



Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible

Autores

- Jorge Estuardo Goyes Noboa
- Eddy Stalin Alvarado Pacheco
- Mariangela Andreina Pinto Ocanto
- Widinson Alexander Gavilanes Caiza
- Jefferson David Zavala Capus

Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible

JORGE ESTUARDO GOYES NOBOA

EDDY STALIN ALVARADO PACHECO

MARIANGELA ANDREINA PINTO OCANTO

WIDINSON ALEXANDER GAVILANES CAIZA

JEFFERSON DAVID ZAVALA CAPUS



EDITORIAL
UNIÓN CIENTÍFICA

AUTORES INVESTIGADORES

Jorge Estuardo Goyes Noboa 

Universidad Estatal de Bolívar - Ecuador.

Eddy Stalin Alvarado Pacheco 

Universidad Estatal de Bolívar - Ecuador.

Mariangela Andreina Pinto Ocanto 

Universidad Estatal de Bolívar - Ecuador.

Widinson Alexander Gavilanes Caiza 

Autor Independiente - Ecuador.

Jefferson David Zavala Capus 

Autor Independiente - Ecuador.

Copyright, 2025

Editorial Unión Científica

Autores:

Jorge Estuardo Goyes Noboa 

Eddy Stalin Alvarado Pacheco 

Mariangela Andreina Pinto Ocanto 

Widinson Alexander Gavilanes Caiza 

Jefferson David Zavala Capus 

Título

Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible

ISBN

978-9942-7391-2-4

ISBN: 978-9942-7391-2-4



1ra Edición (On-line)

Jorge Estuardo Goyes Noboa; Eddy Stalin Alvarado Pacheco; Mariangela Andreina Pinto Ocanto; Widinson Alexander Gavilanes Caiza; Jefferson David Zavala Capus.

Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible

Editorial: Editorial Unión Científica EUC, Ambato - Ecuador 2025

ISBN: 978-9942-7391-2-4

Área: Gestión empresarial y administración

Páginas: 100



Licencia Creative Commons BY-NC-ND (Atribución, No Comercial, Sin Obras Derivadas) 4.0 Internacional.

Grupo de investigación: Grupo de Administración y Emprendimiento, Código: GI-04-2022. RCU-010-2022-138, 15 de noviembre de 2022.

Proyecto de investigación: Evaluación y estandarización de los Subsistemas de Talento Humano en los Gobiernos Autónomos cantonales de la provincia Bolívar, para mejorar la calidad de los procesos en las instituciones, año 2023-2025. Código: PIV-1-2023, RCU-011-2024-152, 03 de septiembre de 2024.

Dominios: ECON Economía, Empresas y Productividad, RCU-003-2025-036, 20 de marzo de 2025.

Línea de investigación e innovación: Desarrollo Económico y Empresarial, RCU-003-2025-036, 20 de marzo de 2025.

Sub-línea de investigación e innovación: Economía Popular y Solidaria. RCU-003-2025-036, 20 de marzo de 2025.

Campo amplio: Administración, 04-A.

Campo específico: Educación comercial y administración, 1-4A.

Campo detallado: Administración, 3-14A.

Clasificación Dewey Decimal (DDC):

334.683: Cooperativas de crédito

658.3: Administración de personal – gestión de recursos humanos

658.4012: Planificación estratégica

658.4038: Innovación tecnológica en la empresa

Sugerido DDC: 334.683065. Cooperativas de crédito – administración – Ecuador.

Clasificación THEMA:

KJM – Gestión empresarial y administración.

KJH – Empresas cooperativas y organizaciones de la economía social.

KJMV2 – Planificación estratégica.

KJMB – Gestión de personal y RRHH.

KJD – Innovación empresarial.

JPQ – Desarrollo comunitario / Estudios del desarrollo.

1KLS-EC – Ecuador (ubicación geográfica).

Proceso de revisión: Double blind.

DOI: <https://doi.org/10.63804/libroseuc.3>

Repositorio: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17273015>

Primera versión disponible en línea: agosto de 2025

COMITÉ CIENTÍFICO

*Cristian Vacacela Gómez, PhD.
INFN-Laboratori Nazionali di Frascati, Frascati, Italia
cristianisaac.vacacelagomez@fis.unicat.it*

*Óscar Alí Corona Salazar, PhD.
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Campus Santiago. República
Dominicana. oa.corona@ce.pucmm.edu.do*

*Miguel Israel Bennasar García, PhD.
Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña. República Dominicana
miguel.bennasar@isfodosu.edu.do*

*Helen Goitia Semeco, PhD.
Universidad Nacional de La Plata. Argentina
hgoitia@gmail.com*

*Diana Carolina Coello Fiallos, PhD.
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador
diana.coello@esepoch.edu.ec*

*Daniel Arias Toro, PhD.
Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador
dariast@utb.edu.ec*

*Ruth Mariela Álvarez Escalona, PhD.
Universidad Experimental del Táchira. Venezuela
rmalvarez@unet.edu.ve*

*María Raquel González Legendre, MSc.
CEO Ciencia por la verdad. Ecuador
contacto@cienciaporlaverdad.com*

*Esquilo Pericles Morán Olmedo, MSc.
Arquitecto. Maestría en Ciencias de Arquitectura*

Agosto 2025 – Editorial Unión Científica, EUC

Copyright © Editorial Unión Científica, EUC

Copyright del texto © 2025 de Autores

<https://libros.editorialunioncientifica.com>

Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible



EDITORIAL
UNIÓN CIENTÍFICA

Las obras publicadas por la Editorial Unión Científica han sido sometidas a un proceso de evaluación externa mediante arbitraje por pares bajo la modalidad de doble ciego, conforme a los estándares internacionales de revisión científica.

La Editorial Unión Científica se adhiere a principios éticos de publicación y revisión basados en las directrices del Committee on Publication Ethics (COPE).

Prólogo

En nombre de la Editorial Unión Científica, me complace presentar la obra académica titulada “Estrategias de fortalecimiento en cooperativas para una gestión competitiva y sostenible”. En un momento en que la búsqueda de modelos económicos colectivos, justos y sostenibles se vuelve cada vez más importantes, este libro se presenta como una contribución para repensar y potenciar las capacidades de las organizaciones cooperativas en contextos rurales, especialmente en Ecuador.

Este trabajo se destaca por su rigor académico y su enfoque práctico: incluye un análisis detallado sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio, donde se utiliza una metodología mixta que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, junto con herramientas analíticas como las matrices FODA y PESTEL. A partir de este análisis, se identificaron varios desafíos, entre ellos, gestión tecnológica, comunicación interna y externa, y motivación del talento humano. Se presentaron estrategias concretas y viables para fortalecer la institución, todo ello encuadrado en mejorar su competitividad, sostenibilidad y compromiso con los principios de la economía popular y solidaria.

Este trabajo se enfatiza el rigor académico y su enfoque práctico, centrado en un análisis detallado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio. Aquí se implementa una metodología mixta basada en el análisis FODA y PESTEL. A partir de este análisis, se identificaron varios retos, como la gestión tecnológica, comunicación interna y externa, y motivación del talento humano. Luego, se presentaron estrategias concretas y viables para fortalecer la institución, en base a su competitividad, sostenibilidad y compromiso con los principios de la economía popular y solidaria.

En este contexto, el estudio se alinea directamente con las políticas públicas nacionales y subnacionales de planificación territorial, como los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, PDOT, impulsados por la Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador en alianza con los gobiernos autónomos descentralizados. Adicionalmente, las acciones propuestas en este trabajo contribuyen claramente a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, se destaca, por ejemplo, reducción de las desigualdades, ODS 10, promoción de la innovación y la infraestructura, ODS 9, fortalecimiento de las instituciones, ODS 16, y la revitalización de las alianzas para el desarrollo, ODS 17.

Este libro se presenta como una herramienta valiosa para investigadores, estudiantes, gestores y líderes de cooperativas que buscan métodos efectivos y específicos para inducir el desarrollo

local y comunitario. Sin duda, es una invitación a aprender de experiencias específicas, a inspirarse en estrategias tangibles y a comprometerse con un futuro cooperativo que sea más eficiente, equitativo y resiliente.

Con total convicción en el valor de este trabajo, y en nombre de la *Editorial Unión Científica*, quiero felicitar a los autores por esta contribución importante al conocimiento y la práctica cooperativa.

Ing. Carlos Luis Vásquez Freytez, PhD.

Editor en Jefe

Editorial Unión Científica

Resumen

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio es un actor importante en la inclusión financiera y el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales del cantón Guaranda, Ecuador. Sin embargo, enfrenta numerosos obstáculos en las áreas de gestión administrativa, innovación tecnológica y, lo más importante, la motivación del talento humano. El objetivo de este estudio fue evaluar el estado organizacional de la cooperativa y sugerir métodos para su fortalecimiento institucional que incrementen su sostenibilidad y competitividad. Para lograr esto, se utilizó un enfoque mixto, descriptivo y transversal, que incluyó entrevistas semiestructuradas con el personal directivo, además de encuestas a empleados y socios. Para contextualizar los resultados, se añadieron matrices FODA y PESTEL a las estadísticas descriptivas y al codificado temático que sirvieron de base para el análisis de datos. Los resultados mostraron tanto debilidades, como la percepción de falta de incentivos y programas de capacitación, innovación limitada en los servicios y una deficiente comunicación institucional, así como fortalezas, por ejemplo, ambiente de trabajo colaborativo y disposición suficiente para utilizar herramientas tecnológicas. Los socios expresaron su insatisfacción con la falta de agilidad de los procedimientos, ineficacia de las campañas de marketing y falta de confianza en la seguridad de los datos. Esto pone de manifiesto la necesidad de mejorar la comunicación externa y los procesos operativos. El diagnóstico también identificó una baja planificación estratégica y poca alineación de las funciones administrativas con los objetivos institucionales. Como solución, se propone un plan estratégico integral con metas orientadas a mejorar la gestión del recurso humano, impulsar la innovación de productos y servicios, mejorar la comunicación interna y externa, y fomentar una cultura corporativa abierta y participativa. Este enfoque táctico permitirá posicionar a la cooperativa como un actor concreto dentro del sistema de la economía popular y solidaria, con un enfoque en la satisfacción de los socios y, lo más importante, en el crecimiento sostenido a largo plazo dentro de la región.

Palabras clave: administración de empresas; cooperativas; desarrollo sostenible; gestión de recursos humanos; innovación tecnológica.

Abstract

The Valles del Lirio Savings and Credit Cooperative is an important player in financial inclusion and the socioeconomic development of rural communities in the Guaranda canton, Ecuador. However, it faces numerous obstacles in the areas of administrative management, technological innovation, and, most importantly, human talent motivation. The objective of this study was to assess the organizational status of the cooperative and suggest methods for its institutional strengthening to increase its sustainability and competitiveness. To achieve this, a mixed, descriptive, and cross-sectional approach was used, which included semi-structured interviews with management staff, as well as surveys of employees and members. To contextualize the results, SWOT and PESTEL matrices were added to descriptive statistics and thematic coding, which served as the basis for data analysis. The results showed both weaknesses, such as the perception of a lack of incentives and training programs, limited innovation in services, and poor institutional communication, as well as strengths, for example, a collaborative work environment and sufficient willingness to use technological tools. Members expressed dissatisfaction with the lack of agility in procedures, ineffectiveness of marketing campaigns, and lack of trust in data security. This highlights the need to improve external communication and operational processes. The diagnosis also identified low strategic planning and little alignment of administrative functions with institutional objectives. As a solution, a comprehensive strategic plan is proposed with goals aimed at improving human resource management, promoting innovation in products and services, enhancing internal and external communication, and fostering an open and participatory corporate culture. This tactical approach will enable the cooperative to position itself as a concrete actor within the popular and solidarity economy system, with a focus on member satisfaction and, most importantly, sustained long-term growth within the region.

Keywords: business administration; cooperatives; sustainable development; human resource management; technological innovation.

Índice

INTRODUCCIÓN----- 17

El papel de las cooperativas en la economía global y local.... 18

GESTIÓN INTEGRAL EN COOPERATIVAS----- 21

Economía popular y solidaria en América Latina y Ecuador 21

Teorías de fortalecimiento institucional..... 23

Gestión estratégica en organizaciones solidarias 25

Innovación, digitalización y sostenibilidad..... 27

Modelos de evaluación del desempeño organizacional en cooperativas..... 28

La función de la cultura organizacional y el talento humano30

ESTRATEGIA METODOLÓGICA ----- 32

Universo, Población y Muestra 32

Fases de trabajo 33

Técnicas e instrumentos..... 34

Análisis de datos..... 34

Alcance y limitaciones 34

DIAGNÓSTICO DEL CASO ----- 35

Análisis PESTEL y caracterización del entorno externo 37

Caracterización del entorno interno, análisis FODA..... 50

Matriz de fortalezas..... 50

Matriz de debilidades 52

Matriz de oportunidades 54

Matriz de amenazas (interno)..... 56

Desarrollo Matriz de priorización FODA 58

Discusión cruzada: percepción de socios vs directivos..... 61

Matriz FODA cruzado..... 61

Resultados de la encuesta y entrevistas..... 64

Socios de la Cooperativa..... 68

Análisis General de las encuestas 70

Reflexiones Gerenciales sobre las fases operativas y estratégicas

71

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE

FORTALECIMIENTO ----- 73

Estrategias para la optimización de la gestión administrativa 73

Propuesta de estrategias de fortalecimiento del Talento humano
74

PROYECCIÓN DEL MODELO ----- 80

Adaptación del modelo a otras cooperativas rurales..... 80

Condiciones para el éxito y elementos importantes..... 80

Adecuación del enfoque para su uso a nivel nacional..... 81

Vinculación con políticas públicas (PDOT, SENPLADES, ODS)
81

Impacto potencial en el desarrollo territorial sostenible..... 82

CONCLUSIONES----- 83

RECOMENDACIONES ----- 84

AGRADECIMIENTOS ----- 85

REFERENCIAS ----- 86

Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito son estratégicamente importantes para la inclusión financiera, estimular la económica y reducir las brechas sociales en el desarrollo económico local del cantón Guaranda, especialmente en las zonas rurales. Como parte del sistema de economía popular y solidaria, estas organizaciones se han consolidado como actores determinantes en el impulso del emprendimiento comunitario, autogestión y mejora de la calidad de vida de sus socios [1].

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio es una de estas organizaciones; su alcance y trayectoria evidencian tanto sus dificultades actuales como su potencial. Dentro de las limitaciones operativas de la cooperativa se tienen estrategias ineficaces, falta de innovación tecnológica, deficiente gestión administrativa y una inadecuada gestión del talento humano. Estos problemas afectan directamente su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus socios y usuarios, así como su competitividad frente a otras organizaciones del sector [2].

Para garantizar la sostenibilidad, eficacia y conformidad de las cooperativas con los valores establecidos en la Constitución ecuatoriana, el fortalecimiento institucional ha sido reconocido como una prioridad máxima a nivel nacional. En este sentido, resulta importante analizar y reestructurar la gestión administrativa y operativa de estas organizaciones, integrando tácticas para la participación de los socios, innovación en servicios financieros, eficiencia organizacional, el desarrollo del talento humano con un enfoque en la mejora continua [3].

El hecho de haber desarrollado servicios financieros dentro del sistema económico, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio destaca en este complejo y cambiante sector. Sin embargo, en cuanto al entorno competitivo, enfrenta obstáculos como la falta de equipos innovadores que agilicen los tiempos de respuesta y una gestión inadecuada del talento humano y administrativo, lo que genera una visión estratégica deficiente que limita su capacidad para competir con otras entidades locales del sector [4].

Su impacto socioeconómico resalta la importancia de la autogestión de los socios y usuarios, especialmente en las zonas rurales. Estas cooperativas también deben adaptarse a los cambios ambientales para mantenerse sostenibles y competitivas, lo que incrementará sus posibilidades de mejorar la gestión administrativa y operativa.

La cooperativa debe adaptarse a un mercado acelerado y competitivo, donde el grado en que satisfaga las demandas de sus socios determinará sus factores de éxito. Para promover la sostenibilidad y posicionarse mejor en el entorno competitivo actual, debe buscar maneras proactivas de adaptarse a los cambios, mejorar su estructura interna y responder mejor a las necesidades locales. También debe fortalecer su gestión administrativa, su capacidad de innovación y el desarrollo del talento humano [5].

A nivel mundial, el fortalecimiento institucional se ha convertido en un pilar determinante en las economías nacionales; las instituciones han pasado a ser una parte central de la sociedad como un sustituto más humano frente a la intensa competencia del mercado. El fortalecimiento ayuda a las cooperativas de ahorro y crédito a adaptarse a los cambios operativos en este contexto. La gestión administrativa, con una mayor capacidad de capitalización, está a cargo de las estrategias, que incluyen un enfoque integral que considera su entorno interno, como la diversificación de productos y servicios [6]making a significant contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs).

La inclusión de grupos vulnerables en el sistema financiero y el desarrollo de actores que actúen como motores económicos con un impacto social positivo se encuentran entre las principales prioridades de Ecuador, específicamente en el ámbito del desarrollo económico y social. En este contexto, las cooperativas, con énfasis en las zonas rurales, deben combinar una vocación económica, emprendedora y social [7].

Contar con mecanismos regulatorios y de supervisión adecuados que se ajusten a las características particulares de la región es importante para lograr esto. De ahí que sea primordial que las cooperativas comprendan plenamente la realidad socio productiva de las comunidades a las que sirven e identifiquen claramente las necesidades de sus usuarios y socios, ya que muchas de ellas operan en áreas geográficas pequeñas con dinámicas locales específicas [8].

El papel de las cooperativas en la economía global y local

Las cooperativas se han dado a conocer como modelos económicos alternativos que apoyan la solidaridad, equidad y, lo más importante, el desarrollo sostenible a nivel global. Son capaces de abordar problemas sociales y económicos que otras formas organizativas del mercado no siempre consideran debido a su estructura democrática, basada en la participación de los socios. En particular, el fortalecimiento institucional cooperativo ha sido empleado como un eje para mejorar la cohesión social, aumentar la resiliencia económica y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, establecidos en la Agenda 2030 [9].

Debido a que actúan como un control frente a la concentración de capital y sobre todo, la competencia del mercado tradicional, las instituciones cooperativas han desempeñado históricamente un papel importante en las economías locales y regionales. Las cooperativas de

ahorro y crédito son destacadas en este sentido por su capacidad para adaptarse a los cambios operativos y por brindar servicios financieros inclusivos a grupos que históricamente han estado excluidos del sistema bancario [10].

Las estrategias de fortalecimiento institucional deben adoptar un enfoque integral que incorpore los entornos interno y externo de cada organización para satisfacer las demandas del entorno global. Esto incluye diversificar sus productos y servicios, usar de forma efectiva de la tecnología e implementar modelos de gestión que aumenten la capacidad de capitalización. De esta manera, las cooperativas pueden potenciar su impacto económico y social, garantizar su sostenibilidad y volverse más competitivas [11].

Las cooperativas son fundamentales para impulsar la economía local en Ecuador, especialmente en las zonas rurales donde su existencia promueve significativamente la inclusión financiera. Al fomentar la autoayuda, autogestión y autorresponsabilidad entre sus socios, valores que fortalecen el tejido comunitario, estas organizaciones actúan como vehículos para el desarrollo territorial [12]. Para orientar recursos hacia proyectos exitosos que promuevan el crecimiento regional, su labor se centra en identificar las necesidades particulares de los usuarios y en crear soluciones adaptadas a las circunstancias locales.

Para que estas cooperativas ecuatorianas establezcan objetivos específicos y desarrollen planes que mejoren su desempeño operativo, es necesario fortalecer sus instituciones. La gestión administrativa efectiva es un componente particular de este proceso, ya que determina la capacidad de la organización para innovar, adaptarse y competir con organizaciones que cuentan con mayores recursos financieros. Esto requiere implementar tácticas centradas en el compromiso ambiental, posicionamiento institucional y de forma especial, la mejora de los procesos [13].

En este sentido, un recurso que determina el éxito de una organización es su capital humano. La clara delimitación funcional, los procesos continuos de capacitación y la motivación del personal contribuyen a ambientes de trabajo colaborativos y productivos. Estas circunstancias mejoran el compromiso institucional, la eficacia operativa y la creatividad [14]. La planificación estratégica, cuando se combina con mecanismos de control, evaluación y mejora continua, garantiza una mayor relevancia a nivel local y global al prever tendencias del mercado, identificar nuevas oportunidades y diversificar los servicios cooperativos.

En este sentido, fortalecer las estrategias de la cooperativa es importante para el desarrollo en un entorno financiero competitivo. Esto incluye la implementación de estrategias con enfoque interno orientadas al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad y una gestión administrativa eficiente [15].

Los socios migran a otras cooperativas o a bancos de mayor reputación como resultado de la falta de programas de capacitación en educación financiera, lo que genera desconfianza al momento de invertir y ahorrar. La dedicación y el rendimiento del equipo se ven afectados

por un espacio de trabajo mal diseñado y la ausencia de evaluaciones de desempeño. De igual manera, la capacidad de la cooperativa para adaptarse a los cambios del mercado y atender con éxito las necesidades de socios y usuarios se ve limitada por una gestión administrativa y estrategias de talento humano inadecuadas. Según los socios, existe una falta de enfoque en la implementación de campañas de marketing atractivas, así como en promociones e incentivos que estén alineados con las características de sus productos [16].

