

Modelo de dirección estratégica con enfoque de sostenibilidad para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito

Strategic management model with a sustainability approach for the management of credit cooperative

Dr. C. Ricardo Xavier Chávez Betancourt. PhD *

rchavez@ueb.edu.ec

<https://orcid.org/000-0003-1370-0403>

Dr. C. José Armando Estrada Hernández. PhD**

estradaja1962@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3950-6984>

*Universidad Estatal de Bolívar, ** Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Recibido: 08/09/2023 - Aceptado: 17/12/2023.

Correspondencia: estradaja1962@gmail.com

Resumen

En el contexto organizacional actual de las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión estratégica es elemento clave para hacer frente a los desafíos que exige el entorno, es por ello que surge esta investigación con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad que facilite el logro de la misión y el desempeño empresarial de estas. Este modelo de gestión con enfoque estratégico y de sostenibilidad para las cooperativas de ahorro y crédito incorpora los principios del cooperativismo como orientadores de la gestión, para el desempeño y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, en correspondencia con las características propias de las cooperativas, obteniéndose como resultado el conocimiento estratégico de las cooperativas, el establecimiento y aplicación de la estrategia general; lo que permite mejorar el desempeño sostenible, orientar los productos y servicios a expectativas de los clientes incrementando beneficios en las cooperativas de ahorro y crédito.

Palabras claves: principios del cooperativismo, estrategia, economía popular y solidaria, cooperativas.

Abstract

In the current organizational context of credit unions, strategic management is a key element to face the challenges demanded by the environment, which is why this research aims to develop a management model for credit unions with a strategic and sustainability approach to facilitate the achievement of their mission and business performance. This management model with a strategic and sustainability approach for savings and credit cooperatives incorporates the principles of cooperativism as management guidelines for the performance and development of savings and credit cooperatives, in correspondence with the characteristics of the cooperatives, resulting in the strategic knowledge of the cooperatives, the establishment and implementation of the overall strategy; which allows improving sustainable performance, orienting products and services to customer expectations, increasing profits in savings and credit cooperatives.

Key words: principles of cooperativism, strategy, popular and solidarity economy, cooperatives.

INTRODUCCIÓN

La comprensión de los principios y prácticas de la estrategia constituye la meta a lograr en muchas organizaciones, pero su materialización depende de la proyección que se haga para llevarla a vías de hecho. Ello significa, desde una dirección estratégica considerar dónde se encuentra hoy, y a dónde se quiere llegar, mediante pautas o líneas de actuación, que posibiliten penetrar y posicionarse en la mente de los clientes, para garantizar la supervivencia, los beneficios y el desarrollo sostenido de las organizaciones.

Para ello, los gerentes pueden adoptar alguno de los modelos de dirección estratégica existentes (Mejía, Alfaro, & Torres, 2019) o generar un modelo propio, adaptado a las condiciones de la organización y su entorno.

En Ecuador se ha desarrollado un movimiento cooperativo, que trabaja en la actividad financiera con la creación de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), las cuales funcionan con los aportes de sus socios que son, además, sus principales clientes (Arregui, Dahik, & Guerrero, 2020; Barba-Bayas & Gavilánez-Vega, 2016).

Estas cooperativas constituyen una de las formas organizativas financieras,

mediante las cuales se implementan en Ecuador las políticas públicas relacionadas con la Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares y Solidarias (Auquilla Belema, 2014).

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

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

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son parte fundamental de la economía social, pues generan beneficios a la sociedad, y no solamente utilidades económicas como se puede pensar, pues crean valores de uso para así poder satisfacer necesidades de sus socios o de las comunidades – generalmente de base

territorial, cultural, social o étnica - y no está direccionada solo por la ganancia, ambición y la acumulación de capital.

Según Martí, Rodríguez, & Camalletti (2019), las cooperativas no han logrado desarrollar modelos de gestión específicos que sirvan de marco para su accionar. Debido a su inserción en una economía hegemonícamente capitalista se ha debatido entre las opciones de implementar modelos de gestión tal como se generan y se adoptan por las empresas capitalistas o por el contrario producir un modelo de gestión configurado a partir de su propia identidad.

