cumplir metas y objetivos, este nuevo paradigma es la gestión de la satisfacción, valores, principios y formas de trabajo vistas desde los miembros de las organizaciones, es decir desde los empleados, que son quienes con sus comportamientos garantizarán el cumplimiento estratégico desde todos los niveles jerárquicos. Esto se evidencia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 del país, ya que, analizando su capacidad interna administrativa, la gestión de su talento se realiza desde los valores organizacionales, con una propuesta de comunicación interna, capacitación y liderazgo que van alineados a sus objetivos y

- metas institucionales que es operativizada por el área de Recursos Humanos como principal actor.
- Muchas organizaciones se preguntan, porque no pueden cumplir sus metas si tienen una planificación robusta, según Peter Drucker considerado en la actualidad como el padre del management la respuesta está en gestión de la cultura organizacional, según este pensador “Culture eats strategy for breakfast” si no gestionamos asertivamente la cultura esta se comerá a nuestra estrategia en el desayuno. Las COAC del segmento 1 llevan en promedio 5 años gestionando su Cultura Organizacional, la han aterrizado en indicadores que se evidencian en sus tableros de comando anual y la consideran un pilar fundamental para generar una mejor atención al socio – cliente externo y retener al empleado – cliente interno. Anualmente la miden y gestionan mediante planes de acción con un modelo validado y sólido.
 - No existen Culturas Organizacionales malas ni buenas, lo malo es que no todos los actores de las empresas están al tanto de que cultura requerida, solo la viven natural y desordenadamente, pero si la cabeza-gobierno corporativo con el apoyo del área de talento humano proponen una gestión adecuada se evidenciarán los cambios y ejes de trabajo claros. En el acercamiento con los actores de Cultura de las Cooperativas del Segmento 1 del Ecuador concluimos mediante una entrevista, que la alta gerencia, así como los consejos administrativos y de vigilancia están comprometidos con promover una Cultura Organizacional Saludable, que promueve el Bienestar y el equilibrio Biopsicosocial del colaborador, actualmente tan afectado por la crisis a causa de la Pandemia por covid-19.

Recomendaciones

- Involucrar a la cultura organizacional en todos los ejes de una planificación estratégica nos asegurará el cumplimiento desde las bases, si no alineamos primero a nuestros empleados a nuestros valores, formas de hacer las cosas, criterios de éxito será imposible alcanzar el crecimiento organizacional. Todas las organizaciones deben trabajar en su Cultura integrándola a su Planificación Estratégica y deben llevarlo a cabo las cabezas de las organizaciones y primeras líneas gerenciales.
- Empoderar al área Recursos Humanos, Talento Humano o Gestión de Personas como últimamente se la denomina, para que se convierta en un aliado estratégico de la Gerencia General y Consejos Directivos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, proponiendo nuevos mecanismos para fortalecer la Cultura: Programas de Arraigo de Valores, Talleres de Capacitación sobre Cultura Interna y Campañas de Comunicación Lúdicas que le permitan a cada miembro sentirse parte fundamental del éxito en el cumplimiento de las estrategias.
- Gestionar la Cultura desde todos los departamentos de la organización les permitirá a los equipos de trabajo estar claros, en lo que se espera de ellos, transformar a indicadores la realidad cultural de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 es un reto constante, por ello se recomienda usar un modelo validado para aterrizar en indicadores tangibles estos conceptos que al ser humanos muchas veces se entienden como percepciones, así la organización

tendrá una bitácora numérica para gestionar, su liderazgo, sus valores y comportamientos ideales. En este estudio se utilizó el modelo CVF formulado por Cameron y Quinn que es el más utilizado por las organizaciones latinoamericanas para la gestión de la Cultura, las empresas consultoras que proponen diagnósticos de este tipo deberían estar normadas por un organismo que avale la ejecución y metodología.

- Promover en todas las organizaciones ecuatorianas, el reto de la eficiencia organizacional desde los Gobiernos Corporativos, misma que desde marzo del 2020 se ha visto afectada al tener que resistir a factores externos inciertos y que no se pueden cambiar, como lo es el desequilibrio económico causado por el Covid-19; la mejor forma de hacerle frente es con un personal en Bienestar y motivado a cumplir los objetivos institucionales, teniendo claro siempre que la gente es el principal activo de una organización.