Gestión integral en cooperativas

Las cooperativas y organizaciones del sector solidario enfrentan una serie de dificultades en el actual panorama económico, social y tecnológico. Una de ellas es la necesidad de combinar modelos de gestión que respalden los valores de las economías solidaria y popular, al mismo tiempo que les permitan competir y mantenerse vigentes en entornos cada vez más exigentes. Con un enfoque en América Latina y, más específicamente, en la experiencia ecuatoriana, esta sección recopila diversos enfoques teóricos y prácticos destinados a fortalecer estratégicamente e institucionalmente a las cooperativas [17].

Economía popular y solidaria en América Latina y Ecuador

La Economía Popular y Solidaria, EPS, basada en la asociatividad, cooperación, reciprocidad y gestión democrática de las organizaciones productivas, es un modelo alternativo al sistema capitalista convencional. Este modelo se ha desarrollado de manera particular en América Latina, especialmente en regiones marcadas por la desigualdad social, con economías informales y una marcada exclusión del sistema financiero tradicional. La EPS prioriza el bienestar colectivo por encima del beneficio individual [18].

Las prácticas comunitarias ancestrales como la minka, ayni y la minga, formas de trabajo solidario y cooperativo propias de los pueblos indígenas andinos, han servido históricamente como base para la EPS. Estas formas alternativas de organización económica resurgieron en las décadas de 1980 y 1990 como respuesta a la expansión del capitalismo en el siglo XX y a la crisis de las estructuras neoliberales en la región. Durante este periodo, las cooperativas, mutualistas, asociaciones de pequeños productores y organizaciones comunitarias de base comenzaron a consolidarse como actores significativos en la economía nacional [19], [20].

A través de legislación específica, junto con la creación de ministerios, fondos de desarrollo y espacios de coordinación intersectorial, países latinoamericanos como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador han impulsado la institucionalización de la EPS. Brasil ha desarrollado políticas para apoyar la economía solidaria mediante ferias solidarias, incubadoras cooperativas e iniciativas de compras públicas. Esta estrategia ganó fuerza en Argentina tras la crisis financiera de 2001, dando lugar a un movimiento de fábricas gestionadas por trabajadores y empresas recuperadas por los mismos [21], [22].

Principios fundamentales de la EPS

La EPS se cimientan en principios que la diferencian de la economía capitalista tradicional, en especial por [21]:

- Autogestión y toma de decisiones democrática.
- Solidaridad como enfoque de las relaciones económicas.
- Redistribución equitativa de beneficios en base a las personas.
- Sostenibilidad económica y social.
- Participación de los socios y comunidad.
- Responsabilidad social.

La EPS en el Ecuador: marco normativo y organizativo

La Constitución de 2008, que estableció el Régimen de Desarrollo como un modelo que incorpora la EPS como pilar distinguible del sistema económico plural junto al mercado y el Estado, fue la primera en reconocer la EPS en Ecuador. Esta nueva visión dio lugar a la promulgación de leyes y políticas que otorgaron representación institucional al sector [23].

Entre los principales instrumentos normativos destacan:

Publicada en 2011, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, LOEPS, establece la base legal para la gestión, control, promoción y regulación de las organizaciones del sector.

Las cooperativas de ahorro y crédito están específicamente reguladas por el Código Orgánico Monetario y Financiero.

La Secretaría Técnica de la Economía Popular y Solidaria, SEPS, y otras entidades estatales coordinan la política pública en materia de economía popular y solidaria.

La EPS en Ecuador se divide en tres sectores organizacionales básicamente [24]:

- **Sector financiero popular y solidario**, engloba a las cooperativas de ahorro y crédito, cajas comunales y mutualistas.
- **Sector productivo**, constituido por asociaciones, redes de comercialización, ferias solidarias y emprendimientos comunitarios.
- **Sector de servicios**, aquí se incluyen las organizaciones de salud, educación y otros servicios básicos gestionados de forma comunitaria.

Impacto y desafíos actuales en Ecuador

La EPS de Ecuador ha tenido un impacto significativo en la inclusión financiera, especialmente en las zonas rurales y comunidades históricamente marginadas. Según datos de la SEPS [25], el

sector financiero popular y solidario está conformado por más de cinco millones de afiliados y representa una porción creciente de las actividades financieras del país

Pero también presenta problemas estructurales importantes:

- Pobre integración con cadenas de valor mayores, lo que afecta el acceso al mercado.
- Gestión administrativa y financiera inadecuada, especialmente en pequeñas empresas o en aquellas sin personal capacitado.
- Bajos niveles de digitalización de procesos e innovación tecnológica.
- Insuficiente formación en gestión democrática y liderazgo cooperativo.
- Disponibilidad limitada de fuentes de financiamiento.

Para superar estos obstáculos, es necesario desarrollar estrategias de fortalecimiento institucional.

La EPS como pilar de la sostenibilidad local

La Economía Popular y Solidaria (EPS) juega un papel importante en el desarrollo territorial sostenible porque promueve el empleo digno y reduce la desigualdad, lo que mejora el bienestar colectivo. Como resultado, fortalecer a las cooperativas mediante tácticas innovadoras y efectivas de gestión y participación social ofrece una vía tangible hacia una economía más resiliente, sostenible y equitativa [3].

Teorías de fortalecimiento institucional

Las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos estratégicos y enfrentar eficazmente los desafíos del entorno consolidando sus estructuras, procesos, capacidades y principios mediante un proceso conocido como fortalecimiento institucional. La capacidad de las cooperativas y organizaciones del sector solidario para incorporar valores éticos, eficacia operativa, participación democrática y sostenibilidad social y económica está directamente relacionada con este fortalecimiento. La comprensión de las principales teorías que sustentan este proceso posibilita el establecimiento de marcos analíticos y herramientas útiles para mejorar la gestión organizacional [26].

Enfoque estructural-funcionalista

Según la teoría estructural-funcionalista, la articulación efectiva entre las estructuras y funciones organizacionales conduce al fortalecimiento institucional. Este enfoque define una institución como aquella que tiene la capacidad de establecer roles, normas y procesos que orientan el comportamiento de sus miembros hacia objetivos compartidos. Esto implica la combinación de órganos de gobierno, procedimientos de rendición de cuentas, sistemas de control interno y normativas estatutarias que representan la eficacia operativa y los ideales de solidaridad en el ámbito cooperativo [27].

Enfoque del institucionalismo histórico y normativo

El institucionalismo histórico enfatiza cómo los contextos sociopolíticos y los legados institucionales moldean las capacidades organizacionales. Las cooperativas han atravesado procesos de institucionalización en América Latina caracterizados por cambios en las políticas públicas, situaciones de exclusión económica y modelos de desarrollo que no siempre se alinean con sus valores. Restaurar la memoria histórica, reconocer las limitaciones impuestas por entornos cambiantes y revisar las normativas internas en respuesta a demandas sociales emergentes son componentes del fortalecimiento institucional dentro de este marco [28].

Por otro lado, el institucionalismo normativo destaca cómo las normas, valores y creencias compartidas influyen en las disposiciones organizacionales. Desde esta perspectiva, una cooperativa se fortalece cuando logra alinear exitosamente su cultura organizacional con sus valores fundamentales, que incluyen la democracia, equidad, solidaridad y servicio comunitario. Esto requiere procesos metodológicos de capacitación, liderazgo ético y una comunicación interna orientada a empoderar a sus integrantes [29].

Enfoque de capacidades organizacionales

La capacidad de una organización para integrar, desarrollar y reorganizar competencias internas y externas en respuesta a entornos cambiantes es el enfoque principal de esta teoría. De este modo, el fortalecimiento institucional incluye la construcción de habilidades técnicas (gestión financiera, control de procesos y, especialmente, la digitalización), así como habilidades estratégicas y adaptativas (como la innovación social y el aprendizaje organizacional). Para las cooperativas que operan en entornos de cambio social acelerado y avance tecnológico, esta estrategia resulta sumamente útil [30].

Enfoque sistémico y de complejidad

Desde este punto de vista, las organizaciones no pueden ser comprendidas ni fortalecidas adecuadamente mediante un análisis como entidades separadas. Según esta perspectiva, una cooperativa es un componente de un ecosistema más amplio que incluye estructuras sociales, redes de actores, sistemas de financiamiento y marcos regulatorios. Por lo tanto, el fortalecimiento institucional requiere una estrategia integral que reconozca las interdependencias, conflictos y sinergias que integre factores internos y externos. Además, la teoría de la complejidad orienta cómo los pequeños cambios realizados dentro de un sistema cooperativo pueden tener un gran impacto en su legitimidad y sostenibilidad, ya sea de manera positiva o negativa [31].

Implicaciones para la gestión cooperativa

Estas teorías proporcionan un complejo marco de herramientas conceptuales y prácticas que pueden usarse de manera conjunta. Las cooperativas enfrentan el desafío de desarrollar estrategias de fortalecimiento institucional que respondan a su realidad particular, capacidades internas y entorno, en lugar de ajustarse a una sola teoría. La combinación de un enfoque estructural, normativo, dinámico y sistémico permite construir organizaciones más sólidas y éticas. Además de reafirmar su identidad como actores transformadores, el fortalecimiento de la institucionalidad cooperativa es un proceso técnico-administrativo [32].

Gestión estratégica en organizaciones solidarias

Un eje transversal para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones solidarias, como asociaciones, mutualistas y cooperativas es la gestión estratégica, más aún en entornos dinámicos y sumamente exigentes. Estas organizaciones persiguen múltiples objetivos, lo que presenta desafíos particulares en la planificación, toma de decisiones y evaluación del desempeño, sobre todo con marcada diferencia frente a las empresas tradicionales con fines de lucro. Por lo tanto, la gestión estratégica debe adaptarse a esta naturaleza híbrida fusionando instrumentos técnicos con ideales democráticos y solidarios [33].

Fundamentos de la gestión estratégica solidaria

El proceso mediante el cual una organización establece su rumbo y le permite organizar sus capacidades y recursos; modifica su comportamiento en respuesta al entorno para alcanzar sus objetivos se conoce como gestión estratégica. Sin menospreciar la participación de los socios, este proceso debe considerar la misión social y los valores fundamentales de la economía solidaria. Por lo tanto, el equipo de gestión no puede elaborar una estrategia de manera unilateral; más bien, debe responder a mecanismos que aseguren la participación y la alineación con el proyecto general [34].

De este modo, la planificación estratégica trasciende su uso técnico y se transforma en una herramienta política y educativa que fortalece la identidad organizacional, clarifica prioridades y fomenta el consenso. Las organizaciones solidarias deben entonces alinear sus acciones con una perspectiva de mediano y largo plazo definiendo su visión, misión, objetivos, estrategias y planes operativos. Esto reducirá la improvisación y aumentará su capacidad para responder a oportunidades y amenazas [35].

Elementos destacables de una gestión estratégica solidaria

En las organizaciones solidarias, una buena gestión estratégica debe incorporar al menos los siguientes componentes [36], [37]:

- Diagnóstico participativo del entorno y evaluación de capacidades internas utilizando metodologías participativas comunitarias, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, PESTEL, y el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA.
- Formulación de una serie de objetivos que integren aspectos sociales (equidad, inclusión), ambientales (uso racional de los recursos), culturales (preservación de la identidad local y conocimientos comunitarios) y económicos (sostenibilidad financiera).
- Puesta en práctica de tácticas basadas en estructuras democráticas, asegurando que los planes estratégicos se traduzcan en acciones concretas mediante un marco organizacional coherente.
- Desarrollo de estrategias integradoras que consideren la diversidad de actores internos y externos que promueven el desarrollo territorial.
- Uso de métricas de impacto social, ambiental y económico, evaluación continua combinado con procesos periódicos de revisión para modificar el rumbo de la organización en caso de que así se requiera.

Enfoques contemporáneos aplicados al sector solidario

La gestión estratégica en las organizaciones solidarias ha adoptado en los últimos años técnicas modernas de gestión, adaptándolas a su razonamiento basado en valores. Mientras que enfoques como la gestión basada en resultados y gestión por procesos se han modificado para contextos cooperativos, manteniendo siempre los valores de equidad y participación, modelos como el Cuadro de Mando Integral se han utilizado para alinear los objetivos estratégicos con indicadores sociales y ambientales [38].

Las organizaciones pueden ser ahora vistas como actores clave en la creación de comunidades resilientes y economías locales sostenibles gracias al mayor énfasis de la economía solidaria en las estrategias de desarrollo territorial y el enfoque de valor compartido. De esta manera, la estrategia se percibe como una oportunidad para el cambio social con resiliencia grupal, en lugar de un medio de competencia.

Desafíos y oportunidades para una gestión estratégica efectiva

La profesionalización es uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones solidarias. Para lograrlo, es necesario capacitar a los equipos técnicos y líderes en planificación, liderazgo estratégico y evaluación. Al mismo tiempo, debe fortalecerse una cultura organizacional que

valore el aprendizaje colectivo y la innovación [39].

Las capacidades estratégicas de estas organizaciones también pueden mejorarse mediante marcos regulatorios favorables, redes de apoyo institucional y acceso a tecnologías de la información. En este contexto, las colaboraciones con instituciones académicas, administraciones regionales y otras cooperativas ofrecen la oportunidad de crear planes de desarrollo comunes que trasciendan la lógica de competencia o individualismo [40].

Innovación, digitalización y sostenibilidad

Las organizaciones del sector solidario de hoy deben transformarse para mantenerse efectivas y socialmente responsables. En este sentido, deben adoptar conceptos como la innovación, la digitalización y la sostenibilidad como pilares estratégicos. Sin comprometer sus valores fundamentales, las organizaciones solidarias pueden utilizar esta tríada para fortalecer su identidad, ampliar su influencia y volverse más competitivas [41].

Innovación con sentido social

La innovación social, definida como el desarrollo de enfoques novedosos para atender necesidades comunes con énfasis en mejorar los procesos participativos, debe ser el foco principal de las organizaciones solidarias. La diversificación de los servicios cooperativos, como la creación de redes de colaboración territorial o nuevos tipos de gobernanza democrática, son ejemplos de cómo puede manifestarse la innovación en este contexto [42].

En este sentido, las cooperativas cuentan con una ventaja distintiva debido a sus vínculos estrechos con las comunidades, lo que les permite identificar necesidades reales y crear soluciones basadas en el conocimiento local. Sin embargo, para que esta innovación sea exitosa, es necesaria una cultura organizacional que valore el aprendizaje y esté preparada para asumir riesgos calculados de manera responsable [43].

Digitalización para la inclusión y la eficiencia

En las organizaciones solidarias, la digitalización representa tanto un compromiso como un desafío. De este modo, los procesos administrativos, contables y de atención al cliente pueden mejorarse considerablemente mediante la aplicación estratégica de las tecnologías de la información y comunicación, TIC. Sin embargo, este proceso puede verse obstaculizado por la brecha digital, especialmente en zonas rurales o lugares con poco acceso a la tecnología. Por ello, es fundamental que las estrategias de inclusión digital se implementen paralelamente a la digitalización cooperativa [44].

Además, a través de las redes sociales, la banca cooperativa digital y el comercio electrónico, esta transformación digital puede fortalecer la presencia de las organizaciones solidarias en mercados más desarrollados. Al incorporar estas herramientas, pueden posicionar sus ofertas de manera más competitiva y fortalecer la relación con sus socios y futuras generaciones de clientes potenciales [45].

Sostenibilidad como principio transversal

Un principio importante de las organizaciones del sector solidario es la sostenibilidad, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo las de las generaciones futuras. Esta sostenibilidad abarca dimensiones económicas, sociales y culturales, además de la ambiental. Integrar la sostenibilidad en la estrategia organizacional requiere un enfoque de gestión sistémico, herramientas de evaluación de impacto e indicadores específicos [46].

Convergencias transformadoras

La innovación, la digitalización y la sostenibilidad deben integrarse como convergencias estratégicas que se apoyan mutuamente en lugar de considerarse procesos separados. Por ejemplo, la creación de aplicaciones móviles para la gestión cooperativa fomenta la transparencia e incorpora técnicas de innovación social. De manera similar, una política de compras basada en plataformas digitales equitativas promueve el desarrollo de redes de valor arraigadas en la solidaridad [47].

Estos avances brindan a las organizaciones solidarias la oportunidad de repensar su estilo de gestión y marcar una gran diferencia en sus comunidades. No se trata solo de modernizar estructuras, sino de hacerlo con una lógica que coloque a las personas, comunidad y entorno en el centro de la acción organizacional. Promover una cultura institucional que acoja el cambio con una mirada crítica es esencial para que la innovación, digitalización y sostenibilidad se conviertan en pilares que respalden a la organización [48].

Modelos de evaluación del desempeño organizacional en cooperativas

Al igual que en otras organizaciones del sector, la evaluación del desempeño organizacional es determinante en el contexto de las cooperativas. A diferencia de las empresas tradicionales, donde el éxito suele evaluarse en términos de rentabilidad financiera, el desempeño en las cooperativas debe evaluarse de manera holística, teniendo en cuenta factores económicos, sociales, democráticos, ambientales y culturales. Por lo tanto, es necesario utilizar modelos de evaluación adaptados a sus objetivos y naturaleza [49].

La evaluación del desempeño organizacional permite monitorear el cumplimiento de metas, identificar áreas de mejora y proporcionar insumos para los procesos de planificación estratégica. Además, contribuye a evidenciar el impacto social en sus territorios, lo cual es fundamental para su credibilidad ante las comunidades locales y las instituciones gubernamentales [50].

Enfoques de evaluación adaptados al sector cooperativo

Diversos métodos e instrumentos para evaluar el desempeño organizacional pueden adaptarse a los entornos cooperativos. A continuación, se enumeran algunos de los más pertinentes [12], [51]:

- i. **Modelo del Cuadro de Mando Integral, CMI:** El CMI, creado por Kaplan y Norton, permite evaluar el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Este modelo puede adaptarse al ámbito cooperativo incorporando métricas como la participación de los socios, la adhesión a los principios cooperativos, la satisfacción de clientes y comunidades, la eficiencia de los procesos de gobernanza y, sobre todo, la gestión democrática y la inversión en el desarrollo humano y la educación.

La ventaja de utilizar esta herramienta es que permite vincular la estrategia con acciones concretas, lo que posibilita medir el desempeño organizacional de manera que equilibre objetivos sociales y económicos.

- ii. **Modelo de evaluación del desempeño basado en indicadores solidarios:** En América Latina, diversas organizaciones de integración cooperativa han desarrollado sistemas de indicadores especializados para el sector solidario. Uno de estos sistemas es el *Sistema de Información del Desempeño Cooperativo*, SIDC, respaldado por grupos como *Cooperativas de las Américas*, anteriormente conocida como la *Alianza Cooperativa Internacional – Américas*, ICA-Américas.
- iii. **Evaluación basada en las capacidades organizacionales:** Este método evalúa la capacidad de la organización para mantener sus procedimientos, adaptarse al cambio y generar valor en su conjunto. Entre las dimensiones evaluadas se encuentran la competencia técnica y operativa, competencia estratégica, competencia institucional, adaptabilidad y el enfoque en el aprendizaje, así como la capacidad para construir redes y alianzas.
- iv. **Modelos de evaluación participativa:** Las técnicas de evaluación participativa son especialmente importantes debido a la naturaleza democrática de las cooperativas. A través de talleres, encuestas internas, autoevaluaciones y consultas comunitarias, diversos actores pueden realizar un diagnóstico colectivo para evaluar el desempeño basándose en sus conocimientos y percepciones.

Cultura de evaluación con sentido cooperativo

Construir una cultura organizacional que valore la evaluación como un proceso de aprendizaje colectivo, más allá del simple control, y utilizarla para mejorar y transformar es más importante que implementar modelos técnicos. Por esta razón, la evaluación debe ser metódica, regular, inclusiva y centrada en el bienestar general. De este modo, puede apoyar con éxito el desarrollo institucional de las cooperativas y su posicionamiento como actores clave en el desarrollo sostenible [52].

La función de la cultura organizacional y el talento humano

Un elemento transversal para la consolidación institucional en las cooperativas y otras organizaciones del sector solidario es el talento humano. A diferencia de las empresas convencionales que priorizan la maximización de ganancias, las organizaciones solidarias otorgan mayor importancia al desarrollo integral de las personas. Por ello, la gestión del talento humano, que reconoce a las personas como agentes activos del cambio organizacional, debe estar alineada con esta filosofía [53].

En las cooperativas, el concepto de talento humano va más allá del reclutamiento y la gestión del personal. Implica construir relaciones de confianza y desarrollar capacidades para el fortalecimiento institucional

En este sentido, un enfoque solidario para la gestión del talento humano consiste en procedimientos de contratación y selección que respeten los valores institucionales, capacitación continua, evaluaciones exhaustivas de desempeño y un ambiente laboral inclusivo que fomente el sentido de comunidad [54].

Relación entre cultura organizacional y talento humano

La cultura organizacional y el talento humano están estrechamente vinculados. Mientras la cultura influye en las actitudes, comportamientos y formas de interacción de las personas, estas también moldean la cultura a través de sus prácticas. Sin considerar la cultura organizacional, la gestión del talento corre el riesgo de implementar modelos que resulten ajenos o insostenibles a lo largo del tiempo [55].