En el Cantón Babahoyo existen varias cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas, la San Antonio Ltda. Los Ríos, El Cafetal y Educadores 25 de abril, las cuales constituyen los casos de estudio, a los cuáles se le efectuó una investigación exploratoria lo que posibilitó identificar el problema científico que se expone a continuación ¿cómo implementar un enfoque estratégico y de sostenibilidad en relación a la gestión de las Cooperativas de

Ahorro y Crédito del Cantón Babahoyo?, siendo el objetivo del presente artículo el siguiente: desarrollar un modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad que facilite el logro de la misión y el desempeño empresarial de estas. Objetivo que pretende responder al problema formulado.

MARCO TEÓRICO

La dirección estratégica y la sostenibilidad. Pilares en el accionar de las cooperativas de ahorro y créditos.

Un análisis cuantitativo (Figura 1) utilizando la dirección estratégica como concepto inherente en las cooperativas de crédito y ahorro, se observa que existen cuatro clústeres, con 75 relaciones fuertes, donde los aspectos de innovación, cultura organizacional, competitividad, grupos estratégicos, emprendimientos y la responsabilidad social corporativa entre otros se integran indisolublemente al concepto, dentro del accionar estratégico de las cooperativas.

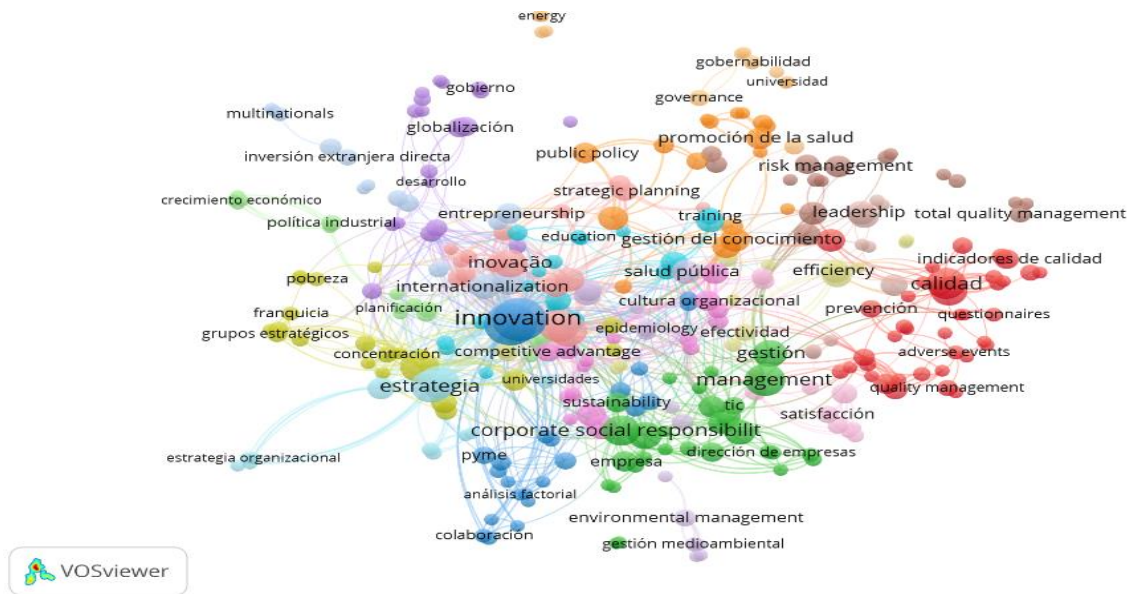


Figura 1. Análisis cienciométrico respecto a la dirección estratégica empresarial.

Fuente: VOSviewer 2022.

Estos factores permiten el involucramiento del personal, fomentando responsabilidad, el compromiso, la participación, propiciando el desarrollo profesional mediante la delegación de tareas, estimula el trabajo en equipo para logro del cumplimiento de objetivos en las cooperativas estudiadas.