Referencias Bibliográficas

- Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2021). *Sector Cooperativo del Ecuador, Segmento 1*. UTA Universidad Técnica de Ambato.
- #ActivadosporlaSalud. (3 de Junio de 2021). *Portal con información oficial sobre la pandemia que afecta a Ecuador*. Obtenido de <https://www.coronavirusEcuador.com/estadisticas-covid-19/>
- Activa Conocimiento. (Abril de 2021). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Aimara, D. (2021). *Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Altamirano, A., Pazmiño, H., Espinosa, P., & Cerda, N. (2016). *Análisis del gobierno corporativo en las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa, Dirección de empresas y organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa, Dirección de empresas y organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Asamblea, E. (2011). Ley de economía popular y solidaria. *Normas Generales de la economía popular y solidaria*, 10-12.
- Asobanca. (2021). Asociación de Bancos del Ecuador. *Boletín Macroeconómico Enero 2021*, 5-14.
- BALLESTEROS, L., MONTENEGRO, A., GUERRERO, C., & ANGAMARCA, M. (2021). Plan promocional: Herramienta para elevar el valor de marca del sector cooperativista en Tungurahua-Ecuador. *Revista Espacios*, 14 - 15.
- Boletín de Inclusión Financiera. (2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTA1ZTI3ZDMtYWY0My00ZjdILWJmYTgtM2VkZWQ4ZTdiMDY0liwidCI6ImMwNWUxMWU1LTcwNmMtNGNIZi1iYTVILTE4ZWVkyYxMDAzNyJ9>.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. : Trillas.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the competing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CEPAL, C. E. (2021). *Panorama Fiscal de América Latina y El Caribe*. Santiago: Secretaría Ejecutiva CEPAL.
- Certo, S. (2012). *Administración Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- COAC 23 de Julio. (Dic de 2020). *Organigrama Estructural*. Obtenido de Organigrama Estructural: <https://www.coop23dejulio.fin.ec/wp-content/uploads/2019/10/ORG-GQT01-Organigrama-Posicional-V3.1-y-Estructural-1.14-26-11-2019-1.pdf>
- COAC Jardín Azuayo. (2019). *INFORME DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Cuenca.
- CooperativaCREA. (2021). *Planificación Estratégica 2021*. Propia.
- De la Torre, A. (2012). *“El largo vía crucis de la gran crisis ecuatoriana”*. Quito: Banco Central, Micrositio 20 años de dolarización.
- El Comercio. (15 de Junio de 2019). *Las Cooperativas de ahorro y crédito crecieron 132% en 7 años*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cooperativas-ahorro-credito-crecimiento-economia.html>
- El Comercio. (5 de Febrero de 2020). *40 % de transacciones bancarias es digital en el Ecuador*. Obtenido de 40 % de transacciones bancarias es digital en el Ecuador: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/transacciones-bancarias-digital-Ecuador-internet.html>
- El Sector Cooperativo un actor clave. (3 de Abril de 2021). *SEPS*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/noticia?el-sector-cooperativo-un-actor-clave-para-la-reactivacion-economica>
- El Telégrafo. (3 de Julio de 2021). *Los ecuatorianos tiene poca capacidad de ahorro*. Obtenido de Los ecuatorianos tiene poca capacidad de ahorro: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/los-ecuatorianos-tienen-poca-capacidad-de-ahorro-no-hay-cultura>
- El Universo. (23 de Mayo de 2021). *Hay 14 millones de usuarios digitales en Ecuador concentrados más en las redes sociales y en videos que en el acceso a noticias e información*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/hay-14-millones-de-usuarios-digitales-en-Ecuador-concentrados-mas-en-las-redes-sociales-y-en-videos-que-en-el-acceso-a-noticias-e-informacion-nota/>
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *Desafíos competitivos para a indústria. Made in Brazil*.
- Fincowsky, F., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Firma Michael Page. (2018). *Cómo afrontar la incertidumbre en las organizaciones*. Obtenido de Cómo afrontar la incertidumbre en las organizaciones: <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n->

y-compromiso/c%C3%B3mo-afrontar-la-incertidumbre-en-las-organizaciones#:~:text=La%20incertidumbre%20en%20las%20organizaciones%20es%20una%20constante%20producto%20de,simult%C3%A1neam