Por lo tanto, los procesos de transformación cultural que fomenten la comunicación horizontal, el liderazgo colaborativo y el reconocimiento de los esfuerzos colectivos para generar un sentido compartido deben formar parte del fortalecimiento organizacional. Esto implica la creación de políticas internas que apoyen espacios para la discusión, introspección y el aprendizaje organizacional [56].

Oportunidades y dificultades

Algunos de los principales retos que enfrentan las cooperativas en la gestión de la cultura organizacional y el talento humano son:

- Alta rotación del personal técnico o directivo; la gestión de personal no está altamente profesionalizada
- Reconocimiento insuficiente del trabajo voluntario, que en ocasiones es no remunerado
- Conflictos entre sistemas oficiales e informales

Pero también existen oportunidades destacables, como:

- Equipos dedicados a la economía solidaria; crecimiento del liderazgo moral y cívico; y capacidad para fomentar la unidad y la identidad interna
- Diagnóstico y transformación de la cultura organizacional mediante metodologías participativas

Enfoque de gestión humana solidaria

Las cooperativas deben adoptar una visión holística del talento humano en relación con la cultura organizacional si desean alcanzar la sostenibilidad y fortalecer su institucionalidad. Esto implica pasar de un enfoque de gestión centrado en funciones operativas a una gestión estratégica del talento humano, donde las personas sean agentes de cambio y la cultura institucional refleje los valores que las distinguen como actores del tercer sector [4].

En la presente investigación se buscó contribuir al desarrollo local a través de estrategia de fortalecimiento que permitan consolidar a la Cooperativa Valles del Lirio como una entidad financiera confiable y eficiente. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue generar un diagnóstico exhaustivo y metódico del estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio, identificar los factores críticos administrativos, tecnológicos, sociales y económicos que limitan su desempeño y sostenibilidad, y desarrollar estrategias para mejorar su gestión institucional. Esta estrategia fortalece el crecimiento sostenible de la cooperativa y promueve el bienestar socioeconómico de las comunidades rurales del cantón Guaranda, siendo especialmente importante en el marco de la EPS.

Estrategia metodológica

Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque de métodos mixtos, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión detallada de la situación organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio, ubicada en el cantón Guaranda de Ecuador.

Dado que el estudio se basó en la observación, registro y análisis de variables tal como se manifiestan en un momento específico, se empleó un diseño descriptivo, transversal y no experimental. Este diseño se ajusta a los objetivos del estudio porque permite identificar y describir la realidad organizacional sin intervención directa [5].

Universo, Población y Muestra

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio conformaron la población limitada sobre la cual se realizó el estudio. La población total fue de 400 personas. Para estimar el tamaño de muestra se utilizó el siguiente método estadístico para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (400 socios)

z = Valor del nivel de confianza (1,96 para 95%)

p = Proporción esperada (0,5)

e = Margen de error deseado (0,05)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{400 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(0,05)^2 \cdot (400 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{400 \cdot 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,0025 \cdot 399 + 3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{400 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{0,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{384,16}{1,9579}$$

$$n \approx \mathbf{196}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra, , calculado fue de 196 socios.

Fases de trabajo

El trabajo se desarrolló de acuerdo con las siguientes fases:

1. Diseño y planificación
 - Definición de preguntas de investigación y objetivos.
 - Selección de instrumentos: encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental.
 - Determinación de la muestra: empleados (n mínimo: 5) y socios (n estimado 196), equilibrio en representantes geográficos.
2. Recolección de datos
 - Cuantitativa: aplicación de encuestas con ítems cerrados y escalas tipo Likert para evaluar percepción sobre factores administrativos, tecnológicos, económicos y sociales.
 - Cualitativa: realización de entrevistas dirigidas a gerentes y personal clave; análisis de documentos internos (actas, informes, normativa), todo ello para contextualizar y complementar los resultados.
3. Construcción de la matriz FODA (SWOT), para identificar *Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas*, y priorizarlas por su relevancia estratégica.
4. Construcción de la matriz PESTEL, centrada en factores macroambientales: *Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales*.
5. Priorización de factores mediante matriz cruzada (FODA interior y PESTEL exterior), para un diagnóstico integrado.
6. Integración e interpretación

- Triangulación de fuentes cuantitativas y cualitativas para validar hallazgos.
- Integración de los resultados FODA y PESTEL con el análisis documental y de entrevistas para construir un diagnóstico institucional sólido.
- Formulación de *metainferencias* que orientan la propuesta de estrategias de fortalecimiento.

7. Propuesta de estrategia

- Desarrollo de recomendaciones operativas y estratégicas coherentes con los hallazgos.
- Priorización de acciones en base a su viabilidad, impacto, costo y ajuste al contexto local.
- Validación preliminar con actores clave (gerencia y directores).

Técnicas e instrumentos

Fueron empleadas dos herramientas principalmente para la recolección de datos, entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas. Las encuestas fueron aplicadas tanto a socios como al personal de la cooperativa, con el fin de recopilar información sobre los elementos de desempeño administrativo, tecnológico, comunicacional e institucional. Por otro lado, las entrevistas se realizaron de forma presencial y se centraron en la gestión de la entidad, abordando los aspectos estratégicos y operativos de la administración interna. Se utilizaron escalas de valoración tipo Likert y preguntas cerradas, lo que permitió procesar estadísticamente los resultados[59].

Análisis de datos

Se utilizaron estadísticas descriptivas para procesar los datos de las encuestas, y se emplearon representaciones gráficas, porcentajes y frecuencias para facilitar su comprensión. Paralelamente, se aplicó un análisis cualitativo mediante la codificación temática, con el objetivo de identificar patrones, actitudes y recomendaciones emergentes a partir de las entrevistas realizadas.

Alcance y limitaciones

El enfoque del estudio se limitó a la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio, lo que restringe la aplicabilidad de sus hallazgos a otras cooperativas o sucursales que operan en el mismo sector. No obstante, los resultados proporcionan un diagnóstico organizacional completo y permiten el desarrollo de estrategias que, gracias a su enfoque integral y sistémico, pueden ser replicables en situaciones similares dentro del sistema de la Economía Popular y Solidaria

Diagnóstico del caso

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio es una organización del sector solidario ubicada en las comunidades de Pilahuín, Latacunga y Guaranda, de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Bolívar respectivamente.

Reseña histórica

Las instituciones tradicionales consideraban a las comunidades de Pilahuín como una “zona roja” para la concesión de créditos, en respuesta a la alta tasa de migración y exclusión financiera, un grupo de jóvenes líderes impulsaron la creación de la cooperativa en 2007, junto con líderes comunitarios y de iglesias evangélicas de las tierras altas de Pilahuín.

Tras cumplir con los requisitos legales correspondientes, la cooperativa fue formalmente fundada el 12 de julio de 2009, con el objetivo principal de promover el desarrollo socioeconómico de la zona mediante la provisión de crédito para aliviar la pobreza dentro de su ámbito de influencia, en concordancia con los principios del cooperativismo. Su página web institucional señala su objetivo y visión enmarcado en un fuerte énfasis de justicia social y solidaridad:

Misión:

Somos una entidad basada en principios cooperativos que impulsa el desarrollo socioeconómico de las provincias; ofreciendo productos y servicios financieros integrales, orientado a mejorar la calidad de vida de nuestros Socios, Clientes y la Sociedad en general.

Visión:

Ser una institución sólida, innovadora y en permanente crecimiento, en el mercado financiero, brindando gama de productos financieros, servicios de calidad y a bajo costo a los sectores vulnerables, siempre preservando el medio ambiente y contribuir al desarrollo económico, social y solidario del país.

Estructura organizativa

La cooperativa está presente en tres sedes en Ecuador y cuenta con una estructura organizacional:

- Sucursal Guaranda: en la intersección de García Moreno y General Enríquez, provincia de Bolívar.
- Sucursal Latacunga: en la calle Guayaquil entre 2 de Mayo y Amazonas, provincia de Cotopaxi.
- Oficina Central: en la comunidad de Yatzaputzán Vía Guaranda km 32, provincia de Tungurahua.

El organigrama de esta entidad muestra tres niveles jerárquicos:

- Los órganos de gobierno conformado por la Asamblea General, Junta Directiva y Comités; y las áreas operativas conforman la organización funcional general.
- El gerente general, encargado de ejecutar las directrices estratégicas, supervisa las áreas de gestión y técnica, que incluyen los equipos administrativo, financiero, de atención al cliente y de tecnología.
- Cada sucursal cuenta con su propio equipo administrativo y operativo que coordina con la oficina principal.

Principios y valores

La cooperativa fomenta una cultura organizacional basada en valores como:

- Confianza y compromiso fundamentados en la estabilidad moral y financiera, junto con un sentido de pertenencia.
- Honestidad y transparencia mediante el cumplimiento de las promesas hechas a los socios y el acceso a la información.
- Solidaridad y servicio con equidad, calidez humana y profesionalismo.

Esta investigación se centró en la sucursal ubicada en diagonal a la Plaza Roja, en la intersección de las calles García Moreno y General Enríquez, en la provincia de Bolívar, Ecuador. La Figura 1 muestra la ubicación geográfica donde se llevó a cabo la investigación.

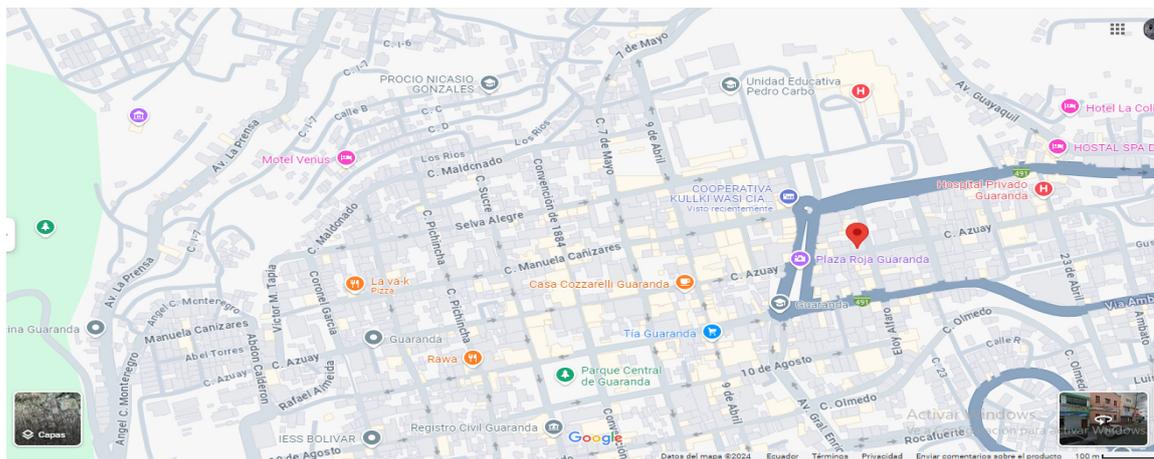


Figura 1. Georreferencial nivel Micro – Cantón Guaranda. Nota. Ubicación de la Cooperativa. Fuente: Google Maps.

El análisis situacional y diagnóstico organizacional que se presentan a continuación ofrecen una comprensión detallada de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la cooperativa, se resaltan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Análisis PESTEL y caracterización del entorno externo

Para identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta la cooperativa, es necesario analizar el entorno externo desde las perspectivas política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Este diagnóstico permitirá anticipar cambios regulatorios, evaluar las condiciones del mercado, cuantificar el impacto de la legislación vigente, medir el ritmo de la innovación y examinar los factores culturales y sociales [60]. A continuación, se ofrece una explicación detallada de cada uno de estos aspectos, basada en el estudio realizado.

Análisis político

El Estado ecuatoriano ha reconocido y respaldado la economía popular y solidaria como parte del régimen socioeconómico desde la Constitución de 2008. Esta visión institucional se combina con políticas públicas que fomentan el cooperativismo a través de la formalización, financiamiento e innovación del sector [61].

Sin embargo, la estabilidad política conlleva retos. Al igual que muchas naciones latinoamericanas, Ecuador enfrenta preocupaciones relacionadas con la seguridad, crisis sanitarias, corrupción gubernamental y cambios en la administración. Estas circunstancias pueden ocasionar demoras en la implementación de políticas específicas y variaciones en el apoyo institucional, en la Tabla 1 se muestran las variables de la dimensión política que podría afectar a la cooperativa en estudio.

Tabla 1. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión política.

N°	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza / Oportunidad
1	Inestabilidad política gubernamental.	Alto	Alto	Amenaza
2	Estabilidad regional.	Medio	Alto	Oportunidad
3	Políticas apoyo a la inversión y el emprendimiento.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Estabilidad Política.	Alto	Alto	Oportunidad
5	Política fiscal.	Alto	Alto	Amenaza
6	Cambios en las políticas y regulaciones.	Alto	Medio	Amenaza
7	Corrupción.	Alto	Alto	Amenaza
8	Defensa a la libre competencia.	Alto	Medio	Amenaza
9	Seguridad y orden interno.	Medio	Alto	Oportunidad
10	Respeto a los derechos humanos y laborales.	Alto	Alto	Oportunidad

El clima político en el que opera la cooperativa es sumamente inestable, y diversas variables pueden afectar su impacto social, sostenibilidad y competitividad. En primer lugar, la inestabilidad política del gobierno representa un riesgo significativo [6]making a significant contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). Ha generado incertidumbre especialmente debido a los desacuerdos entre el Ejecutivo y la Asamblea, así como a los frecuentes cambios en las políticas de seguridad y económicas. Esto podría retrasar decisiones estratégicas a largo plazo y dificultar el acceso a marcos regulatorios claros.

A nivel regional, sin embargo, el país presenta aspectos de estabilidad. La cooperativa puede colaborar con los gobiernos provinciales y locales para acceder a fondos de desarrollo local y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, dado que la estabilidad regional tiene una baja influencia pero una alta probabilidad de ocurrencia [8].

Otra posibilidad determinante es la existencia de leyes que fomentan la inversión y el emprendimiento. A pesar de la crisis, el Estado ha mantenido sus canales de financiamiento e iniciativas de promoción dirigidas a la economía popular y solidaria, especialmente en las zonas rurales. Como resultado, la cooperativa puede acceder a recursos, apoyo técnico o colaboraciones con organismos gubernamentales. En cuanto a la estabilidad política general, un marco democrático formal se establece un contexto político que puede favorecer la continuidad operativa de una organización [62]. Gracias a esta estabilidad, existe menor riesgo de interrupciones institucionales durante la implementación de objetivos estratégicos.

Sin embargo, la política fiscal representa una amenaza. El gobierno ha reducido los subsidios a la energía y ha incrementado el IVA al 15 % con el fin de financiar reformas en materia de seguridad. Estas medidas disminuyen el poder adquisitivo de los socios e incrementan los gastos operativos de la cooperativa.

Dado que el país ha promulgado leyes de inteligencia y ha modificado la estructura laboral en periodos de inestabilidad política, los cambios en políticas y normativas también se consideran una amenaza. La alta probabilidad de modificaciones regulatorias puede generar incertidumbre jurídica y dificultar la planificación institucional.

La corrupción sigue representando un riesgo importante. Investigaciones recientes han implicado a altos funcionarios en redes ilegales, y las instituciones judiciales y policiales continúan involucradas en prácticas corruptas. Esto afecta directamente las oportunidades de cooperación pública y acceso a recursos, ya que socava la confianza en las instituciones y en los gobiernos locales[63].

Aunque la preservación de la libre competencia está consagrada en la ley, su aplicación práctica ha sido lenta, lo que supone un riesgo operativo. Las cooperativas pueden enfrentar obstáculos para ingresar al mercado o presiones de entidades económicas poderosas con respaldo estatal.

No obstante, la seguridad y el orden interno representan una oportunidad de impacto medio y alta probabilidad: tras el referéndum de seguridad de 2024, la militarización de las cárceles y las operaciones contra el crimen han incrementado en cierta medida la seguridad pública, lo que hace más seguras las actividades colaborativas.

Por último, pero no menos importante, el respeto a los derechos laborales y humanos también constituye una posibilidad altamente probable y significativa. El país mantiene un marco legal que protege los derechos laborales y de asociación, lo que favorece la organización democrática interna y prácticas laborales equitativas dentro de las cooperativas, a pesar de situaciones alarmantes como denuncias de detenciones arbitrarias y vulneraciones a las libertades civiles [64].

Análisis económico

Ecuador sigue dependiendo en gran medida de la exportación de bienes básicos como camarón, banano y petróleo, lo que lo hace vulnerable a choques externos como caídas en los precios globales. El crecimiento de las cooperativas se ve obstaculizado por el impacto de la pandemia en el PIB y el alto grado de informalidad [65].

No obstante, la expansión exponencial del sistema financiero popular y solidario, que cuenta con millones de socios y activos superiores a los de algunos bancos comerciales, indica una tendencia prometedora y en crecimiento. Aunque este dinamismo presenta oportunidades para el financiamiento interno, se ve contrarrestado por restricciones regulatorias derivadas de exigencias del FMI para reforzar los controles, lo que podría elevar los costos operativos. En la Tabla 2 se recopilan el análisis de la dimensión económica.

Tabla 2. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión económica.

N°	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza /oportunidad
1	Riesgo sector.	Medio	Alto	Amenaza
2	Disminución del desempleo.	Alto	Medio	Oportunidad
3	Tasa de inflación en disminución.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Tasa de desempleo.	Medio	Medio	Amenaza
5	Incremento en la morosidad debido situación.	Alto	Medio	Amenaza
6	Disminución del riesgo país.	Alto	Medio	Oportunidad
7	Falta de oferta de la competencia.	Alto	Medio	Oportunidad
8	Endeudamiento en los hogares.	Medio	Alto	Amenaza
9	Costo de vida.	Medio	Alto	Amenaza
10	Incremento del coste energético y estabilidad.	Medio	Alto	Amenaza

Las operaciones y consolidación de la cooperativa están directamente influenciadas por la combinación de oportunidades y amenazas que presenta el entorno económico ecuatoriano. En primer lugar, el riesgo sectorial representa una amenaza de impacto medio y alta probabilidad, vinculada a la dependencia de recursos primarios y la vulnerabilidad frente a choques externos. Estudios económicos regionales indican que las caídas en los precios internacionales del petróleo afectan significativamente la estructura financiera nacional [66].

Al mismo tiempo, la reducción del desempleo se percibe como una oportunidad de alto impacto y probabilidad media. Según proyecciones del FMI y del Banco Mundial, la tasa de desempleo de Ecuador fue cercana al 4 % en el primer semestre de 2025. La mejora en el empleo incrementa el poder adquisitivo de los socios y podría aumentar la demanda de los servicios de la cooperativa.

Otra oportunidad altamente significativa y probable es el cambio en la tasa de inflación. Los precios al consumidor mostraron una recuperación en mayo (+0,5 %), elevando la inflación anual a 0,8 % tras un período de deflación en abril (-0,7 % interanual). Este control inflacionario favorece la planificación financiera y mantiene el poder adquisitivo en niveles manejables [67].

Por otro lado, ya sea que la tasa de desempleo aumente o disminuya, también puede representar una amenaza debido a su influencia y probabilidad medias. A pesar de su reducción, sigue siendo un riesgo que los planes estratégicos deben monitorear continuamente. El aumento en la morosidad asociado con el estado general de la economía destaca también como una preocupación de probabilidad media y alto impacto. El alto costo de vida y la deuda familiar incrementan el riesgo de incumplimiento en las líneas de crédito gestionadas por la cooperativa. La disminución del riesgo país, que tiene una probabilidad media y alto impacto, es algo positivo. Este indicador ha mejorado, lo que incrementa la confianza de los inversionistas y reduce el costo de acceso a financiamiento, según publicaciones como Allianz [68].

Por el contrario, la ausencia de competencia en mercados rurales o especializados es una oportunidad de probabilidad media y alto impacto. Las cooperativas bien posicionadas pueden aprovechar mercados poco desarrollados y zonas donde la banca tradicional no tiene presencia.

El nivel de endeudamiento familiar se considera una amenaza de alta probabilidad e impacto medio. El aumento del costo de vida hace que las familias dependan más del crédito, lo que tensiona sus finanzas y puede deteriorar la calidad de la cartera crediticia. Otro riesgo es el costo de vida, también catalogado con impacto medio y alta probabilidad. Esta tendencia afecta la capacidad de ahorro y consumo de los socios, y se agrava por el incremento del IVA y la eliminación de subsidios, especialmente en el sector energético.

Por último, existe un riesgo tanto por el aumento de los precios de la energía como por su volatilidad. El costo estimado de la crisis energética 2023–2024, que incluyó cortes de luz de hasta 14 horas diarias y provocó aumentos de precios y alteraciones en las operaciones normales, fue de 2 mil millones de dólares estadounidenses [69].

Análisis social

Aunque la brecha social sigue siendo amplia, Ecuador ha avanzado en la reducción de la pobreza laboral a nivel social, pasando del 26 % en 2005 al 16 % en 2007. La capacidad de los socios cooperativos para gestionar eficazmente sus organizaciones se ve afectada por las persistentes tasas elevadas de analfabetismo y desigualdad educativa en el país. Al mismo tiempo, debido a los hábitos de consumo solidario y a las identidades culturales, existe un fuerte apego comunitario a las cooperativas y un deseo creciente por los productos locales [70].