Al hablar de la sostenibilidad se refiere al logro del equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Desde la perspectiva de la prosperidad humana y según el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad consiste en “satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987).

La sostenibilidad es un desafío actual, por ello se busca lograr la armonía dinámica y simultánea entre los subsistemas que conforman la sostenibilidad, tanto, los ecológicos (sostenibilidad medioambiental), los sociales (sostenibilidad social), y los económicos (sostenibilidad económica).

Se debe expresar que las cooperativas estudiadas deben poseer un atributo o representación directa de su sostenibilidad y supervivencia en el mercado financiero. Por tanto, las funciones esenciales de la gestión de estas organizaciones siempre serán de naturaleza económica y financiera, y se logran controlando las variables clave que las afectan, sin olvidar su papel social.

Para el desarrollo del modelo fueron analizados de forma crítica un conjunto de modelos de dirección estratégica que propiciaron aportes al modelo a proponer.

Los modelos de Yañes (1992), Sallenave, Wright y colaboradores (1994), Certo y colaboradores (1994), David (1994; 2008), Menguzzato y Renau (1995), Steiner (1996), Jones (1996), Lazo Vento (1998), Stoner (1998), Gimbert (1998) y Kotler (1998) coinciden en que parten de establecer la misión, la visión y los objetivos, para posteriormente identificar las estrategia para lograrlos, implementarlas y evaluar los resultados.

Sin embargo, los autores no coinciden en el orden en que realizan el análisis estratégico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, si antes o después de plantearse los objetivos. En la realidad, este es un proceso iterativo (Menguzzato & Renau, 1995), donde siempre es necesario plantearse unos objetivos para conocer como los afecta el contexto y a la vez es necesario conocer el contexto para plantearse unos objetivos con posibilidades de ser cumplidos.

Estos modelos promueven la integración estratégica para lograr la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades de los clientes (Bolaño Rodríguez Y., Alfonso Robaina, Pérez Barnés, & Arias Pérez, 2014).

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

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

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

Materiales y métodos

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

En consecuencia, con estos paradigmas se pretende analizar y evaluar la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, que

permitan la articulación de lo social y económico para el desarrollo de las cooperativas, dentro de la gestión, enfocándose en necesidades internas, funciones, procesos y resultados; así como en la visión global del entorno.

El modelo permite valorar y explicar el nivel de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, estructurado en diferentes etapas, a partir de la relación interactiva de sus dimensiones estructurales (léase etapas, fases y pasos), variables y factores, dentro de tres marcos lógicos de actuación: el entorno, la capacidad empresarial y la responsabilidad cooperativa.

Siendo su principal objetivo: contribuir a la aplicación efectiva del proceso de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito con un enfoque estratégico y de sostenibilidad, expresado en formas innovadoras en la relación con los clientes (Figura 2).