- García, M. V., Hernández, R. S., Vargas, B. A., & Cuevas, H. V. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de Valores de Competencia. *Revista de estudios en ciencias sociales y administrativas de la Universidad de Celaya*, 2-29.
- Gehisy. (2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- INEC. (2011). *Encuesta Estratificación Nivel Socioeconómico*. <https://www.Ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>.
- INEC. (2021). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2021). *Boletín Técnico Marzo 2021*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Jackson, S. (1 de 2 de 2012). 5 Secretos para el éxito de las estrategias de negocios. *Journal of Business Strategy*, 33.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *The Balanced Scorecard*. New York: Harvard Business School Press.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado, segunda edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lewin, K. L. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *Journal of Social Psychology*.
- Lucero, K. (25 de 10 de 2020). *La pobreza, el saldo más trágico que dejará el COVID en el país*. Obtenido de Gestión Digital: <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/la-pobreza-el-saldo-mas-tragico-que-dejara-el-covid-en-el-pais>
- Lucero, K. (19 de 11 de 2020). *Las Cooperativas resistieron bien a la Pandemia*. Obtenido de Gestión Digital: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-cooperativas-resistieron-bien-la-pandemia>
- Mcknight, D., & Webster, J. (2001). *The international hand-book organizational cultura and climate*. Chichester.
- Mónica Orozco. (29 de Noviembre de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/blogs/economia-de-a-pie/credito-usurero-crece-monica-orozco.html>

- Muente, G. (2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Mullins, J., Walker, O. C., Harper, W. B., & Boyd, H. W. (2007). *Administración del Marketing*. Mexico: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Nader, M., Bernate, S. P., & Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: ISBN.
- ONU. (30 de Junio de 2020). *Noticias ONU Mirada Global*. Obtenido de La pérdida de empleos por el coronavirus, peor de lo que se esperaba: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476782>
- Organización Panamericana de la Salud, O. (11 de 03 de 2020). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia: <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Pascual, J. L. (2008). *Gestión Bancaria, factores clave en un entorno competitivo*. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. *Registro Oficial 444*, 1-39.
- Primicias. (8 de Diciembre de 2020). *Créditos y depósitos aumentan en las cooperativas pese a la pandemia*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/credito-depositos-cooperativas-Ecuador-pandemia/>
- Primicias. (10 de Marzo de 2021). *Sube la capitalización mínima para las cooperativas de ahorro*. Obtenido de Sube la capitalización mínima para las cooperativas de ahorro: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/capital-social-cooperativas-Ecuador-regulacion/>
- Redacción Diario El Universo. (26 de Abril de 2021). *Diario el Universo*. Obtenido de Expertos en finanzas dan claves para crear un fondo de emergencia, aun en crisis: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/expertos-en-finanzas-dan-claves-para-crear-un-fondo-de-emergencia-aun-en-crisis-nota/>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Romero, B. (31 de 08 de 2015). *Tusfinanzas*. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- Salonova, M. (2019). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. nº 58.

- SEPS. (Mayo de 2021). *Verifique si su Cooperativade ahorro crédito cuenta con autorización*. Obtenido de Verifique si su Cooperativade ahorro crédito cuenta con autorización: <https://www.seps.gob.ec/noticia?verifique-si-su-cooperativa-de-ahorro-credito-cuenta-con-autorizacion>
- SEPS. (Dic 2020). *Boletín Financiero Segmento 1*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Diciembre de 2020). Sector Financiero Popular y Solidario. *Reporte financiero comparativo el Segmento 1*. Quito, Pichincha, Ecuador: SEPS - Sistema de Acopio integral - Estructura de estados financieros mensuales (B11).
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. I. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: McGraw Hill.
- Velasco, R. I. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineacion estrategica para una maquiladora de exportacion*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Web CooperativaJEP. (31 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.jep.coop/la-jep/crecimiento/ranking-cooperativo>
- Zibell, Matías. (1 de Abril de 2020). *BBC Mundo, Ecuador*. Obtenido de BBC Mundo, Ecuador: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52116100>