Sin embargo, la migración, tanto interna como externa, limita la renovación generacional al dificultar la participación de los jóvenes en las cooperativas. En la Tabla 3 se reúnen las variables analizadas en el contexto social.

Tabla 3. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión social.

N°	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza / oportunidad
1	Enfoque de educación financiera.	Alto	Alto	Oportunidad
2	Migración de socios.	Alto	Alto	Amenaza
3	Nivel de pobreza.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Cultura de ahorro/ Fidelización.	Alto	Alto	Oportunidad
5	Mercado en crecimiento rápido y agresivo.	Alto	Alto	Amenaza
6	Conflictos religiosos y éticos.	Alto	Alto	Amenaza
7	Rotación del personal.	Medio	Alto	Amenaza

8	Capacitaciones a los trabajadores.	Medio	Alto	Oportunidad
9	Evaluación de seguimiento y desempeño.	Alto	Alto	Oportunidad
10	Desconfianza en el sector financiero cooperativo.	Medio	Alto	Amenaza

El entorno social presenta una compleja gama de elementos que afectan directamente las operaciones, la sostenibilidad y las relaciones con los socios de la cooperativa. Existen amenazas y oportunidades claras que la cooperativa debe gestionar estratégicamente. El énfasis en la educación financiera, reconocida como una oportunidad de alto impacto y alta probabilidad, es uno de los aspectos más destacados. Diversos estudios demuestran que la educación financiera reduce los riesgos crediticios, mejora la cultura del ahorro y ayuda a los socios a tomar decisiones más responsables. La creación de programas permanentes de capacitación en educación financiera es una vía directa para que la cooperativa mejore el compromiso de sus socios y su bienestar financiero [71].

El movimiento de socios, considerado una amenaza, es el segundo factor de alto riesgo. El traslado de familias enteras al extranjero reduce el número de socios e incrementa la morosidad y dificulta el cobro a ausentes. Para mantener la relación y fomentar la lealtad entre las personas que migran, esta tendencia requiere la adopción de medidas específicas. No obstante, las altas tasas de pobreza en algunas zonas urbanas y rurales, que también han sido reconocidas como oportunidades, generan condiciones favorables para la cooperativa. Para mejorar el bienestar de los grupos marginados y alcanzar un mayor impacto social y legitimidad local, las soluciones financieras inclusivas y el desarrollo de cadenas de valor locales cumplen una función social [72].

Además, una oportunidad importante la presenta la cultura del ahorro y la lealtad de los socios. Más del 50% de los adultos en Ecuador tienen cuentas en cooperativas, y la demanda por estos servicios ha ido en aumento. Fomentar programas de fidelización comunitaria y prácticas de ahorro voluntario mejora los lazos financieros y emocionales con los socios, reduce la deserción y fortalece la cohesión institucional.

Otra preocupación pertinente es un mercado que crece rápidamente, pero es extremadamente competitivo, con nuevos actores financieros como fintechs, bancos digitales y prestamistas no oficiales compitiendo por clientes. Este contexto obliga a la cooperativa a diferenciarse mediante servicios ajustados a las necesidades locales, confianza comunitaria y valor agregado [73].

Las comunidades con valores fuertes y diversidad cultural pueden presentar tensiones internas debido a disputas religiosas y éticas que se perciben como amenazas. Estos conflictos deben gestionarse cuidadosamente con base en la conciencia, inclusión y principios cooperativos, ya que pueden afectar la cohesión grupal y la participación efectiva en procesos democráticos.

A pesar de tener un impacto medio, la rotación de personal es altamente probable y representa un

riesgo para la continuidad institucional y la eficacia administrativa. Reducir esta fuga de talento y fortalecer el compromiso interno puede lograrse asegurando procedimientos de inducción, desarrollo profesional y reconocimiento. Por el contrario, la capacitación del personal parece ser una oportunidad de impacto medio con alta probabilidad de ocurrencia. De tal manera que invertir en el desarrollo continuo del personal fortalece las habilidades técnicas, mejora la cultura organizacional y en consecuencia, la calidad del servicio a los socios [74].

Además, el monitoreo y la evaluación del desempeño, considerados oportunidades de alto impacto, generan un marco para la mejora continua. La cooperativa puede elaborar planes de mejora adaptados a su realidad operativa y tomar decisiones basadas en evidencia mediante la implementación de indicadores claros y procedimientos de revisión periódica.

Por último, un obstáculo importante es la desconfianza en el sector financiero cooperativo, categorizada como una amenaza de impacto medio y alta probabilidad. La percepción general se ha visto debilitada por quiebras, casos de fraude interno y crisis en ciertas cooperativas. Para restaurar la confianza pública se requiere transparencia total, buena comunicación, auditorías externas y una gestión ética basada en ideales colaborativos.

Análisis tecnológico

Aunque la cobertura de internet en Ecuador ha mejorado, todavía existe una disparidad entre las zonas urbanas y rurales: mientras la penetración en las áreas urbanas es del 62%, en las zonas rurales es solo del 35%, y las velocidades promedio de conexión siguen siendo deficientes. La innovación en las cooperativas se ve afectada además por el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo (alrededor del 0,5% del PIB, en comparación con el 1% en Brasil). Asimismo, a pesar de la creciente inclinación de las generaciones jóvenes hacia el uso de redes sociales y canales de mercadeo en línea, las micro y pequeñas organizaciones, estas carecen de recursos financieros para adoptar sistemas digitales avanzados o maquinaria moderna [75]. En la Tabla 4 se abordan las variables consideradas en el análisis tecnológico.

Tabla 4. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión tecnológica.

N°	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza / oportunidad
1	Inversión en nuevas tecnologías e innovación.	Medio	Alto	Oportunidad
2	Desarrollo de marketing.	Alto	Alto	Oportunidad
3	Avances tecnológicos que facilitan el trabajo.	Alto	Alto	Oportunidad
4	No Automatización.	Alto	Alto	Amenaza
5	Redes sociales para fortalecer la captación.	Alto	Alto	Oportunidad
6	Velocidad de transferencias tecnológicas.	Alto	Medio	Oportunidad

7	Ciberseguridad.	Alto	Alto	Oportunidad
8	Conectividad rural.	Alto	Alto	Oportunidad
9	Manejo de programas informáticos.	Alto	Alto	Oportunidad
10	Alianzas.	Alto	Alto	Amenaza

Si no se maneja de manera proactiva, el entorno tecnológico presenta graves riesgos, aunque su dinámica sea favorable para la adopción de nuevos instrumentos que aumentan la competitividad de la cooperativa. Primero, invertir en innovación y nuevas tecnologías es una oportunidad de alta probabilidad y de impacto medio. A pesar de sus limitaciones financieras, las cooperativas ahora tienen un acceso más fácil a plataformas digitales amigables, servicios móviles y automatización básica gracias a iniciativas públicas y privadas que han apoyado proyectos de digitalización, particularmente en el sector bancario solidario [76].

El crecimiento del marketing digital parece ser una oportunidad significativa con alta probabilidad e impacto beneficioso para la cooperativa. Las redes sociales, utilizadas por el 74% de la población en Ecuador, ofrecen medios eficaces para promover los bienes y servicios cooperativos, fortalecer los lazos entre los socios y abrir nuevos mercados. De manera similar, los avances técnicos que facilitan el trabajo, como el software de gestión, los canales de comunicación electrónica y las aplicaciones móviles, representan una oportunidad de alto impacto y alta probabilidad de uso. Estas herramientas elevan la calidad del servicio al socio, agilizan los procesos internos y aumentan la eficiencia operativa [77].

Por otro lado, la ausencia de automatización representa una amenaza significativa y probable. En áreas específicas como el análisis financiero, el servicio al socio y el control de cartera, muchas cooperativas continúan dependiendo de procedimientos manuales. Como resultado, son menos competitivas frente a fintechs y bancos digitales que buscan aumentar la eficiencia. Otra oportunidad destacable es el uso de redes sociales para mejorar la captación de socios [78].

No obstante, la rapidez en la transmisión tecnológica implica un riesgo de alto impacto y probabilidad media. Las cooperativas corren el riesgo de quedarse obsoletas si no se adaptan al rápido avance tecnológico. También existe una posibilidad de alto impacto en la ciberseguridad. La protección de datos y transacciones se vuelve cada vez más importante con la digitalización. La confianza institucional y reputación se verán fortalecidas al invertir en protocolos seguros, capacitación interna y asesoría experta [79].

La conectividad rural es una oportunidad con alto impacto y alta probabilidad. Con planes para instalar puntos WiFi públicos y proporcionar 4G en el 92% de los cantones, Ecuador ha incrementado la conectividad rural a un 55% [80]. Estas mejoras amplían el alcance de las cooperativas, especialmente en zonas donde la banca tradicional está poco desarrollada. Dado que el personal capacitado puede mejorar los procesos internos, se considera una oportunidad de alto impacto y probabilidad la gestión de riesgos mediante programas informáticos enfocados en la gestión y sobre todo, en la experiencia de los socios [79].

Por último, aunque la matriz considera las colaboraciones tecnológicas como una amenaza, con una gestión adecuada, en realidad pueden ser oportunidades. Sin embargo, si no se eligen cuidadosamente, pueden generar dependencia, complicar la integración o poner en riesgo datos sensibles, como ocurre con fintechs o proveedores de tecnología de la información.

Análisis ecológico

Para las cooperativas, el componente ecológico del análisis PESTEL se vuelve cada vez más significativo, especialmente en zonas frágiles como Ecuador. Dada su excepcional biodiversidad, que incluye ecosistemas que van desde selvas tropicales hasta glaciares andinos, esta nación se ve directamente afectada por el cambio climático. Las sequías, inundaciones, retroceso de glaciares y alteraciones agrícolas son algunas de las repercusiones que amenazan a las poblaciones rurales y su base productiva [81].

La sostenibilidad ambiental es un componente a tener en cuenta en la gestión estratégica, no un objetivo secundario. Por lo tanto, las cooperativas deben considerar la ecología como una situación que presenta tanto oportunidades (financiamiento verde, reputación responsable, servicios ecosistémicos) como amenazas (erupciones de El Niño, cambios en los patrones agroclimáticos). Para potenciar su papel en el desarrollo sostenible, Ecuador ya está promoviendo el uso de técnicas de “financiamiento verde”, como los préstamos para adaptación climática a través de organismos como CONAFIPS y la *Agence Française de Développement* [82].

Por lo tanto, en el análisis es preciso examinar a fondo factores como la degradación de ecosistemas, el uso y manejo del agua, la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos, las normativas ambientales y el acceso a herramientas de financiamiento verde. Al evaluar estos aspectos, la cooperativa podrá incluir estrategias que fomenten la resiliencia, aseguren el cumplimiento de regulaciones ambientales y refuercen su credibilidad ante socios, autoridades y miembros. En la Tabla 5 se aborda la variable económica.

Tabla 5. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión ecológica.

N°	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza / oportunidad
1	Políticas medio ambientales.	Alto	Bajo	Amenaza
2	Certificaciones ambientales.	Medio	Alto	Amenaza
3	Consumo de energía.	Alto	Alto	Amenaza
4	Protección del medio ambiente.	Alto	Alto	Oportunidad
5	Cambio climático.	Alto	Alto	Amenaza
6	Apoyo a proyectos verdes.	Alto	Medio	Oportunidad
7	Amenazas de enfermedades epidemias.	Alto	Alto	Amenaza

8	Desastres naturales.	Alto	Alto	Amenaza
9	Cultura.	Alto	Alto	Oportunidad
10	Educación ambiental.	Alto	Alto	Oportunidad

Ecuador es conocido por su extraordinaria diversidad ecológica; sin embargo, esta abundancia también hace que el país sea muy vulnerable a los riesgos climáticos y naturales. Aunque los desafíos ambientales representan riesgos directos para las operaciones y la competitividad de las cooperativas rurales, la sostenibilidad ambiental se destaca como una prioridad estratégica [83].

El análisis de los factores emergentes indica que cuando las políticas ambientales, definidas aquí como regulaciones nacionales o internacionales aplicables territorialmente, no se aplican adecuadamente, se convierten en una amenaza significativa. La simple introducción o el endurecimiento de regulaciones sin una implementación efectiva puede generar incertidumbre normativa y costos adicionales para las cooperativas, especialmente cuando no hay una garantía clara de beneficios tangibles.

Si no se manejan adecuadamente, los certificados ambientales, que tienen un grado medio de influencia y una alta probabilidad, pueden resultar potencialmente peligrosos. La demanda de etiquetas verdes, como las asociadas con la agroecología, Rainforest Alliance o productos ecológicos, podría aumentar los costos iniciales de adopción para la cooperativa en sectores como la forestería o la agricultura, especialmente si no se cuenta con planificación o apoyo técnico [84].

Por otro lado, la protección ambiental es considerada una oportunidad significativa con alta probabilidad e influencia. La Constitución de Ecuador incluye cláusulas como los “Derechos de la Naturaleza”, que fomentan proyectos comunitarios y colaborativos que apoyan la conservación, la restauración de páramos o la preservación de ecosistemas vitales como las fuentes de agua.

El cambio climático sigue siendo una preocupación con alta probabilidad e impacto. Según proyecciones del Banco Mundial, las temperaturas aumentarán significativamente en todas las regiones del país, y los fenómenos meteorológicos extremos como El Niño se volverán más intensos, lo que afectará la productividad agrícola y los costos operativos.

Sin embargo, existe la oportunidad de apoyar proyectos verdes, aunque la probabilidad sea solo moderada. Programas de financiamiento verde como los que ejecutan CONAFIPS y la Agencia Francesa de Desarrollo, que están destinando 30 millones de dólares en préstamos inclusivos para bioeconomía rural y adaptación climática, ofrecen fuentes de asistencia financiera y técnica para respaldar proyectos sostenibles en las cooperativas. [85].

Se categorizaron como peligros de alto impacto y alta probabilidad, las plagas o enfermedades. La propagación de enfermedades transmitidas por vectores, como el dengue y el Zika en

Ecuador, se ha relacionado con el cambio climático y afecta la salud de los miembros de las cooperativas, además de aumentar los costos operativos. De manera similar, existe un riesgo significativo derivado de desastres naturales como sequías, deslizamientos e inundaciones. Según estudios del PNUD y del Observatorio Andino, hasta el 80 % de las unidades productivas rurales son vulnerables, y los errores en la gestión de riesgos relacionados con el suelo y el agua son frecuentes [86].

Por último, pero no menos importante, la educación y la cultura ambiental, consideradas ambas de alto impacto y alta probabilidad, se convierten en opciones estratégicas. La cooperativa se posiciona como una agencia transformadora mediante prácticas agroecológicas locales y programas comunitarios de educación ambiental y restauración de páramos. A través de un conocimiento técnico sólido y una fuerte ética ambiental, este enfoque fortalece sus vínculos con el territorio y prepara a sus miembros para enfrentar los desafíos ecológicos.

Análisis legal

La Constitución en sus artículos 275–284, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011) y el Código Monetario y Financiero brindan respaldo legal a las cooperativas y a la economía solidaria en Ecuador. Estas normativas otorgan acceso preferencial a compras públicas, apoyo regulatorio, supervisión por parte de la SEPS, reconocimiento constitucional y respaldo institucional público. Sin embargo, persisten la complejidad burocrática y la necesidad de una regulación diferenciada, debido a exigencias de organismos como el FMI que buscan mejorar los sistemas de supervisión y control. Además, la legislación ambiental exige la adopción de tecnologías limpias y el cumplimiento de prácticas sostenibles, lo cual incrementa los costos operativos [87]. En la Tabla 6 se muestra el análisis de la dimensión legal.

Tabla 6. Desarrollo Matriz PESTEL: dimensión legal.

Nº	Variable	Nivel de impacto	Posibilidad de ocurrencia	Amenaza / oportunidad
1	Legislación laboral.	Alto	Alto	Oportunidad
2	Cumplimientos de leyes tributarias.	Alto	Alto	Oportunidad
3	Legislación de bienestar.	Alto	Alto	Oportunidad
4	Normas legales.	Alto	Alto	Oportunidad
5	Normativas de competencia.	Alto	Alto	Amenaza
6	Constitución de la república	Medio	Alto	Oportunidad
7	Auditorías obligatorias	Alto	Alto	Amenaza
8	Protección de datos	Alto	Alto	Oportunidad
9	Certificaciones nacionales	Medio	Alto	Oportunidad

10	Salario mínimo	Medio	Alto	Oportunidad
----	----------------	-------	------	-------------

Para la cooperativa, el entorno legal representa tanto un desafío dinámico como un pilar estructural. En primer lugar, existe una gran oportunidad en la legislación laboral. La ley ecuatoriana garantiza fuertes derechos laborales, tales como la obligatoriedad de la seguridad social, IESS, la protección del empleo y condiciones laborales adecuadas. Estos derechos benefician a la cooperativa en sus relaciones con los trabajadores. Cumplir con estas normativas mejora la reputación externa, fortalece la confianza interna y ayuda a evitar sanciones.

De manera similar, el cumplimiento cuidadoso de la legislación tributaria representa una oportunidad de alto impacto. La cooperativa gestiona impuestos y aportes al IESS en su calidad de agente retenedor. Una gestión fiscal eficiente facilita el acceso a beneficios tributarios y la apertura institucional, además de aumentar la confianza en el Servicio de Rentas Internas (SRI). La gestión cooperativa se ve favorecida por las leyes de bienestar social, tales como las relacionadas con subsidios, iniciativas sociales preventivas y la afiliación al IESS. El papel de la cooperativa como actor social se fortalece gracias a los incentivos y beneficios que puede obtener de iniciativas institucionales en ámbitos como la capacitación, la salud y la seguridad laboral.

Sin embargo, las regulaciones relativas a la competencia representan un riesgo legal. Aunque la ley promueve la competencia abierta, esta no ha sido rigurosamente aplicada en Ecuador, y si grandes actores económicos otorgan un trato preferencial a la cooperativa o le impiden el acceso al mercado, esto podría obstaculizar su desarrollo. En estas circunstancias, la cooperativa requiere asesoría legal especializada y un control regulatorio efectivo.

El respaldo al cooperativismo contemplado en la Constitución de 2008 representa una oportunidad de nivel medio con alta probabilidad. Según la Constitución de 2008, el respaldo al cooperativismo representa una oportunidad de nivel medio con alta probabilidad. El reconocimiento del modelo solidario como parte del régimen económico pluripartito otorga legitimidad al esfuerzo institucional y facilita el acceso a mecanismos de apoyo público.

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP), vigente desde mayo de 2021, representa una oportunidad la creación de normas de protección acordes con el Reglamento General de Protección de Datos, GDPR, y fomenta la confianza de los miembros. Esta normativa exige la designación de un delegado de protección de datos, la implementación de estándares de seguridad y el registro de bases de datos para fortalecer la capacidad institucional y la protección de datos.

Las certificaciones nacionales constituyen una oportunidad, aunque de impacto moderado. La participación en programas de certificación en responsabilidad social, gestión ambiental o calidad otorga reconocimiento y ventajas competitivas. Estos marcos incrementan el valor institucional incluso cuando no son obligatorios.

Por último, cumplir con los requisitos mínimos y el salario digno establecidos en el Código de Producción representa una oportunidad para respetar las relaciones laborales y evitar dependencias financieras indebidas. Seguir estas directrices mejora la legitimidad ética y legal de la cooperativa.

Contribución del análisis PESTEL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio enfrenta un entorno externo complejo, caracterizado por riesgos políticos, económicos y ecológicos como la deuda, el cambio climático y la inestabilidad gubernamental. Sin embargo, existen oportunidades significativas derivadas de regulaciones favorables para el emprendimiento, la disminución del desempleo, los avances tecnológicos y normas sociales como la cultura del ahorro. Para mantener su viabilidad y competitividad en un mercado en expansión y cada vez más competitivo, la cooperativa debe enfocarse en reducir los riesgos y aprovechar estas oportunidades mediante la mejora de la inclusión financiera, adopción de tecnología y apoyo a proyectos sostenibles. En la Tabla 7 se muestra el resumen del análisis PESTEL.

Tabla 7. Análisis PESTEL.

Análisis	P		E		S		T		E		L		Total	
Oportunidad	5	15%	4	12%	5	15%	8	24%	4	12%	8	24%	34	100%
Amenaza	5	19%	6	23%	5	19%	2	8%	6	23%	2	8%	26	100%
Total	10	17%	10	17%	10	17%	10	17%	10	17%	10	17%	60	100%

Interpretación Estratégica

El análisis PESTEL ofrece un marco organizado para investigar los factores macro que influyen en la cooperativa, destacando las circunstancias que generan oportunidades de crecimiento, adaptabilidad e innovación, así como los riesgos que deben ser mitigados, dentro de ellos se tiene:

1. Equilibrio entre riesgos y oportunidades: un entorno externo favorable se refleja en que más de la mitad de las variables (57 %) son oportunidades. Sin embargo, el 43% restante representa amenazas que requieren medidas de precaución.
2. Fortalezas técnicas y legales: el 80 % de las variables se clasifican como oportunidades, lo que indica una perspectiva muy optimista para el entorno técnico y normativo. Esto implica que la digitalización, ciberseguridad, uso de redes sociales, protección de datos

- y las certificaciones pueden contribuir a que la cooperativa sea más competitiva.
3. Vulnerabilidades políticas y económicas: los riesgos superan a las oportunidades en las dimensiones política y económica, con un 60 % y 50 % respectivamente. Además de la inestabilidad política, factores como la inflación, morosidad, costo de vida y riesgos sectoriales requieren medidas estratégicas específicas.
 4. Equilibrio social: el componente social muestra cómo las oportunidades, entre ellas, la pobreza, cultura del ahorro y educación financiera, se equilibran con riesgos como la migración, competencia feroz y desconfianza. Esto resalta la importancia del capital personal y comunitario, pero también la complejidad que conlleva.