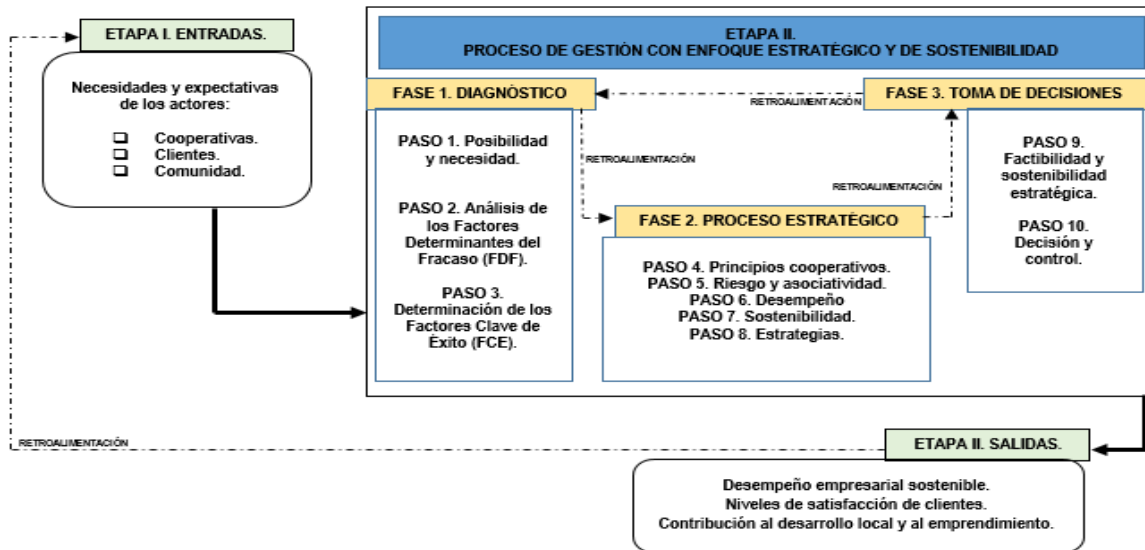


Figura 2. Modelo de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad.

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

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

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

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

Estas fases están en correspondencia con las funciones del modelo; es decir la fase de diagnóstico analiza y busca las necesidades y posibilidades que se poseen ante determinados factores en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, observando los principales factores determinantes del fracaso (FDF) (Trías de Bes, 2007) y los factores clave o críticos de éxito (FCE).

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

La tercera fase toma de decisiones, donde se manifiestan tres variables fundamentales: la factibilidad, plan de acción, la decisión y control que permite la comprensión de la necesidad de actuar

responsablemente y observar el reconocimiento, que posee la cooperativa por la sociedad; comprendiendo la necesidad de actuar responsablemente. La integración racional de estas tres fases posibilita una adecuada gestión en las cooperativas; así como la evaluación del desempeño.

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

El desarrollo metodológico del modelo de Gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Enfoque Estratégico y de Sostenibilidad del Cantón Babahoyo se expone en la siguiente tabla (Tabla 1), exponiéndose sus etapas, aportes de cada etapa y las herramientas a utilizar que muchas son consideradas como aportes al proceso.

La tabla 1 tiene como objetivo presentar la operacionalización del modelo, a través de sus etapas, fases y herramientas a utilizar en cada una de ellas, así como los aportes del modelo en correspondencia con los objetivos de cada etapa y fase.

Tabla 1.

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

Etapas del modelo	Acciones, fases y pasos en cada etapa	Aportes del modelo en correspondencia con los objetivos	Herramientas para utilizar
Etapas ENTRADAS	I: Acción 1: Determinación de los principales actores del proceso Acción 2: Determinación de las necesidades y expectativas de los actores principales del proceso. Acción 3: Verificación del conocimiento y cumplimiento de los estatutos y normativas de la cooperativa.	Permite conocer los diversos actores implicados en el proceso. Posibilita diseñar las interrogantes acordes a las necesidades y expectativas de los principales actores de la entidad objeto de estudio.	Matriz de selección de los grupos de interés. Matriz de la determinación de las expectativas de los grupos de interés (actores y agentes). Observación y encuestas. Tormenta de ideas.
Etapas PROCESO ESTRATÉGICO	II: Fase 1. Diagnóstico Paso 1. Determinación de la necesidad y posibilidad estratégica. Paso 2. Análisis de los factores determinantes del fracaso (FDF). Paso 3. Determinación de los factores clave de éxito.	Facilita conocer las capacidades y recursos de la entidad, así como el nivel de necesidad inherente al proceso. Observa cómo la cooperativa puede enfrentar el proceso estratégico, desde lo interno, considerando los factores determinantes del fracaso (FDF) y del éxito (FCE).	Índice de Necesidad Estratégica. Índice de Posibilidad Estratégica. Matriz relación entre necesidad y posibilidad para efectuar proceso estratégico. Matriz de factores determinantes de fracaso. Matriz de factores clave de éxito.
	Fase 2. Proceso estratégico. Paso 4. Análisis del cumplimiento de los principios cooperativistas Paso 5. Análisis del riesgo y asociatividad Paso 6. Determinación de los niveles de desempeño y los factores clave de éxito (FCE) Paso 7. Proyección de la sostenibilidad Paso 8. Fundamentación de estrategias.	Posibilita considerar los principios cooperativistas. Condiciona efectuar un análisis previo del riesgo y la asociatividad. Permite determinar los niveles de desempeño de la entidad. Facilita conocer los factores clave de éxito. Viabiliza establecer una proyección de la sostenibilidad de las cooperativas. Posibilita establecer las estrategias.	Análisis de encuestas <u>Check list</u> . Matriz de riesgo y asociatividad Análisis de niveles de desempeño. GAPs Matriz de factores clave de éxito Matriz FOBI Matriz PEEA
	Fase 3. Toma de decisiones Paso 9. Análisis de la factibilidad y sostenibilidad estratégica. Paso 10. Toma de decisión y control estratégico.	Proporciona efectuar el proceso de toma de decisiones empresariales y de control de la entidad.	Proceso de decisión y control estratégico.
Etapas SALIDAS	III: Acción 4. Desempeño empresarial sostenible. Acción 5. Niveles de satisfacción de los clientes. Acción 6. Contribución al desarrollo local y al emprendimiento.	Permite realizar una evaluación actual de los principales actores y se llegan a conclusiones con la aplicación del modelo.	Observaciones y encuestas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una aplicación parcial del modelo permitió las tipologías de servicios y clientes de las cooperativas de crédito y ahorro (Tabla 2).