Potenciales estrategias para la planificación

- Aprovechar la regulación y la digitalización: invertir en el cumplimiento legal y en capacidades digitales puede generar apoyo institucional y ventajas competitivas.
- Reducir riesgos políticos y económicos: establecer sistemas de previsión y control para afrontar las fluctuaciones regulatorias y macroeconómicas.
- Monitoreo sistemático: el análisis PESTEL debe revisarse periódicamente para anticipar cambios en el entorno (recomendación: revisión anual o semestral).
- Fortalecer el capital social mediante la gestión comunitaria, educación, transparencia y programas de fidelización.

Caracterización del entorno interno, análisis FODA

El objetivo principal del análisis del entorno interno es identificar los activos, habilidades, procedimientos y competencias que influyen en el desempeño organizacional de la cooperativa. Este diagnóstico estratégico interno permite reconocer los factores que impulsan el éxito (fortalezas) y aquellos que dificultan el crecimiento (debilidades). Además, el aprovechamiento de oportunidades y contrarrestar amenazas dependen de cómo estos elementos interactúan con el entorno externo. La base fundamental para el diseño institucional se debe basar en marcos estratégicos de metodologías como el análisis de la cadena de valor o el modelo Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización, VRIO [88].

Matriz de fortalezas

La Tabla 8 enumera las fortalezas de la cooperativa, que son sus capacidades internas a largo plazo y que pueden utilizarse como base para su crecimiento competitivo. Estas suelen estar compuestas por recursos valiosos que incluyen activos tangibles, capital humano altamente calificado, procedimientos eficaces, principios organizacionales sólidos y una cultura institucional cohesionada. La confianza mutua y la experiencia acumulada en la gestión comunitaria

representan ventajas comparativas importantes en muchas cooperativas ecuatorianas. Además de mejorar la eficiencia operativa, estas características fortalecen el capital social, que es un recurso vital para proyectos innovadores, la colaboración y la resiliencia ante crisis.

Tabla 8. Matriz FODA: Fortalezas.

Nro	INTERNAS	CÓDIGO
1	Conocimiento en los mercados rurales y agrícolas.	F1
2	Baja morosidad.	F2
3	Infraestructura adecuada.	F3
4	Buen cumplimiento de regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	F4
5	Flexibilidad en los plazos.	F5
6	Experiencia en el sector campesino.	F6
7	Motivación para mejores resultados operativos.	F7
8	Gestión democrática.	F8
9	Ahorros con rendimientos efectivos.	F9
10	Compromiso con los valores cooperativos.	F10

La cooperativa se distingue por las diez fortalezas que se han identificado en la Tabla 8, las cuales también crean las condiciones para fortalecer su sostenibilidad, legitimidad y competitividad. Entre ellas se incluyen:

- Experiencia en el sector agrícola y conocimiento de los mercados rurales (F1 y F6): la experiencia adquirida en zonas rurales y agrícolas representa una ventaja competitiva clara. Esta capacidad permite identificar oportunidades económicas, adaptar productos a las condiciones locales y generar confianza, aspectos que investigaciones sobre cooperativas agrícolas han señalado como esenciales para su éxito.
- Ahorros con rendimientos eficientes y baja morosidad (F2 y F9): una baja tasa de morosidad es indicativa de buenas relaciones con los socios y de una gestión cuidadosa del riesgo crediticio. Esto se evidencia tanto en los pagos puntuales como en el crecimiento de los ahorros gracias a la rentabilidad.
- Infraestructura adecuada (F3): contar con las instalaciones adecuadas, como oficinas, centros de atención y tecnología básica, mejora la atención a los socios y la eficiencia operativa. También facilita la realización de nuevos eventos, como capacitaciones o ferias, lo que contribuye a ampliar el alcance geográfico de la organización.
- Cumplimiento normativo (F4): la legitimidad institucional se refuerza y se evitan sanciones cuando se cumplen debidamente los requisitos de la Superintendencia, SEPS. Además, este cumplimiento facilita el acceso a líneas de financiamiento y programas de apoyo dirigidos a empresas reguladas.
- Flexibilidad en los términos (F5): una de las ventajas de la cooperativa frente a la rigidez de los sistemas bancarios tradicionales es su capacidad para ofrecer condiciones

flexibles que se adaptan a las situaciones particulares de los socios. Esta capacidad de personalizar servicios fomenta una mayor satisfacción y lealtad de los miembros.

- Compromiso con los valores cooperativos (F10) y motivación para mejorar los resultados operativos (F7): un fuerte compromiso interno impulsa la innovación, colaboración y el bienestar grupal. Los informes sobre capital humano en cooperativas indican que la motivación institucional se relaciona con mayores niveles de satisfacción, retención y calidad en el servicio.
- Gestión democrática (F8): la toma de decisiones legítima y el gobierno se fortalecen mediante una estructura participativa basada en asambleas y votaciones equitativas. Este aspecto contribuye al desarrollo de una cultura institucional unificada y un sentido de pertenencia.

Resumen estratégico

Las competencias y recursos fundamentales de la cooperativa son sólidos:

- Fuertes raíces rurales y experiencia en el mercado.
- Estabilidad financiera evidenciada por bajos índices de morosidad y altos rendimientos.
- Una infraestructura operativa funcional.
- Cumplimiento institucional y estabilidad regulatoria.
- Instrumentos financieros flexibles.
- Capital humano dedicado y motivado.
- Modelo de gobernanza participativa.

Matriz de debilidades

La Tabla 9 presenta las debilidades, que son carencias intrínsecas que limitan la flexibilidad o dificultan la implementación de una estrategia. Estas pueden incluir procedimientos administrativos ineficaces o informales, tecnología obsoleta, falta de financiamiento para inversiones, gobernanza insuficiente o brechas en la capacitación del personal. Según estudios de caso de grupos agrícolas comparables en Ecuador, una de las limitantes para aprovechar oportunidades de crecimiento fue la carencia de infraestructura.

Tabla 9. Matriz FODA: Debilidades.

Nro	Internas	Código
1	Inadecuada gestión administrativa.	D1
2	Baja comunicación interna.	D2
3	Escasa tecnología.	D3
4	Mejorar ambiente laboral.	D4
5	Baja capacitación en gestión de decisiones.	D5
6	Procesos administrativos desorganizados.	D6
7	Escaso programa de fidelización.	D7

8	Baja inversión en marketing y publicidad.	D8
9	Dependencia de créditos agrícolas.	D9
10	Deficiencia adaptabilidad frente a cambios regulatorios.	D10

El análisis identificó diez principales debilidades que limitan la capacidad de la cooperativa para desarrollarse y adaptarse a su entorno. Para fomentar el fortalecimiento institucional, se debe prestar atención prioritaria a varios asuntos importantes, entre ellos:

- Gestión administrativa ineficaz y procedimientos desarticulados (D1 y D6): la débil estructura administrativa, dependencia de procedimientos manuales, ausencia de protocolos y registros no sistematizados generan cuellos de botella operativos e impiden una escalabilidad efectiva. Esta deficiencia reduce la capacidad de adaptación ante nuevas demandas o cambios regulatorios.
- Comunicación interna insuficiente (D2): la escasa de retroalimentación, flujos unilaterales de información y la incertidumbre en las responsabilidades afectan directamente el clima laboral. El compromiso del personal disminuye cuando no se sienten informados ni escuchados.
- Tecnología inadecuada (D3): la ausencia de automatización y nuevas herramientas digitales genera trabajo redundante y reduce la competitividad frente a fintechs y otras organizaciones modernas.
- Ambiente laboral frágil y rotación de personal (D4): el clima organizacional puede desmotivar al personal si no se fomenta adecuadamente. La rotación de empleados y falta de crecimiento profesional ocasionan pérdida de conocimiento institucional.
- Capacitación insuficiente en gestión de decisiones (D5): los equipos no pueden asumir responsabilidades proactivas ante la falta de competencias claras en liderazgo, análisis estratégico y evaluación de resultados. Esta debilidad limita la innovación interna y la autonomía operativa.
- Baja inversión en mercadeo y programa de fidelización reducido (D7 y D8): estas estrategias poco desarrolladas de posicionamiento de marca, lealtad del cliente y captación de socios limitan las perspectivas de crecimiento y dificultan la competencia con nuevos actores del mercado.
- Dependencia del crédito agrícola (D9): centrarse únicamente en un tipo de préstamo expone a la cooperativa a los ciclos agrícolas y a choques como condiciones climáticas adversas o fluctuaciones en los precios de los commodities, lo que incrementa el riesgo crediticio.
- Baja adaptabilidad a cambios regulatorios (D10): existe el riesgo de incumplimientos costosos o alertas por parte del organismo regulador SEPS si no se cuentan con sistemas internos para identificar, evaluar y responder a nuevos requerimientos.

Numerosas investigaciones sobre las dificultades que enfrentan las cooperativas demuestran que

la mayoría de estas limitaciones, como la comunicación interna deficiente, los procedimientos poco sistematizados y los bajos niveles de capacitación, están interrelacionadas y obstaculizan la innovación. Por ejemplo, las iniciativas tecnológicas o de mercadeo no pueden implementarse plenamente sin una gestión administrativa formal y eficiente [89].

Implicaciones estratégicas

Para superar estas deficiencias, es importante:

- Establecer canales de comunicación bidireccionales que incluyan espacios para la escucha y la retroalimentación.
- Modernizar la gestión mediante la estandarización de procesos administrativos y la elaboración de manuales.
- Digitalizar los procedimientos clave, dando prioridad a la automatización en la atención al cliente y la gestión de la cartera de créditos.
- Potenciar el talento humano mediante formación en liderazgo, análisis y marketing.
- Crear procedimientos internos de monitoreo normativo que permitan anticiparse a los cambios legales.
- Ampliar la oferta financiera más allá del crédito agrícola.

Matriz de oportunidades

En este contexto, las oportunidades internas, mostradas en la Tabla 10, se definen como aquellas circunstancias que pueden generarse desde el interior del negocio para crear valor estratégico, a pesar de que el análisis de oportunidades suele asociarse al entorno externo. Algunos ejemplos incluyen la existencia de líderes comprometidos, identificación de talento interno, canales de comunicación eficaces o alianzas ya establecidas. Estas condiciones permiten capitalizar iniciativas locales con bajo nivel de resistencia interna y gran potencial de impacto.

Tabla 10. Matriz FODA: Oportunidades.

Nro	EXTERNAS	CÓDIGO
1	Enfoque de educación financiera.	E1
2	Redes sociales para fortalecer la captación de socios.	E2
3	Evaluación de seguimiento y desempeño.	E3
4	Falta de oferta de la competencia.	E4
5	Capacitaciones mensual a los trabajadores.	E5
6	Políticas de género con enfoque a la mujer emprendedora.	E6

7	Desarrollo de Marketing.	E7
8	Fidelización socios o usuario.	E8
9	Cooperativa evangélica.	E9
10	Cultura de ahorro fidelización.	E10

La investigación revela varios aspectos que la cooperativa puede aprovechar para mejorar su legitimidad, impulsar el crecimiento y elevar el desempeño organizacional:

- Educación financiera (E1): uno de los factores clave identificados en la matriz de oportunidades externas; se considera una oportunidad altamente viable y de gran impacto. Las capacidades financieras de los socios han mejorado notablemente gracias a diversos proyectos cooperativos en Ecuador que fomentan el ahorro responsable y la toma de decisiones informadas. Aprovechar esta oportunidad mediante la creación e implementación de talleres, simuladores y guías didácticas fortalece la seguridad financiera de los socios y consolida los lazos institucionales y la confianza.
- Redes sociales para el desarrollo del marketing (E7) y la captación de socios (E2): el desarrollo del marketing digital y el uso de redes sociales representan una oportunidad estratégica significativa. Debido a la amplia utilización de plataformas digitales en Ecuador, emplearlas para atraer nuevos socios y aumentar la fidelización de los actuales mediante publicidad segmentada puede mejorar notablemente la visibilidad y la posición competitiva de la cooperativa.
- Monitoreo y evaluación del desempeño (E3): la implementación de herramientas internas de evaluación continua, como tableros de control, *dashboards*, y evaluaciones frecuentes de rendimiento, permite una gestión basada en datos. Esto fomenta una cultura organizacional orientada a resultados y se alinea con la necesidad de optimizar procesos y tomar decisiones fundamentadas en la realidad operativa.
- Ausencia de competencia (E4): la falta de rivalidad representa una zona de alto potencial para que la cooperativa amplíe su cobertura en áreas desatendidas o rurales que la banca tradicional suele ignorar. El crecimiento a largo plazo puede lograrse al combinar servicios adaptables con un conocimiento profundo del contexto local.
- Capacitación mensual del personal (E5): brindar formación continua al personal interno fortalece el capital humano y cubre brechas de conocimiento en temas como atención al socio, gestión financiera y uso de herramientas digitales. Esto fomenta una cultura de aprendizaje permanente y revitaliza al equipo interno.
- Las mujeres emprendedoras como eje de iniciativas de género (E6): la ratificación de la Ley de Economía Violeta en enero de 2023 y el creciente porcentaje de mujeres emprendedoras ofrecen una oportunidad para diseñar productos e iniciativas que impulsen el liderazgo femenino dentro de la cooperativa.
- Fidelización de socios (E8, E10): la cultura de ahorro y lealtad de la población rural, junto con la posibilidad de crear programas de fidelización (como puntos, descuentos o eventos), representa una oportunidad para aumentar el compromiso de los socios y la

estabilidad de la cartera

- Cooperativa evangélica (E9): la existencia de una cooperativa evangélica señala una oportunidad para establecer alianzas dentro de comunidades de fe que comparten valores como la reciprocidad, la comunidad y la confianza. Esto podría abrir vías directas de acercamiento, inclusión y captación de socios.

Matriz de amenazas (interno)

Los peligros internos pueden surgir dentro de la organización de la misma manera que las amenazas externas. Estos peligros internos incluyen disputas de liderazgo, aversión al cambio, rotación de empleados, deficiencias en la cultura de evaluación, falta de apertura y fallas en los sistemas de rendición de cuentas y control. Estos elementos pueden desempeñar un papel clave en el deterioro del capital social y la legitimidad en cooperativas donde la innovación se ve obstaculizada por la desconfianza o la corporativización. Reconocer y abordar estas preocupaciones es fundamental para construir una base institucional sólida enfocada en el crecimiento. Los resultados de la matriz de amenazas se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Matriz FODA: Amenazas.

Nro	EXTERNAS	CÓDIGO
1	Mercado en crecimiento rápido y agresivo.	A1
2	Rotación del personal.	A2
3	Cambios en las políticas y regulaciones.	A3
4	Incremento de la morosidad debido situación actual de los socios.	A4
5	Gran variedad de competencia a nivel nacional.	A5
6	Desconfianza en el sector financiero cooperativo.	A6
7	Costo de vida.	A7
8	Cambios en políticas gubernamentales.	A8
9	No adaptarse a la mayoría de las exigencias de los clientes.	A9
10	Migración de socios a otras entidades financieras.	A10

El análisis destaca diez riesgos importantes que podrían afectar el desarrollo estratégico de la cooperativa, especialmente en el contexto de un entorno competitivo y de riesgo socioeconómico:

- Mercado agresivo y en rápida expansión (A1): la aparición de empresas fintech, bancos digitales y prestamistas no oficiales representa un riesgo significativo. Estas organizaciones ofrecen servicios más rápidos, personalizados y completamente digitales, lo que podría alejar a los socios actuales y potenciales, además de presionar a la cooperativa para que actualice sus ofertas de manera inmediata.
- Rotación de personal (A2): aunque está asociado al entorno interno, factores externos

como mejores oportunidades laborales y salarios más altos en la industria financiera metropolitana también pueden influir en la rotación. Esto representa un riesgo constante de pérdida de personal calificado, lo que afectaría la continuidad operativa y la calidad del servicio.

- Políticas gubernamentales y cambios regulatorios (A3 y A8): cambios imprevistos en leyes y regulaciones, como las relacionadas con marcos laborales, tributación o inteligencia financiera, pueden interrumpir procesos internos y exigir ajustes inmediatos. La experiencia en el sector indica que estas variaciones son comunes y pueden afectar costos y operaciones.
- Aumento en la tasa de morosidad (A4): a julio de 2024, las tasas de morosidad han aumentado considerablemente, promediando un 8,59 % en las principales cooperativas y alcanzando entre 9 y 11% en negocios más pequeños. Este incremento, vinculado a la crisis económica y al descenso del empleo, amenaza directamente la liquidez y la sostenibilidad financiera.
- Competencia nacional extensa (A5): la creciente cantidad de actores financieros en todo el país incrementa la presión competitiva.
- Desconfianza en el sector cooperativo (A6): la confianza pública en el sistema solidario se ha visto afectada en los últimos años por casos de fraude y quiebras. Se estima que las tasas de morosidad en el sistema cooperativo son mayores, con un promedio del 8–9% frente al 3,7% en la banca tradicional. La recuperación y retención de socios dependerá de restaurar esta credibilidad.
- Costo de vida (A7): el aumento de los gastos de vida, impulsado por la inflación, el incremento del IVA y la reducción de subsidios a la energía, afecta los ahorros de los socios y su capacidad para pagar deudas. Esto incrementa el riesgo crediticio y disminuye la demanda de servicios financieros.
- Falta de adaptabilidad a las demandas de los clientes (A9): los socios abandonarán las cooperativas que no logren mantenerse al ritmo de la innovación digital, la rapidez en el servicio o la diversidad de productos, prefiriendo opciones más flexibles.
- Migración de socios (A10): la salida de socios en busca de mejores oportunidades en el extranjero implica una pérdida de capital humano, reducción de la base contributiva y un posible aumento en la morosidad debido a la dificultad para mantener contacto y cobranza efectiva.

Implicaciones estratégicas

Este conjunto de riesgos requiere una respuesta integral:

- Modernización inmediata: para mantenerse competitivo frente a las fintechs, digitalizar servicios y mejorar la experiencia de los socios.
- Gestión del riesgo crediticio: implementar monitoreo activo, diversificar la cartera de préstamos y reforzar las políticas de cobranza de morosos.

- Restauración de la confianza: iniciar campañas institucionales de comunicación, realizar auditorías externas y garantizar la transparencia operativa.
- Retención de talento: mejorar las condiciones laborales, ofrecer capacitación continua, reconocer al personal y fomentar un ambiente laboral interno positivo.
- Adaptación ágil: implementar equipos internos regulatorios ágiles para mantener un seguimiento legal continuo.

Desarrollo Matriz de priorización FODA

La priorización de fortalezas permite identificar cuáles son los elementos internos más relevantes para la estrategia organizacional. A cada factor se le asignó un peso relativo (que suman 1.00) y una calificación de desempeño o potencial (de 1 a 5), que luego se combinaron para crear una puntuación ponderada. Así se elaboró la matriz de priorización FODA. Esta calificación permitió que la cooperativa enfocara su atención en los problemas más importantes al priorizar los componentes más estratégicos. Los datos internos, que incluyen resultados financieros, desempeño operativo, indicadores regulatorios y encuestas de clima organizacional, sirvieron como base para las evaluaciones.

El enfoque IFE/EFE establece que una puntuación total superior a 2,5 indica un entorno favorable y una capacidad interna suficiente para adaptarse a los problemas y aprovechar las oportunidades [90]supported by renewable energy (solar panels. En la Tabla 12 se muestran los resultados de la priorización de las fortalezas.

Tabla 12. Desarrollo Matriz de priorización FODA: Fortalezas.

CÓDIGO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
F1	0,10	5	0,5
F2	0,10	3	0,3
F3	0,10	3	0,3
F4	0,10	3	0,3
F5	0,10	3	0,3
F6	0,10	5	0,5
F7	0,10	5	0,5
F8	0,10	3	0,3
F9	0,10	5	0,5
F10	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		3,8

Una posición interna sólida queda reflejada en una puntuación total de 3,8, que está por encima

del rango medio de 2,5 a 3,5. En términos generales, esto significa que las fortalezas superan ampliamente a las debilidades, indicando una base institucional fuerte para enfrentar el entorno externo.

Las fortalezas con las puntuaciones más altas son las siguientes:

- Conocimiento de mercados rurales (F1): un componente crucial que orienta la estrategia de expansión y posicionamiento.
- Experiencia en el sector campesino (F6): demuestra la capacidad para innovar en productos adecuados al entorno rural.
- Motivación para mejorar resultados (F7): representa el impulso interno para promover el cambio y optimizar procesos.
- Ahorros con rendimientos efectivos (F9): es una medida de solvencia financiera, fundamental para fortalecer la salud institucional y la liquidez.

Los resultados del análisis de oportunidades, que reflejan un entorno externo muy positivo con una puntuación total de 4.0, se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13. Desarrollo Matriz de priorización FODA: Oportunidades.

CÓDIGO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
O1	0,10	5	0,5
O2	0,10	3	0,3
O3	0,10	5	0,5
O4	0,10	3	0,3
O5	0,10	5	0,5
O6	0,10	3	0,3
O7	0,10	5	0,5
O8	0,10	5	0,5
O9	0,10	3	0,3
O10	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		4

Según estos hallazgos, la cooperativa está bien posicionada para iniciar importantes iniciativas externas que aprovechen el estado del mercado y el entorno circundante. Entre las oportunidades más destacadas se encuentran:

- Se otorgó la calificación más alta (5) a O1, O3, O5, O7 y O8, lo que sugiere que tienen

un impacto estratégico significativo. Estas incluyen la fidelización de socios, enfoques basados en género, capacitación continua, revisión institucional y educación financiera. Existen oportunidades claras y urgentes de acción en estas áreas.

- Aunque menos significativas, otras oportunidades siguen siendo lo suficientemente relevantes (peso 0,3). En consecuencia, pueden mantenerse dentro de las prioridades clave mientras se ubican en la agenda estratégica secundaria.

En la Tabla 14 se muestran los resultados del análisis de las debilidades.

Tabla 14. Desarrollo Matriz de priorización FODA: Debilidades.

CÓDIGO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
D1	0,10	5	0,5
D2	0,10	3	0,3
D3	0,10	5	0,5
D4	0,10	3	0,3
D5	0,10	5	0,5
D6	0,10	3	0,3
D7	0,10	3	0,3
D8	0,10	5	0,5
D9	0,10	3	0,3
D10	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		3,8

Una evaluación moderada de las debilidades está indicada por la puntuación total de 3,8; aunque no son sistémicamente significativas, sí son pertinentes para la mejora interna.

Las principales debilidades que se priorizan son:

- D1, D3, D5 y D8 (marketing, tecnología, desarrollo de liderazgo y gestión administrativa), que presentan puntuaciones altas. Debido a su impacto y probabilidad, estas debilidades requieren una atención más inmediata.
- Aunque son menos significativas, las debilidades restantes contribuyen igualmente a mejorar el panorama general.

Finalmente, en la Tabla 15 se muestran los resultados del análisis de las amenazas.

Tabla 15. Desarrollo Matriz de priorización FODA: Amenazas.

CÓDIGO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
A1	0,10	5	0,5
A2	0,10	5	0,5
A3	0,10	3	0,3
A4	0,10	3	0,3
A5	0,10	3	0,3
A6	0,10	5	0,5
A7	0,10	5	0,5
A8	0,10	3	0,3
A9	0,10	3	0,3
A10	0,10	5	0,5
TOTAL	1,00		4

Las amenazas con una puntuación de 4,0 se consideran graves y posiblemente importantes, lo que exige tácticas de reacción contundentes y rápidas. Las amenazas más serias son las siguientes:

- A1, A2, A6, A7 y A10: competencia feroz en el mercado, rotación de personal, desconfianza en el sector, costo de vida y migración de los socios. Estos elementos presentan tanto una alta probabilidad como un fuerte impacto.
- Las demás amenazas completan el entorno de riesgo total, aunque no son tan urgentes.

Discusión cruzada: percepción de socios vs directivos

Matriz FODA cruzado

Una herramienta estratégica denominada matriz cruzada FODA, o matriz TOWS, integra los factores externos (oportunidades y amenazas) con los internos (fortalezas y debilidades) para generar planes de acción concretos. Esta matriz permite construir cuatro tipos diferentes de estrategias: ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, organizadas según la forma en que interactúan los pares de variables clave.

El enfoque estratégico de la cooperativa se ajusta mediante la Tabla 16, que muestra las combinaciones priorizadas de oportunidades/amenazas y fortalezas, así como las debilidades con el entorno externo.

Tabla 16. Desarrollo Matriz FODA cruzado.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA		O1	A1
		O3	A2
		O5	A6
		O7	A7
		O8	A10
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
F1	(F1; F6; O1; O3; O5) Aprovechar los mercados rurales para crear capacitaciones de educación financiera dentro de sector agrícola de alta demanda potenciando la confianza, seguridad de los ahorros a planes futuros dando un seguimiento para el desempeño y sostenibilidad.	(F1; F6; A2; A6) Mitigar los riesgos con una adecuada gestión administrativa con planificación la rotación del personal, dirigiendo los procesos con supervisión y seguimiento para mejores resultados operativos.	
F6			
F7	(F7; F9; O7; O8) Fomentar campañas atractivas de marketing despertando el interés del usuario o socio para la fidelización utilizando los rendimientos efectivos en ahorros para motivar e incentivar de manera atractiva.	(F7, F9; A1; A7; A10) Implementar incentivos, sorteos, para los socios que fortalezcan su retención dentro de la agencia Guaranda de manera participativa evitando que migren a otras entidades financieras.	
F9			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS	
D1	(D1; D3; D5; O5; O7; O8) Adquirir equipos tecnológicos modernos para el mejor desempeño de los trabajadores mejorando sus capacidades y destrezas para el control en la asignación de actividades para el desarrollo.	(D1; D3; A1; A2; A6) Conocer las habilidades, capacidades del personal ayudara a mejorar un entorno optimo enfocándose a la gestión de manera eficiente evaluando su desempeño con estrategias de gestión para resistir el impacto de la competencia.	
D3			
D5	(D8; O1; O3) Implementar estrategias de marketing publicidad tradicional y digital que impacte al usuario con una comunicación entendible.	(D5; D8; A7; A10) Implementación de una estrategia de cumplimiento de actividades para mejorar la gestión.	
D8			

Estrategias ofensivas, FO

- F1, F6, O1, O3, O5: este enfoque combina las oportunidades de educación financiera, evaluación institucional y lealtad de los socios (O1, O3, O5) con el conocimiento rural (F1 y F6). Sugiere crear programas de capacitación técnica financiera respaldados por monitoreo digital para aumentar la retención y la confianza de los socios.
- O7, O8, F7 y F9: aquí, las oportunidades en enfoque de género y cultura de ahorro (O7, O8) se vinculan con la motivación institucional y los retornos financieros (F7, F9). Recomienda desarrollar campañas publicitarias dirigidas a emprendedoras que resalten las ventajas e ideales de la cooperación para mejorar la captación y retención.

Estrategias defensivas, FA

- F1, F6, A2, A6: mediante el uso de procedimientos claros, herramientas de evaluación y transparencia en la toma de decisiones organizacionales, la estrategia defensiva aprovecha la experiencia en los sectores rural y agrícola (F1, F6) para enfrentar riesgos

como la rotación de personal (A2) y la desconfianza (A6).

- F7, F9, A1, A7, A10: en respuesta a la migración de socios (A1, A7, A10), un mercado agresivo y el aumento del costo de vida, se emplean las fortalezas motivacionales y financieras (F7, F9). La estrategia incluye rifas, incentivos y sistemas de participación para fortalecer la base social.

Estrategias de reorientación, DO

- D1, D3, D5, O5, O7, O8: este enfoque sugiere aprovechar las oportunidades de lealtad de los socios y enfoque de género (O5, O7, O8) para superar las deficiencias administrativas, tecnológicas y de capacitación (D1, D3, D5) mediante la adquisición de sistemas digitales y la realización de entrenamientos que optimicen la gestión interna.
- D8, O1, O3: utiliza las oportunidades de capacitación y evaluación (O1, O3) para superar la debilidad en marketing restringido (D8). Propone crear iniciativas educativas que resalten el valor económico y social de la cooperativa.

Estrategias de supervivencia, DA

- D1, D3, A1, A2, A6: este enfoque utiliza la reingeniería de procesos, optimización del talento y la adaptabilidad operativa para abordar simultáneamente las deficiencias administrativas y tecnológicas (D1, D3), así como las amenazas competitivas, la rotación de personal y la desconfianza (A1, A2, A6).
- D5, D8, A7, A10: al enfatizar la eficacia operativa, las líneas abiertas de comunicación y la retención proactiva de socios, este enfoque combina las amenazas externas (A7, A10) con las deficiencias en liderazgo y marketing (D5, D8).

El estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio fue examinado sistemáticamente mediante el análisis FODA. Una de las mayores fortalezas de la cooperativa es su amplio conocimiento de los mercados rurales y agrícolas; esto le otorgó una ventaja competitiva en la generación de retornos rentables sobre los productos de ahorro. Esta experiencia es la base para desarrollar planes de mejora continua de infraestructura y capacitación de usuarios, incluyendo tecnologías que optimicen la eficacia administrativa.

Se encontraron tendencias positivas en cuanto a potencial, incluido el creciente interés de la población en la educación financiera y los avances en innovación tecnológica. A través de actividades que fomentan una mayor participación de los socios y generan valor agregado en la oferta de servicios, estas condiciones del entorno externo representan un potencial significativo para el crecimiento de la cooperativa.

Por otro lado, quedó claro que las deficiencias internas incluyen una comunicación organizacional deficiente, capacitación insuficiente del personal en procesos de toma de decisiones y una falta de inversión en estrategias de mercadeo y publicidad. Estas fallas limitan la lealtad de los socios y el alcance institucional, especialmente en un entorno competitivo.

Por último, para reducir los riesgos identificados y garantizar la viabilidad financiera de la cooperativa, así como para generar confianza entre los socios y consolidar su posición en el mercado local, es imprescindible establecer un proceso eficiente de planificación estratégica.

Resultados de la encuesta y entrevistas

Como parte del proceso de diagnóstico institucional, se realizó una encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio con el fin de conocer perspectivas internas, saberes y valoraciones que puedan orientar las tácticas de fortalecimiento. Los resultados ofrecen información importante sobre el grado de alineación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos de la institución. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio.

1. ¿Conoce los objetivos que persigue la cooperativa en su misión y visión?

Según los resultados de la encuesta, el 100% de los empleados manifestó estar al tanto de las metas y objetivos de la organización. Este resultado indica un alto grado de compromiso por parte del personal con los fines institucionales y una comunicación interna eficiente. Además, el hecho de que no se registraran respuestas negativas (0%) refuerza la idea de que los colaboradores comprenden y transmiten adecuadamente el mensaje institucional.

2. ¿Cómo evaluaría la claridad de los procesos administrativos internos de la cooperativa?

Según los resultados de la encuesta sobre la claridad de los procedimientos administrativos internos, el 40% de los empleados calificó estos procedimientos como “buenos”, mientras que el 60% los consideró “regulares”. No se registraron opiniones desfavorables. Esto implica que, aunque existe una base sólida, aún hay oportunidades de mejora. Se recomiendan acciones como realizar auditorías internas con la participación de todos los niveles organizacionales, fomentar canales de retroalimentación bidireccionales y documentar exhaustivamente los procedimientos para evitar malentendidos y optimizar estos procesos.

3. ¿Considera que dispone de las herramientas tecnológicas necesarias para realizar eficientemente su trabajo?

Según los resultados, todos los empleados encuestados expresaron una opinión positiva sobre la

disponibilidad de herramientas tecnológicas: el 60% estuvo de acuerdo y el 40% estuvo muy de acuerdo en que cuentan con los recursos necesarios. Esto fomenta la eficiencia laboral, ya que indica que las herramientas actuales satisfacen los requerimientos del trabajo. Las investigaciones muestran que cuando los trabajadores tienen acceso a tecnología adecuada, su nivel de satisfacción y productividad aumenta. Sin embargo, se recomienda evaluar periódicamente la experiencia del usuario, ajustar el entorno tecnológico en función de los comentarios recibidos y aplicar mejoras ocasionales para evitar la obsolescencia de las herramientas, con el fin de mantener este nivel favorable y potenciar aún más el desempeño.

4. ¿Qué gestión cree que necesitan mejorar para ser más eficientes?

Los hallazgos relacionados con esta consulta son los siguientes:

- El 60% de los encuestados considera que la administración debe mejorarse. Señalan la necesidad de optimizar los procesos internos mediante la simplificación de los flujos de trabajo, la eliminación de duplicidades y una asignación más eficiente de los recursos.
- El 40% restante destaca la importancia de fortalecer la gestión del talento humano, enfocándose en el desarrollo profesional, métodos efectivos de comunicación interna y la adopción de políticas claras.

Según estos resultados, una revisión exhaustiva debe centrarse tanto en la eficiencia administrativa como en el desarrollo del área de recursos humanos mediante iniciativas de capacitación continua, políticas abiertas y una mejor comunicación interna.

5. ¿Qué tan satisfecho está con la organización de las tareas y la asignación de responsabilidades dentro de la cooperativa?

El sesenta por ciento de los encuestados se declara “muy satisfecho”, el veinte por ciento “satisfecho” y el veinte por ciento “insatisfecho”, según los resultados de la encuesta sobre la organización de tareas y la asignación de responsabilidades. A pesar de que algunos miembros del personal expresan insatisfacción, esta distribución refleja una visión generalmente positiva.

La teoría de las características del trabajo sostiene que aspectos como la autonomía, la retroalimentación y la claridad de roles son fundamentales para la satisfacción laboral. Se recomienda analizar las causas detrás de la insatisfacción indicada y reforzar estos aspectos en la asignación de tareas para resolver estas discrepancias y maximizar el desempeño general.

6. ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos 12 meses para mejorar su desempeño en el puesto?

Los resultados muestran que, si bien el 20% de los encuestados no tuvo acceso a opciones

de capacitación, el 80% reconoció haber recibido formación. Esta mayoría de capacitación es beneficiosa, ya que investigaciones indican que la formación en el lugar de trabajo puede reducir la rotación de personal, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad entre un 17 % y 24 % [91].

Sin embargo, la presencia de trabajadores con poca experiencia evidencia la necesidad de garantizar un acceso equitativo a la capacitación. Para asegurar que todos los empleados se beneficien por igual, se recomienda implementar un programa estructurado de desarrollo profesional que incluya evaluación de necesidades, monitoreo de resultados y cobertura universal.

7. ¿Considera que las evaluaciones de desempeño muestran bien el trabajo y esfuerzo del personal?

Aquí, todos los encuestados (100%) consideran que su trabajo es reflejado de manera justa y precisa en las evaluaciones. Dado que el reconocimiento equitativo del esfuerzo fortalece el compromiso organizacional y la confianza en los sistemas de evaluación, esta percepción de justicia es fundamental para fomentar la motivación y la satisfacción laboral. Además, las investigaciones indican que la pasión de los trabajadores por sus labores aumenta y sus intenciones de abandonar disminuyen cuando creen que los procedimientos de evaluación son justos y transparentes.

8. ¿Considera que el ambiente laboral en la cooperativa es positivo y fomenta la colaboración entre los compañeros?

Según los resultados, el 40% de los encuestados está de acuerdo y el 60% está totalmente de acuerdo en que el ambiente laboral es motivador y fomenta el trabajo en equipo entre compañeros. No se reportaron conflictos. Este consenso ofrece una perspectiva positiva del lugar de trabajo al enfatizar principios como la confianza y la colaboración, los cuales han demostrado aumentar la lealtad, la satisfacción de los empleados y, lo más importante, el desempeño.

9. ¿Considera que su opinión y sugerencias son valoradas por los directivos de la cooperativa?

Los resultados muestran que el 40 % de los encuestados considera que sus aportes no son reconocidos, mientras que el resto piensa que sus opiniones son respetadas. La investigación refleja una situación mixta: aunque la mayoría percibe que la alta gerencia es accesible, más de la mitad considera que existen deficiencias en los canales de participación y comunicación.

Diversos estudios han demostrado que tener la libertad de expresar las propias ideas mejora el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. La motivación en el trabajo y la posibilidad de ser escuchado están positivamente relacionadas. Además, la confianza interna y las percepciones de justicia se fortalecen mediante una comunicación ascendente que acoge ideas y preocupaciones.

Ante esta situación, se recomienda implementar procedimientos organizados que fomenten la participación de todos los empleados, incluyendo:

- Establecer una política de puertas abiertas para fomentar un diálogo sincero con los tomadores de decisiones.
- Crear vías tanto formales como informales para recibir recomendaciones.
- Asegurar que las propuestas recibidas reciban retroalimentación útil.

Al implementar estas acciones, se reducirá la brecha comunicacional y aumentarán la dedicación y motivación de los empleados.

10. ¿La cooperativa realiza actividades de socialización para informar sobre la planificación y metas a los empleados?

Los resultados muestran que, si bien el 20% de los trabajadores indica que no reciben o no ven estos mensajes institucionales, el 80% afirma que se han realizado esfuerzos de socialización. Según estudios sobre comunicación interna, mantener a todo el personal informado sobre planes y objetivos fomenta un mayor compromiso, minimiza malentendidos y alinea eficazmente a la organización con sus metas.

11. ¿Considera que la cooperativa realiza esfuerzos para promover sus productos y servicios entre los socios y la comunidad?

Según los datos recopilados, la mayoría de los empleados (60% de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo) consideran que la cooperativa se esfuerza por promocionar sus bienes y servicios tanto a los socios como al público en general. En general, los empleados tienen una evaluación positiva de las actividades promocionales de la cooperativa, lo que se refleja en la ausencia de opiniones en contra registradas [92].

12. ¿Qué tan bien considera que el personal está informado sobre las promociones y productos que ofrece la cooperativa?

Según los resultados, el 60 % de los empleados considera que está bien informado sobre las promociones y productos de la cooperativa, mientras que el resto cree que no es así. Esto indica un nivel de conocimiento interno que, en general, es suficiente. Sin embargo, el pequeño grupo que reporta sentirse poco informado señala la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna y garantizar que todos los miembros del personal tengan acceso a información completa sobre los productos de la cooperativa.

13. ¿Existen programas de incentivos en la cooperativa para motivar a los empleados?

Según los datos recopilados, el 40 % de los empleados cree que existen programas de incentivos para motivar a los trabajadores y fomentar una competencia sana. No obstante, la mayoría (60 %) piensa que no hay tales iniciativas. Esto sugiere una oportunidad para que la cooperativa implemente esquemas de reconocimiento que aumenten el compromiso, la motivación y la

satisfacción del personal.

14. ¿Cree que los planes y estrategias de la cooperativa son compartidos de manera transparente y clara?

Según la información recopilada, la mayoría de los empleados (60%) considera que hay margen de mejora en la forma en que la cooperativa comunica sus objetivos y estrategias. Aunque el 40% piensa que la información se transmite de manera clara y transparente, la mayoría percibe que no es así. Esto muestra la necesidad de mejorar la comunicación interna para asegurar que todos estén al tanto de las metas y aspiraciones de la cooperativa.

Socios de la Cooperativa

Resumen de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio.

1. ¿Cómo evalúa la rapidez y eficiencia de los trámites en la cooperativa cuando lo atienden?

Se consultó a los socios sobre la rapidez y calidad del servicio que les brinda la cooperativa. Los resultados muestran que el 28,6 % de los participantes considera que los procesos son efectivos. No obstante, la mayoría (49,5 %) los califica como promedio. Finalmente, el 21,9 % de los socios opina que los procedimientos son insuficientes. A pesar de las muchas ventajas, aún existen oportunidades para optimizar los procesos y mejorar la experiencia general de los socios, con el fin de fomentar una percepción más positiva sobre la eficiencia operativa de la cooperativa.

2. ¿Considera que la cooperativa facilita información clara y transparente sobre los servicios que ofrece?

El 38,3 % de los encuestados, considera que la cooperativa siempre ofrece este tipo de información. No obstante, un porcentaje considerable, el 45,9 %, cree que la información solo se proporciona ocasionalmente. Finalmente, el 15,8 % de los socios opina que la cooperativa no ofrece información que sea transparente y fácil de entender. A pesar de algunos logros, la cooperativa aún puede mejorar en esta área en cuanto a comunicación y compartición de información para garantizar que los socios tengan una comprensión más completa de sus servicios.

3. ¿Qué piensa sobre las campañas publicitarias de mercadotecnia de la Cooperativa?

Según los resultados, el 23,5 % de los participantes considera que las campañas son buenas. No obstante, una mayoría significativa (49,0 %) las califica como promedio, y el 27,6 % las considera deficientes. Esto implica que las actuales tácticas publicitarias y de mercadeo de la

cooperativa no están teniendo un gran impacto en su base de socios ni logrando una amplia aceptación.

4 ¿Considera que el personal de la cooperativa es suficiente para atender de manera rápida y eficiente a todos los socios?

El 36,7 % de los socios considera que hay suficiente personal para brindar un servicio rápido y eficaz, mientras que el resto no está de acuerdo. Esta mayoría indica una sensación de sobrecarga laboral o falta de personal, lo cual podría solucionarse ampliando el equipo o agilizando los procedimientos internos para mejorar la calidad y rapidez del servicio.

5. ¿Cómo se enteró de los productos y servicios de la Cooperativa?