Fueron determinadas las expectativas y necesidades de los clientes y arrojó que las expectativas superan en un 1.05 % a las necesidades, por lo que las

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

Tabla 2.
Tipología de servicios y clientes

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

Fue establecida la relación entre necesidad y posibilidad estratégica, conformándose la matriz de relaciones entre necesidad y posibilidad estratégica (Figura 3) para definir diversas acciones

por la entidad. Quedando definida la acción de las cooperativas acorde a su necesidad y posibilidad para establecer el proceso estratégico, que consiste en **estudiar:** aunque se posee una alta

necesidad, aún las posibilidades están por debajo. Se buscan variantes alternativas desde las propias cooperativas para realizar el proceso estratégico.

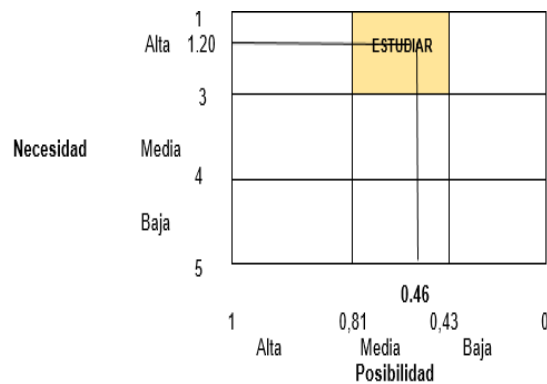


Figura 3. Matriz de relación entre necesidad y posibilidad para efectuar el proceso estratégico

También, como aspecto fundamental del proceso fue estimado el nivel de asociatividad se escogió una muestra no probabilística de 9 clientes en las tres cooperativas objeto de estudio (Tabla 1.3).

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

Tabla 3.
Matriz para estimar la asociatividad entre cooperativas.

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

Se manejan factores como los resultados a obtener por los grupos de interés y las condiciones que poseen las cooperativas para el manejo de la

sostenibilidad, por lo que se establece la proyección de la sostenibilidad de la cooperativa desde un enfoque estratégico,

obteniéndose un tipo de estrategia de sostenibilidad (Figura 4).

Como se observa la estrategia de sostenibilidad a implementar en el proceso

estratégico es la *hiperactiva*, donde la empresa ve la sostenibilidad como una necesidad y una oportunidad, así define una agenda y actúa en consecuencia.

Resultados a obtener por los grupos de interés	HIPERACTIVA			Realmente alcanzable
				Media alcanzable
				No alcanzable
Muy buenas Regulares Pésimas Condiciones para aplicar la sostenibilidad				

Figura 4. Matriz de estrategias de sostenibilidad

Fuente: Rivera (2020)

En este paso son considerados diversos factores que listados por los expertos condicionan los escaques de la matriz FOBI (Estrada, 2023):

Fuerzas.