Los socios informan que las referencias de otros miembros son la principal fuente de conocimiento sobre los productos y servicios de la cooperativa (34,2 %), seguidas por la publicidad tradicional (20,9 %), redes sociales (18,9 %) y otras fuentes (26,0 %). Además de resaltar el valor del boca a boca entre los socios, esto sugiere que las tácticas de mercadeo y publicidad digital podrían mejorarse para aumentar la exposición y el alcance de la cooperativa.

6. ¿Con qué frecuencia participa en las promociones o eventos organizados por la Cooperativa?

El 70,4 % de los encuestados mencionó que nunca participa en promociones o eventos de la cooperativa, el 23,0 % indicó que participa ocasionalmente y el 6,6 % afirmó que siempre participa. Factores como la lejanía geográfica, especialmente para los socios en zonas rurales, pueden representar desafíos, aunque no se abordan en detalle en la encuesta. Para fomentar una mayor participación, se recomienda evaluar la comunicación y accesibilidad de estos eventos.

7. ¿Considera que la cooperativa comunica adecuadamente sus productos y servicios a través de los canales de comunicación disponibles (redes sociales, sitio web, etc.)?

Solo el 52,0 % de los socios está de acuerdo o muy de acuerdo en que la comunicación es adecuada, frente al 48,0 % que no está de acuerdo, lo que indica que la efectividad de la comunicación a través de los medios disponibles no está bien respaldada. Esto implica que, para garantizar que los socios adquieran y comprendan eficazmente la información sobre los productos y servicios de la cooperativa, se debe mejorar la calidad, regularidad y claridad de sus comunicaciones tradicionales y digitales.

8. ¿Qué tan satisfecho está con las promociones y ofertas especiales que realiza la cooperativa para sus socios?

El 69,4 % de los socios percibe estar satisfecho en general con las promociones y ofertas especiales, mientras que el 13,3 % se declara extremadamente satisfecho. Sin embargo, el resto expresa descontento. Aunque la mayoría de las opiniones son positivas, estos números sugieren

que las ofertas deberían modificarse o mejorarse para satisfacer mejor las necesidades de todos los socios y posiblemente aumentar la satisfacción general.

9. ¿Como socio confía en la seguridad de sus ahorros y datos dentro en la Cooperativa?

Existe una percepción mixta respecto a la confianza en la protección de los ahorros y la información personal: el 10,7 % no confía, el 51,5 % confía parcialmente y el 37,8 % confía plenamente. El porcentaje considerable de socios que tienen poca o ninguna confianza indica la necesidad de fortalecer las medidas de seguridad ya implementadas y, más importante aún, comunicar de manera adecuada y transparente las políticas y procedimientos de protección para aumentar la confianza institucional.

10. ¿Considera que la Cooperativa ampliara su oferta de productos o servicios?

Dado que el 87,2 % de los socios considera que la cooperativa ampliará la gama de bienes y servicios que ofrece, existe una expectativa general de que crecerá y se expandirá. Esta alta anticipación positiva puede beneficiar la planificación estratégica de la institución, pero también implica la responsabilidad de cumplir con las metas de su base de socios.

11. ¿Usted cómo evalúa los incentivos ofrecidos por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles de Lirio?

Los incentivos de la cooperativa son vistos principalmente de forma negativa, con un 48,0 % calificándolos como malos, un 35,2 % como promedio y solo un 16,8 % como buenos. Este resultado representa una baja satisfacción general con los programas de incentivos actuales, lo que indica que la cooperativa tiene un claro potencial para reestructurar o introducir nuevas iniciativas que agreguen valor para los socios en este ámbito.

Análisis General de las encuestas

En general, los resultados demuestran que la Cooperativa Valles del Lirio cuenta con varios puntos fuertes, entre ellos una cultura laboral de apoyo que fomenta el trabajo en equipo entre los miembros del personal y un grado respetable de confianza en la seguridad de los fondos e información de los socios. Estas áreas constituyen una base sólida para el avance de la institución. Sin embargo, existen otros factores importantes que deben ser abordados de inmediato para mejorar la satisfacción y percepción tanto de los socios como del personal.

La rapidez y efectividad de los procesos administrativos, que una considerable proporción de socios percibe como mediocre o insuficiente, se encuentran entre las principales áreas que requieren mejora. Esto sugiere que, para garantizar una experiencia más ágil y satisfactoria, es necesario revisar y optimizar los procedimientos. De manera similar, aunque algunas campañas publicitarias son bien recibidas por ciertos socios, carecen de claridad y atractivo para el público

en general, lo que indica la necesidad de una revisión estratégica para captar mayor atención y atraer nuevos miembros.

A pesar de los esfuerzos por informar a los socios y empleados sobre planes, estrategias y promociones, una parte considerable de ellos siente que la información no es clara ni fácilmente accesible en lo que respecta a la comunicación interna y externa. Esto resalta la importancia de mejorar las vías de comunicación para que todos los involucrados estén al tanto de los objetivos y servicios de la cooperativa.

Hay que sumar también que algunos empleados no han recibido capacitación, aunque la mayoría sí, lo que sugiere desigualdades en el desarrollo de competencias. Implementar iniciativas de formación inclusivas y continuas puede mejorar en general la satisfacción y el desempeño del personal.

Por último, a pesar de la percepción moderadamente positiva sobre la seguridad de los fondos y los datos, un número significativo de socios expresa reservas, lo que indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de protección y de comunicar mejor las medidas tomadas para garantizar su tranquilidad.

Reflexiones Gerenciales sobre las fases operativas y estratégicas

El diálogo con el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio revela actitudes y estrategias internas que coinciden con las opiniones de sus socios, como se mencionó anteriormente. Por un lado, el gerente reconoce el valor del trabajo en equipo para las operaciones y atribuye a esta colaboración su alto nivel de satisfacción personal con el ambiente laboral. Además, una planificación estratégica continua y la designación del área de atención al cliente como prioridad de mejora demuestran una clara conciencia estratégica. Se mencionan también iniciativas permanentes de mercadeo, evaluación de desempeño y capacitación.

Sin embargo, esta propuesta administrativa difiere considerablemente de las respuestas obtenidas en la encuesta a los socios. Mientras que los miembros perciben deficiencias en la rapidez y eficiencia general de los procedimientos (el 63,3 % considera que el personal es insuficiente), una comunicación inadecuada sobre productos y servicios (el 48 % está en desacuerdo), campañas publicitarias que la mayoría califica como regulares o malas (49 % + 28 %), y una satisfacción limitada con los incentivos (el 48 % las considera pobres), el gerente valora positivamente la rapidez (por ejemplo, préstamos aprobados en menos de 24 horas) y las campañas publicitarias. La gerencia identificó la importancia de la atención al cliente como un foco de mejora, y las bajas evaluaciones de los socios sobre la comunicación y la eficiencia reflejan esta realidad. Este es un ámbito donde existe cierto alineamiento.

De manera general, existe una discrepancia notable entre la percepción de la gerencia y la experiencia de los socios en áreas importantes como la eficiencia operativa, comunicación y

marketing, aunque el gerente identifica correctamente las áreas importantes y resalta iniciativas internas. Esto plantea la posibilidad de un desajuste entre la percepción de la realidad por parte de la gerencia y la experiencia de los usuarios, lo que plantea la necesidad de un monitoreo más detallado de la satisfacción de los socios y una evaluación de la eficacia de las estrategias implementadas.

Interpretación de los resultados en términos de desarrollo cooperativo

Los resultados mostraron un desempeño deficiente en la gestión administrativa, lo que se interpretó como una falla en la organización, planificación y control de los recursos empresariales. Esta deficiencia limitó la capacidad de la cooperativa para tomar decisiones creativas y contundentes, lo que disminuyó su capacidad de competir, evidenciado por una caída en las prácticas financieras y profesionales éticas y prudentes.

Para enfatizar la competitividad institucional y ampliar la cartera sostenible de socios, se decidió que era fundamental fortalecer la gestión para definir y orientar la mejora operativa con objetivos y propósitos predeterminados. Para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento, se enfrentaron desafíos, destacando que una gestión administrativa eficaz es un factor clave que influye en las capacidades, talentos y habilidades de gerentes y empleados para actuar de manera efectiva y asertiva. De acuerdo con procedimientos precisos y cuantificables, se implementaron políticas, técnicas de optimización y mecanismos de retroalimentación.

También se reconoció que los recursos humanos son parte importante para el desarrollo de la cooperativa. Además de la capacitación y las directrices que definían sus roles operativos dentro del desarrollo empresarial, se hicieron esfuerzos para motivar a los empleados, quienes se convirtieron en el motor de las operaciones. Se fomentaron interacciones interpersonales positivas, lo que incrementó la productividad y la innovación, y finalmente benefició a la organización. La cooperativa pudo adaptarse y diversificarse en un mercado cambiante, ejerciendo una influencia positiva en usuarios y socios, al identificar oportunidades con enfoque proactivo mediante una adecuada planificación, dirección, control y monitoreo de las actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio se fortaleció gracias a una mejora en la gestión administrativa y del talento humano, con un desempeño operativo optimizado y la implementación de estrategias de mercado exitosas, todo lo cual contribuyó a la Economía Popular y Solidaria.

Propuesta estratégica de fortalecimiento

Estrategias para la optimización de la gestión administrativa

Debido al aumento de la competencia por parte de las instituciones financieras, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio, en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar, necesita incrementar eficazmente sus capacidades internas y externas. Por esta razón se desarrolló este plan que se presenta a continuación. Esta postura sugiere que las cooperativas deben ofrecer a sus socios y usuarios no solo servicios de calidad, rapidez y experiencias satisfactorias, sino también una gestión administrativa eficaz.

El ambiente laboral tiene un impacto significativo en el bajo compromiso y productividad de los empleados, lo que debilita la estructura organizacional y constituye un factor en el proceso de evaluación del desempeño. Se enfatiza la importancia de programas de capacitación bien diseñados, ya que permiten a los empleados mantenerse actualizados en sus conocimientos, lo cual puede mejorar su rendimiento. Los socios deben recibir educación financiera para desarrollar confianza y adquirir nuevas habilidades y competencias que les permitan invertir de forma más práctica. De igual manera, una fuerza laboral bien capacitada contribuye a mejorar los flujos de trabajo y la productividad en el lugar de trabajo, lo que eleva la calidad de los servicios ofrecidos a los socios.

Esta propuesta se centra en la implementación de un programa de capacitación, planes de marketing, herramientas tecnológicas y evaluaciones de desempeño que respondan a las necesidades de los socios y clientes. De esta manera, tanto la organización como la ciudad de Guaranda se verán beneficiadas, y la cooperativa podrá operar como una institución local financieramente competitiva y bien gestionada.

Se subraya que, para enfrentar los desafíos del sector financiero cooperativo, el fortalecimiento de la Cooperativa Valles del Lirio requiere una estrategia integral que combine tácticas innovadoras con procedimientos administrativos eficaces. En un entorno donde es común la migración de socios hacia otras entidades y la desconfianza hacia las instituciones financieras, resultan fundamentales las acciones orientadas a fortalecer la confianza, la lealtad y el compromiso de los socios.

Mejorar la gestión administrativa es esencial, ya que permitirá una planificación más eficaz

de los recursos y procesos internos, reducirá la rotación de personal y aumentará la eficiencia operativa. Esto implica establecer métodos de evaluación del desempeño, fomentar una mejor comunicación interna y adquirir tecnologías modernas que agilicen las operaciones.

Las estrategias también deben centrarse en la capacitación continua del personal, dotándolo de las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un mejor servicio al cliente y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Asimismo, la implementación de programas de educación financiera será clave para fomentar una cultura de ahorro y promover una gestión responsable de los recursos económicos por parte de los socios.

El uso de nuevas tecnologías tanto en el marketing digital como en el tradicional permitirá desarrollar tácticas atractivas para captar y fidelizar a los socios. Estos programas pueden complementarse con incentivos como sorteos y otros beneficios, promoviendo así la participación y permanencia dentro de la cooperativa.

Finalmente, el entorno externo también juega un papel determinante. La cooperativa puede posicionarse como líder en su sector si aprovecha oportunidades como la expansión del mercado rural, la adopción de tecnologías innovadoras y la existencia de normativas que fomentan el emprendimiento. Del mismo modo, mediante una planificación estratégica que garantice la sostenibilidad a largo plazo, se deben mitigar amenazas como la intensa competencia y los riesgos económicos.

Propuesta de estrategias de fortalecimiento del Talento humano

Estrategia 1

La Estrategia 1, presentada en la Tabla 17, muestra al capital humano como un recurso clave para el éxito y la sostenibilidad de la cooperativa. El fortalecimiento de las habilidades, la motivación y el sentido de pertenencia del equipo mejora la calidad del servicio, al tiempo que refuerza el compromiso con los valores cooperativos y la capacidad de adaptación ante contextos cambiantes. La construcción de una estructura organizativa sólida y competitiva se sustenta en el crecimiento continuo de los colaboradores, alineado con los principios de propiedad democrática, aprendizaje colectivo y capacitación interna.

Tabla 17. Estrategia No.1 de la propuesta.

ESTRATEGIA	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
DESCRIPCIÓN	Esta estrategia sirve para implementar un Programa de Capacitación interna, orientando a fortalecer la formación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio.
OBJETIVO	Fortalecer las competencias del personal para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los socios.
BENEFICIARIOS	Publico Interno Publico Externo
ACCIONES	Capacitaciones Trimestrales: Atención al Cliente Información de Productos Manejo de conflictos y trabajo en equipo Refuerzo de todos los módulos
PRESUPUESTO	Total \$ 5.500 anual

La capacitación se estructura en tres fases principales, diseñadas para responder a las necesidades específicas de la Cooperativa Valles del Lirio:

1. Atención al cliente: incluye orientación al usuario, manejo y control de quejas, y estrategias de comunicación efectiva que mejoren la experiencia del socio y fortalezcan la confianza en la organización.
2. Información sobre productos: aborda la identificación de características, beneficios y especificaciones de los servicios financieros ofrecidos, con el fin de garantizar que los colaboradores brinden información clara, precisa y alineada con los objetivos de la cooperativa.
3. Trabajo en equipo y resolución de conflictos: comprende técnicas para fomentar la colaboración efectiva entre los miembros del equipo, así como métodos para resolver desacuerdos de manera constructiva, manteniendo un clima laboral armónico.

Este enfoque de capacitación interna se alinea con los principios cooperativos de autogestión, educación cooperativa y apropiación de las soluciones, reduciendo la dependencia de consultores externos y fomentando una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la corresponsabilidad.

Los temas de capacitación seleccionados, entre ellos, servicio al cliente, conocimiento de productos, resolución de conflictos y trabajo en equipo, abordan directamente las necesidades operativas identificadas, como el aumento de la satisfacción de los socios, la optimización de los procesos internos y el fortalecimiento del clima organizacional.

La frecuencia trimestral de las capacitaciones permite realizar revisiones periódicas del progreso,

lo que garantiza la continuidad del aprendizaje y refuerza los conocimientos adquiridos. Esta periodicidad también facilita la detección temprana de áreas de mejora y el ajuste oportuno de contenidos y metodologías.

En la Tabla 18 se presenta un programa de formación estructurado, cuyo objetivo es potenciar las capacidades internas de la Cooperativa Valles del Lirio, fortaleciendo su impacto operativo y su compromiso ético con los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Tabla 18. Cronograma de capacitación del personal.

TRIMESTRE	ÁREA	ACTIVIDAD
Primer Trimestre	Atención al cliente	Taller sobre las técnicas de comunicación
Segundo Trimestre	Información de productos	Capacitación del manejo y control de quejas de clientes de la cooperativa y orientación.
		Capacitación sobre las características y beneficios de los productos financieros.
Tercer Trimestre	Capacitación en manejo de conflictos trabajo en equipo	Taller sobre la diferenciación y ventajas competitivas
		Taller sobre técnicas de resolución de conflictos y negociación laboral.
Cuarto Trimestre	Refuerzo de todos los módulos	Actividades grupales para fomentar la cohesión y la colaboración en equipo.
		Atención al Cliente. Información de Productos. Conflictos y Trabajo en Equipo.

El programa trimestral está diseñado siguiendo las mejores prácticas, con un cronograma de capacitación bien organizado y alineado a partir de los objetivos corporativos. El aprendizaje gradual y práctico se asegura al segmentar las sesiones por trimestre y por tema, comunicación, productos financieros, resolución de conflictos y refuerzo.

Además, esta propuesta incorpora modelos como el marco de 11 pasos de 360Learning, que enfatizan la importancia de la personalización, la evaluación continua y una metodología mixta (en línea, interactiva y presencial) [93].

Estrategia Comunicación y marketing

La cooperativa necesita desarrollar un plan de marketing y comunicación bien organizado para aumentar su presencia territorial y consolidar su influencia organizacional, social y económica. Un esfuerzo de relaciones públicas orientado a atraer nuevos socios y fortalecer la reputación institucional impulsará los indicadores de crecimiento, fomentará la confianza y mejorará la opinión pública. Este plan debe incorporar medios digitales y tradicionales, adaptados al

entorno urbano y rural de la cooperativa. La propuesta se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19. Estrategia No.3 de la propuesta.

ESTRATEGIA	CAMPAÑA PUBLICITARIA MARKETING
DESCRIPCIÓN	La campaña publicitaria está enfocada en la captación de nuevos socios y a fortalecer la imagen de la cooperativa. Utilización de medios digitales y tradicionales.
OBJETIVO	Aumentar la visibilidad de la cooperativa y captar nuevos socios
BENEFICIARIOS	Publico externo
ACCIONES	Publicidad en redes. Crear de Afiches. Participación en zonas rurales y urbanas. Carteles en lugares estratégicos.
PRESUPUESTO	\$ 2.140 anual

Diagnostico estratégico

Ser una organización pequeña y poco conocida es uno de los retos que enfrenta la cooperativa. Para abordarlo, se emplearán técnicas accesibles y exitosas de publicidad tradicional:

- Carteles en lugares estratégicos: colocar carteles en puntos de reunión importantes como parques, supermercados y mercados ayudará a tener un mayor impacto.
- Participación en ferias barriales: estas reuniones tienen el potencial de atraer nuevos socios y mejorar la reputación de la institución.
- Participación en eventos rurales: asistir a ferias y eventos comunitarios fortalecerá la reputación de la cooperativa y aumentará su reconocimiento.
- Redes sociales: publicar de manera constante información sobre servicios y productos en plataformas como Facebook, Instagram y X.

Justificación estratégica respaldada por datos

Los expertos recomiendan combinar estrategias de marketing tradicionales y digitales para las zonas rurales. Aunque la difusión por internet es beneficiosa para estas áreas, aún se requiere una presencia física local y señalización visible. La estrategia de marketing de la cooperativa también destaca la importancia de establecer alineamientos precisos con actores regionales y repartir gastos para optimizar recursos.

Para maximizar el retorno, es fundamental:

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs), como nuevos socios, seguidores, interacciones y solicitudes de información.

- Asegurar que los mensajes y elementos visuales sean consistentes en todas las plataformas publicitarias.
- Utilizar segmentación digital (Facebook, Instagram) para dirigirse con precisión a audiencias rurales.
- Un aspecto importante en entornos rurales es la confianza relacional, que puede fomentarse mediante eventos y señalización.

En la Tabla 20 se presenta el cronograma de actividades para la campaña publicitaria.

Tabla 20. Cronograma de actividades de la campaña publicitaria.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE ÉXITO
Campañas en redes sociales.	Aumentar la visibilidad y el alcance de la cooperativa a través de estrategias digitales.	Publicar regularmente contenido en plataformas como Facebook, Instagram y X sobre los servicios y productos q ofrecen.	1ra y 2da Semana de cada mes.	Aumento de seguidores en las páginas oficiales de la Cooperativa.
Publicidad en radio local.	Incrementar la presencia y el reconocimiento de la cooperativa en la comunidad mediante anuncios radiales.	Emitir anuncios radiales en estaciones locales para aumentar la visibilidad de la cooperativa en la comunidad.	4 veces por semana.	Incremento en solicitudes de información.
Diseño y distribución de afiches.	Informar a la comunidad sobre los servicios de la cooperativa mediante la creación y distribución de material impreso atractivo y educativo.	Diseño de afiche, con la información sobre la cooperativa.	1ra Semana de cada mes.	Aumento de contacto con la cooperativa.
Participación en eventos en las zonas rurales y urbanas.	Ampliar la base de socios y promover los servicios de la cooperativa participando activamente en eventos y actividades comunitarias tanto en áreas rurales como urbanas.	Montar un stand y participar en ferias locales, actividades comunitarias y eventos para captar nuevos socios y promocionar los servicios de la cooperativa.	10 veces al año.	Asistencia a eventos, fortalece la imagen de la cooperativa y atrae nuevos socios registrados.

Si se ejecuta consistentemente, puede traducirse en mayor visibilidad, captación efectiva de nuevos socios y fortalecimiento de la imagen institucional. En la Tabla 21 se muestra una estimación anual del presupuesto considerado para dichas campañas publicitarias.

Tabla 21. Presupuesto cronograma de actividades de la campaña publicitaria.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	¹ COSTO, USD
Campañas en Redes Sociales.	Publicidad pagada.	240
Publicidad en Radio Local.	Contratación de tiempo de publicidad en emisoras locales.	600
Diseño y Distribución de Afiches.	Diseño de afiche y distribución en puntos clave.	300
Participación en Eventos en Zonas Rurales y Urbanas.	Organización y participación en ferias, talleres, y eventos comunitarios.	1.000
	Total	2.140

¹Estimado anual.