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

Oportunidades.

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

Incapacidades.

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

Barreras.

- ☐ Intervención del gobierno en el control de tasas de interés.
- ☐ Eliminación de comisiones de cartera y restricción de servicios financieros.
- ☐ Sobreendeudamiento en el segmento de consumo

particularmente de clientes que han contraído deuda con entidades no reguladas.

- ☐ Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos, con presencia de participantes no regulados.
- ☐ El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de estrés.
- ☐ Dinero del narcotráfico.
- ☐ Impuestos.
- ☐ Inestabilidad económica país.
- ☐ Leyes gubernamentales.

Los expertos realizan una evaluación de estos factores y confeccionan la matriz. El resultado de la suma por escaques (desde el plano horizontal y vertical) nos ofrece la visión de cuáles son los factores que más influyen en la determinación de las opciones estratégicas. (Figura 5)

Valor		FUERZAS	INCAP	BARRER	OPORT	Total
3,56	FUERZAS		3	4	4	11
			5	5	5	15 -4 11
3,88	INCAP	5		5	3	13
		3		4	5	12 1 13,5
3,78	BARRER	5	4		3	12
		4	5		5	14 -2 12
4	OPORT	5	5	5		15
		4	4	3		11 4 14,5
	Total	15	11	12	10	15
		26	26	26	25	

Figura 5. Matriz FOBI.

Fuente: Estrada 2023

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

Este análisis permite establecer la estrategia general para la cooperativa

(Figura 6). Por lo que la estrategia general a seguir será de nicho o atrincheramiento (Tabla 4).

También las cooperativas deberán, además, aplicar el aprendizaje y formación 360, tratando de formar alianzas, alternativas externas y realizar un estudio profundo del mercado.

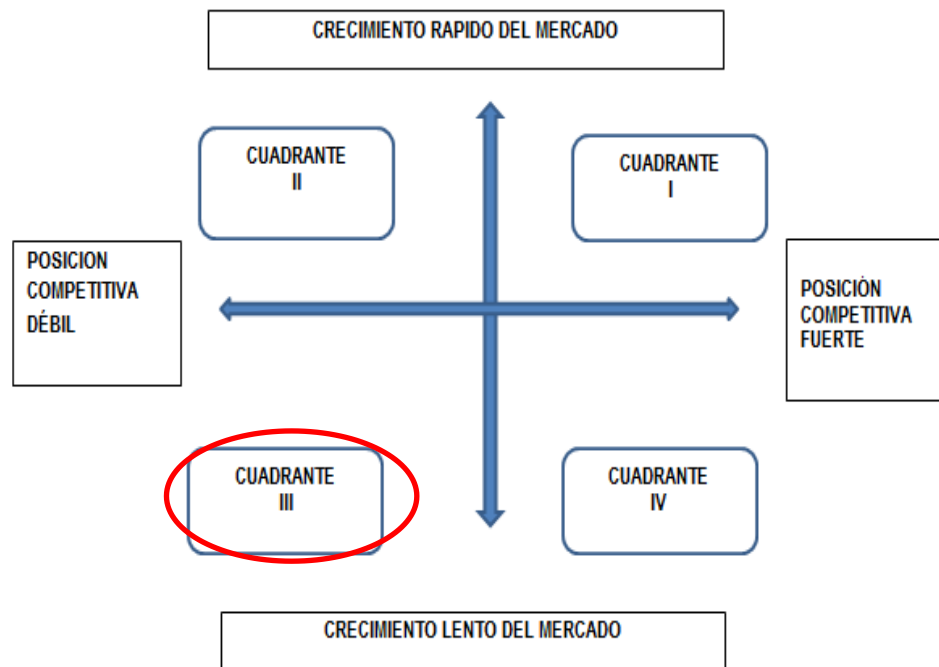


Figura 6. Matriz de la gran estrategia.
Fuente: tomado y adaptado de Cortina et al (2010).

Tabla 4
Propuestas de estrategias según cuadrantes de matriz de gran estrategia.

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

CONCLUSIONES

La aplicación del modelo de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito con enfoque estratégico y de sostenibilidad del cantón Babahoyo, pudo determinar que la cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal del Cantón Babahoyo puede utilizar la estrategia de nicho, determinada con la aplicación y el desarrollo metodológico del modelo propuesto.

También con la aplicación del modelo, se evidenció la necesidad de una visión diferente en la gestión de las cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Babahoyo, enfocada hacia la sostenibilidad, el enfoque en los grupos de interés y el desarrollo ulterior de la cooperativa, en correspondencia con la aplicación de los principios del cooperativismo.

El modelo diseñado, al asumir diferentes paradigmas de la gestión como: enfoque al cliente, el cambio organizacional, enfoque estratégico, enfoque en procesos, responsabilidad social empresarial y el enfoque de sostenibilidad empresarial; permitió formular estrategias de atrincheramiento de nicho, siendo una propuesta viable para el proceso de toma de decisiones actuales y futuras en el sector bancario, acorde a la

Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares y Solidarias.

REFERENCIAS

- Arregui, R., Dahik, A., & Guerrero, R. (2020). *Apuntes sobre la regulación del Sistema Financiero y Solidario en Ecuador*. Carta Económica.
- Aquilla Belema, L. A. (2014). *La economía popular y solidaria y la coordinación con las finanzas populares y solidarias en Ecuador. Caso: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural San José. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas*. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- Bolaño Rodríguez, Y., & Alfonso Robaina, D. (2016). La Capacidad de Prevención Estratégica del Sistema de Dirección de la Empresa. *DYNA Management*, 4 (1), 0-0.
- Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 344-357.

- Cortina et al (2010) La gran estrategia. Editorial Cosmos.
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica (Decimoprimera ed.). México: Pearson Educación.
- Estrada, H. J (2023) Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad. Publicado en la revista científica Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Volumen 14, pp. 102-115 de 2023 ISSN: 2218-3639 URL: <https://anuarioeco.uo.edu.cu>
- Estrada, H. J. (6 de Septiembre de 2022). Matriz FOBI. Una variante innovadora para la gestión. III Congreso Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales, (pág. 15). Esmeraldas.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Innovación social y solidaridad, 23(107), 69-80. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://dx.doi>.
- Gimber, X. (1998). El enfoque estratégico de la empresa. Barcelona: Deusto S.A.
- Lazo Vento, C. (1998). Dirección estratégica territorial. Tecnología. Experiencia en Pinar del Rio. Lazo Vento, G. Gómez Ceballos, & R. Fernández Lorenzo, Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana (págs. 125-159). La Habana: CCED, MES. Kotler, P. (1998). Fundamentos de mercadotecnia (Cuarta ed.). México.
- Martí, P., Rodríguez, M., & Camalletti, A. (2015). COOPERATIVAS DE TRABAJO EN EL CONO SUR. MATRICES DE SURGIMIENTO Y MODELOS DE GESTIÓN. 1-24. Recuperado el 22 de septiembre de 2019
- Mejía, A., Alfaro, J. A., & Torres, S. (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. Ponencia Cladea 2014, (págs. 1-18). doi:DOI: 10.13140/2.1.3396.6884
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. S.P.I.
- Motta, P. (2015). *La ciencia y el arte de ser dirigente: un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y*

- futuros dirigentes* (Cuarta ed.). Colombia: Ediciones Uniandes.
- Sallenave, J. P. (1992). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.
- Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. México DC: Continental.
- Stoner, J. (1998). Administración (Quinta ed.). La Habana: Universitaria, MES.
- Trías de Bes (2007) El libro negro del emprendedor. Editorial Luna. Mexico.
- Villacís Freire, M. J. (2018). Proceso de dirección estratégico para potenciar el turismo en la provincia de Tungurahua. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 10 de enero de 2019, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2452>
- Yañes González, E. (1992). Dirección estratégica/ decisiones estratégicas. La Habana: Talleres de impresión del SIME Wright, P., Pringle, C. D., Kroll, M. J., & Parnell, J. (1994). Strategic Management. Woodstock: Publishers Service.