Al implementar estas estrategias de marketing, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio podrá atraer nuevos socios, fortalecer su imagen institucional y mejorar su posicionamiento frente a la competencia. El uso de productos financieros aumentará gracias a las iniciativas mejoradas de marketing y servicios de comunicación, lo que fortalecerá la reputación de la cooperativa y garantizará su viabilidad a largo plazo.

Proyección del modelo

A mediano plazo, de tres a cinco años, se puede proyectar la cooperativa en su conjunto utilizando el modelo propuesto, que se centra en capacitación, marketing, digitalización y fortalecimiento institucional. Se requiere una estrategia escalonada para su sostenibilidad: primero, consolidar las capacidades internas; luego, implementar herramientas tecnológicas; posteriormente, iniciar la captación de socios; y, por último, institucionalizar un mecanismo de monitoreo y desarrollo continuo. Esta proyección asegurará una evolución orgánica y cohesionada, permitiendo anticipar efectos como el aumento en las tasas de retención de socios, mejoras constantes en la eficiencia operativa y la expansión hacia nuevas áreas.

Adaptación del modelo a otras cooperativas rurales

Modificación del Modelo para Otras Cooperativas Rurales

Debido a que está basado en principios interdisciplinarios y flexibles como el diagnóstico participativo, ciclos de capacitación, enfoque territorial, uso efectivo de recursos digitales y comunicación inclusiva; el modelo puede replicarse en otras cooperativas rurales a nivel nacional. Muchas cooperativas, especialmente las de zonas agrícolas, comparten estas estructuras. Contextualizar el material (productos, demandas locales, medios preferidos), fomentar un liderazgo colaborativo y garantizar la capacidad de gestión local son aspectos determinantes para la adaptación.

Investigaciones a nivel mundial demuestran que las cooperativas logran una mejor adaptación de innovaciones cuando emplean mecanismos participativos, conocimientos locales y alianzas con otras entidades, como ONG o agencias gubernamentales. Esto proporcionará al modelo una base para su replicación en otros contextos rurales del Ecuador.

Condiciones para el éxito y elementos importantes

Los siguientes requisitos previos y elementos importantes son necesarios para que el modelo de fortalecimiento funcione de manera efectiva:

- Compromiso institucional: respaldo del consejo administrativo, equipo gerencial y continuidad en la gobernanza.

- Capacidad técnica adecuada: incluye presupuesto para operaciones, acceso a tecnología y disponibilidad de capacitadores.
- Participación de los socios: es necesario en todos los niveles para confirmar la aplicabilidad del enfoque.
- Alianzas estratégicas: con universidades, agencias de marketing, grupos cooperativos y SENPLADES.
- Observación constante: con evaluaciones trimestrales, ajustes tácticos e indicadores de resultados.

Según la investigación, la sostenibilidad del modelo depende de contar con una estructura de liderazgo bien constituida, institucionalizada con pedagogía cooperativa y una visión estratégica común [94].

Adecuación del enfoque para su uso a nivel nacional

La estrategia propuesta está alineada con los instrumentos nacionales: el PDOT fomenta iniciativas integradas en las áreas de preservación ambiental, soberanía alimentaria, igualdad de género, desarrollo territorial y economía solidaria. El modelo puede ser ampliado a nivel nacional mediante:

- Proyectos piloto en provincias importantes para la agricultura (Chimborazo, Loja, Manabí).
- Una red de cooperativas que intercambien conocimientos.
- Integración de cursos de mercadeo y gestión de calidad en institutos agrícolas y universidades locales.

Su replicación contribuirá a fortalecer zonas rurales frágiles y a aumentar la competitividad del sector solidario.

Vinculación con políticas públicas (PDOT, SENPLADES, ODS)

El modelo se vincula de manera natural con:

- PDOT: promueve métodos para fortalecer la cohesión social, potenciando la productividad rural y mejora la participación ciudadana.
- SENPLADES: enfocado en la conservación ambiental y una economía al servicio de la sociedad a través del Plan Nacional de Desarrollo, la máxima herramienta nacional de planificación.
- ODS: apoya los ODS 10 (trabajo decente), 9 (innovación), 11 (comunidades sostenibles), 12 (producción responsable), 5 (igualdad de género) y 1 (fin de la pobreza).

Estas relaciones brindan coherencia estratégica, necesaria para obtener legitimidad institucional, incentivos y financiamiento público.

Impacto potencial en el desarrollo territorial sostenible

El modelo genera varios impactos:

- Mejora las capacidades técnicas y logísticas, fortaleciendo las cadenas de producción regionales.
- Fomenta la equidad y la inclusión, especialmente para mujeres y jóvenes que viven en zonas rurales.
- Fortalece la gobernanza al reunir a los actores locales en torno a estrategias para el desarrollo territorial.
- Reduce las brechas en el acceso a servicios financieros y digitales.
- Refuerza la sostenibilidad ambiental a través de la promoción de prácticas resilientes al clima y sostenibles.

Las cooperativas bien gestionadas son agentes de cambio en las zonas rurales, ya que impulsan un desarrollo más sostenible y equilibrado, solidaridad comunitaria y sobre todo la estabilidad económica.

Conclusiones

En las zonas rurales de Ecuador, especialmente en el cantón Guaranda, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio desempeña un papel importante en la inclusión financiera y el desarrollo social. Sin embargo, su desempeño institucional y capacidad de respuesta en un contexto competitivo y en evolución están limitados por dificultades internas y externas significativas.

El diagnóstico organizacional identificó fortalezas institucionales importantes, como el compromiso con los valores cooperativos, un ambiente de trabajo colaborativo y una apertura hacia las herramientas tecnológicas. Sin embargo, también se detectaron debilidades relevantes, incluyendo la falta de innovación, comunicación institucional insuficiente, planificación estratégica deficiente y una gestión de recursos humanos que no está alineada con los objetivos institucionales.

Los entornos interno y externo de la cooperativa fueron claramente delineados mediante los análisis FODA y PESTEL, los cuales también identificaron oportunidades para fortalecer las habilidades digitales, el apoyo de políticas públicas al sector solidario y la cultura de ahorro de la población local, así como amenazas como la inestabilidad política, la migración de socios y la competencia en el mercado financiero.

Las estrategias sugeridas, que incluyen el desarrollo del talento humano, productos y servicios innovadores, optimización de los procesos administrativos y el uso efectivo de medios digitales y de comunicación, se basan en una visión integrada de fortalecimiento institucional. Todo esto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y con la economía popular y solidaria.

Siempre que se adapte a sus circunstancias particulares, el modelo de fortalecimiento presentado puede replicarse en otras cooperativas rurales a lo largo del país. Además, la relevancia y aplicabilidad del enfoque propuesto en los procesos de desarrollo territorial sostenible se fortalecen al vincularlo con políticas públicas como el PDOT y la Agenda de los ODS.

Finalmente, al integrar técnicas de análisis estratégico con una propuesta de acción concreta, este estudio ofrece un marco metodológico útil para investigadores, líderes cooperativos y funcionarios públicos.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se plantean a partir de los datos recopilados durante esta investigación:

- Mejorar el ambiente laboral mediante la implementación de las estrategias sugeridas en el estudio.
- Aplicar técnicas de mercadeo para mejorar la opinión pública y atraer nuevos socios, lo que incrementará la efectividad general de la cooperativa.
- Implementar el plan estratégico adjunto para optimizar el desempeño laboral y administrativo, estableciendo objetivos generales y estratégicos que mejorarán el rendimiento global de la cooperativa.

Agradecimientos

Este trabajo fue financiado parcialmente por el Grupo de Gestión y Emprendimiento de la Universidad Estatal de Bolívar, GI-04-2022, RCU-010-2022-138.

Disponibilidad de datos

El autor de correspondencia puede proporcionar los datos recopilados y analizados durante este estudio bajo solicitud razonable. Esto incluye transcripciones de entrevistas semiestructuradas, formularios de encuestas aplicados a socios y personal de la cooperativa, así como análisis estadísticos realizados. La información confidencial solo será divulgada con fines académicos, respetando las normas éticas para la protección de datos personales.

Conflicto de interés

Los autores declaran que la realización, análisis, redacción y publicación de este trabajo estuvieron libres de conflictos de interés institucionales, financieros o personales. Este estudio se llevó a cabo con total autonomía académica y profesional.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Se utilizó la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT versión 4.0, creada por OpenAI, para garantizar que el resumen en inglés tuviera una calidad lingüística adecuada. Dado que ninguno de los autores es hablante nativo de inglés, esta asistencia se empleó únicamente para la traducción del resumen. Posteriormente, los autores realizaron la revisión final para asegurar la precisión del contenido traducido.

Contribución de los autores según la taxonomía CRediT

La conceptualización del estudio, diseño metodológico, validación de instrumentos, ejecución de la investigación, gestión del proyecto, redacción del borrador original y supervisión general fueron realizados con la colaboración de JEGN, ESAP y MAPO. JDZC y WAGC participaron en la recopilación de datos y trabajo de campo, curación de datos y visualización gráfica. La versión final del manuscrito fue revisada y aprobada por todos los autores, quienes también asumieron la responsabilidad sobre su contenido.

Referencias

- [1] T. Lal, “Measuring impact of financial inclusion on rural development through cooperatives,” *Int. J. Soc. Econ.*, vol. 46, no. 3, pp. 352–376, Mar. 2019, doi: 10.1108/IJSE-02-2018-0057.
- [2] S. Novillo-Villegas, W. Anzules-Falcones, and J. I. Martin-Castilla, “Exploring the relationship between small and medium-sized enterprises innovation and organizational performance: a prospective study on the industrial sector in Ecuador,” *foresight*, vol. 27, no. 1, pp. 76–100, Feb. 2025, doi: 10.1108/FS-10-2023-0220.
- [3] P. M. Pucha Medina, B. Díaz Díaz, and R. García-Ramos, “Financial Exclusion and Informal Financing in Ecuador: The Relevance of Microfinance,” 2025, pp. 243–262. doi: 10.1007/978-3-031-86337-0_14.
- [4] L. Voigt and D. von der Oelsnitz, “A framework of HRM in cooperatives: A systematic literature review and future research agenda,” *J. Co-op. Organ. Manag.*, vol. 12, no. 1, p. 100232, Jun. 2024, doi: 10.1016/j.jcom.2024.100232.
- [5] S. J. Sisa, M. Espinoza-Guano, G. Vayas-Ortega, and X. Morales-Urrutia, “Organizational Commitment in Savings and Credit Cooperatives,” in *2024 IEEE Eighth Ecuador Technical Chapters Meeting (ETCM)*, IEEE, Oct. 2024, pp. 1–5. doi: 10.1109/ETCM63562.2024.10746048.
- [6] K. Carrera-Silva, O. M. Rodríguez Ulcuango, P. Abdo-Peralta, Á. G. Castelo Salazar, C. A. Samaniego Erazo, and D. Haro Ávalos, “Beyond the Financial Horizon: A Critical Review of Social Responsibility in Latin American Credit Unions,” *Sustainability*, vol. 16, no. 18, p. 7908, Sep. 2024, doi: 10.3390/su16187908.
- [7] F. Polo-Garrido and D. E. Vargas-Ulloa, “Efficiency of financial cooperatives. A structured review of the literature,” *REVESCO. Rev. Estud. Coop.*, p. e95988, Jun. 2024, doi: 10.5209/reve.95988.

- [8] P. M. Pucha Medina, R. García-Ramos, and B. Díaz Díaz, "Internal Control in Microfinance Institutions in Ecuador," 2024, pp. 265–289. doi: 10.1007/978-3-031-56619-6_16.
- [9] W. Leal Filho *et al.*, "The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals," *J. Clean. Prod.*, vol. 438, p. 140794, Jan. 2024, doi: 10.1016/j.jclepro.2024.140794.
- [10] K. K. Aggarwal and P. Jaggi, "Driving Financial Inclusion to Achieve Sustainable Development Goals: Collaborative Fin-Tech Strategies in Developing Countries," 2024, pp. 53–67. doi: 10.1007/978-3-031-70219-8_4.
- [11] R. N. O. qizi Nafisa, "Formation of a Strategy for Sustainable Development of the National Economy," *Miasto Przyszłości*, vol. 54, pp. 764–771, 2024, [Online]. Available: <https://miastoprzyszlosci.com.pl/index.php/mp/article/view/5303>
- [12] K. Rostami and L. Salehi, "Rural cooperatives social responsibility in promoting Sustainability-oriented Activities in the agricultural sector: Nexus of community, enterprise, and government," *Sustain. Futur.*, vol. 7, p. 100150, Jun. 2024, doi: 10.1016/j.sftr.2023.100150.
- [13] N. Saputra, R. E. Putera, A. Zetra, Azwar, T. R. Valentina, and R. A. Mulia, "Capacity building for organizational performance: a systematic review, conceptual framework, and future research directions," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 11, no. 1, Dec. 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2434966.
- [14] C.-C. Huang and S.-M. Huang, "External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?," *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, pp. 111–120, Jun. 2020, doi: 10.1016/j.apmr.2019.12.001.
- [15] V. L. Shaposhnikov, N. V. Khodarinova, M. V. Alekseeva, R. V. Eremina, and E. V. Kucher, "Digital Transformation of Consumer Cooperative Business in Focus of Green Growth," 2025, pp. 317–321. doi: 10.1007/978-3-031-83041-9_53.
- [16] B. D. Chali and V. Lakatos, "The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises," *J. Risk Financ. Manag.*, vol. 17, no. 10, p. 439, Sep. 2024, doi: 10.3390/jrfm17100439.

- [17] G. Terzo, G. Notarstefano, and U. Di Maggio, “Strengthening local economies through social capital: The role of cooperative firms in driving economic growth in Italy,” *Ann. Public Coop. Econ.*, vol. 95, no. 3, pp. 863–882, Sep. 2024, doi: 10.1111/apce.12463.
- [18] J. Salinas and S. Sastre-Merino, “Social Capital as an Inclusion Tool from a Solidarity Finance Angle,” *Sustainability*, vol. 13, no. 13, p. 7067, Jun. 2021, doi: 10.3390/su13137067.
- [19] P. Reynolds-Cuéllar, M. Asoyarcocha, L. Matabonchoy, Y. Yenny de la Cruz, C. Hidalgo, and O. Bonilla, “Investigative Mingas,” in *Routledge Handbook of Sustainable Design*, London: Routledge, 2024, pp. 572–586. doi: 10.4324/9781003365433-43.
- [20] M. V. Simbaña-Tasiguano, H. R. Grefa-Shiguango, E. Cabascango-Chiliquinga, J. L. Sánchez-Cortez, and M. F. Rodríguez-Calvopiña, “Bottom-up communitarian collaborative actions in the Napo Sumaco Aspiring UNESCO Global Geopark territory: implications for sustainable development,” *Environ. Dev. Sustain.*, Feb. 2025, doi: 10.1007/s10668-025-05983-1.
- [21] M. Lomuscio, “Going collective: worker takeovers, entrepreneurship and collective actions,” *Scand. J. Manag.*, vol. 40, no. 4, p. 101368, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.scaman.2024.101368.
- [22] J. Willoughby, “Worker Empowerment and Alternative Models of Socialism: A Comparative Investigation,” *Sci. Soc. A J. Marx. Thought Anal.*, vol. 88, no. 4, pp. 435–459, Oct. 2024, doi: 10.1521/isis.2024.88.4.435.
- [23] P. Garcés-Velástegui, “The politics of development in Ecuador: Accounting for plural rationalities,” *Lat. Am. Policy*, vol. 15, no. 2, pp. 269–287, Jun. 2024, doi: 10.1111/lamp.12337.
- [24] P. C. Benalcázar, “From the Andes, a Proposal for the Sustainability of Life,” *NACLA Rep. Am.*, vol. 56, no. 3, pp. 324–331, Jul. 2024, doi: 10.1080/10714839.2024.2388389.
- [25] C. Cachipuendo, N. Requelme, C. Sandoval, and A. Afonso, “Sustainable Rural Development Based on CFS-RAI Principles in the Production of Healthy Food: The Case of the Kayambi People (Ecuador),” *Sustainability*, vol. 17, no. 7, p. 2958, Mar. 2025, doi: 10.3390/su17072958.

- [26] M. Moreira-Menéndez, R. Pico-Saltos, and C. E. Zambrano, “Internationalisation of non-financial social and solidarity economy cooperatives: case study in Ecuador,” *Futur. Bus. J.*, vol. 10, no. 1, p. 54, Dec. 2024, doi: 10.1186/s43093-024-00339-z.
- [27] C. Poblete and C. Acuña, “‘When two worlds collide’ conflicting logics in indigenous community-based enterprises,” *Small Bus. Econ.*, Jun. 2025, doi: 10.1007/s11187-025-01077-4.
- [28] K. B. Santana and D. P. Enríquez, “Ecuador’s Presence in the Amazon,” in *Policing the Amazon*, New York: Routledge, 2024, pp. 74–87. doi: 10.4324/9781003330653-7.
- [29] A. Romo Perez and M. Bausch, “Ecuador: learnings from an indigenous leader in Ecuador,” in *Global Leadership Practices*, Edward Elgar Publishing, 2024, pp. 151–174. doi: 10.4337/9781035308088.00019.
- [30] P. P. Zirena-Bejarano, G. Tancayllo Yana, and A. K. Caryt Málaga, “The moderating effect of adaptability on the relationship between cognitive social capital and innovation capacity,” *J. Facil. Manag.*, vol. 23, no. 1, pp. 34–51, Jan. 2025, doi: 10.1108/JFM-09-2022-0102.
- [31] J. Zhang, E. D. Zamani, P. Gerli, and L. Mora, “Co-constructing cooperative value ecosystems: A critical realist perspective,” *Inf. Syst. J.*, vol. 35, no. 2, pp. 504–544, Mar. 2025, doi: 10.1111/isj.12549.
- [32] Y. Mai, Y. J. Wu, and Y.-M. Wang, “How Does Entrepreneurial Team Relational Governance Promote Social Start-Ups’ Organizational Resilience?,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, no. 11, p. 6677, May 2022, doi: 10.3390/ijerph19116677.
- [33] C. Campagnaro and M. D’Urzo, “Social Cooperation as a Driver for a Social and Solidarity Focused Approach to the Circular Economy,” *Sustainability*, vol. 13, no. 18, p. 10145, Sep. 2021, doi: 10.3390/su131810145.
- [34] A. Shamsuzzoha, J. Nieminen, S. Piya, and K. Rutledge, “Smart city for sustainable environment: A comparison of participatory strategies from Helsinki, Singapore and London,” *Cities*, vol. 114, p. 103194, Jul. 2021, doi: 10.1016/j.cities.2021.103194.
- [35] J. P. Cornelissen, O. Akemu, J. G. F. Jonkman, and M. D. Werner, “Building Character:

- The Formation of a Hybrid Organizational Identity in a Social Enterprise,” *J. Manag. Stud.*, vol. 58, no. 5, pp. 1294–1330, Jul. 2021, doi: 10.1111/joms.12640.
- [36] J. R. Saragih, A. Purwoko, and T. Purba, “Developing Participatory Planning Model to Improve Regional Development Planning,” *Int. Rev. Spat. Plan. Sustain. Dev.*, vol. 12, no. 4, p. 15, Oct. 2024, doi: 10.14246/irspsd.12.4_279.
- [37] A. Stacchini, A. Guizzardi, and A. Mariotti, “Smoothing down arbitrariness in planning: From SWOT to participatory decision making,” *Land use policy*, vol. 119, p. 106213, Aug. 2022, doi: 10.1016/j.landusepol.2022.106213.
- [38] P. Molenda, H. Groneberg, S. Schötz, and F. Döpfer, “Resilience Balanced Scorecard: Measuring Resilience of Manufacturing Companies at Multiple Levels,” *Procedia CIRP*, vol. 120, pp. 189–194, 2023, doi: 10.1016/j.procir.2023.08.034.
- [39] B. A. Soomro, S. Mangi, and N. Shah, “Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance,” *Eur. J. Innov. Manag.*, vol. 24, no. 2, pp. 481–506, May 2021, doi: 10.1108/EJIM-05-2019-0114.
- [40] A. Aggarwal, H. K. Baker, and N. A. Joshi, “Organizational Innovation as Business Strategy: A Review and Bibliometric Analysis,” *J. Knowl. Econ.*, vol. 16, no. 2, pp. 6550–6576, Feb. 2024, doi: 10.1007/s13132-024-01830-2.
- [41] M. Dionisio, S. J. de Souza Junior, F. Paula, and P. C. Pellanda, “The role of digital social innovations to address SDGs: A systematic review,” *Environ. Dev. Sustain.*, vol. 26, no. 3, pp. 5709–5734, Feb. 2023, doi: 10.1007/s10668-023-03038-x.
- [42] D. Selloni, “Bottom-Up and Top-Down Social Innovations for City Governance Transformation,” 2024, pp. 49–61. doi: 10.1007/978-3-031-60145-3_5.
- [43] G. Ziervogel and R. Hamann, “The potential of social innovation to shift the limits to climate adaptation,” *Curr. Opin. Environ. Sustain.*, vol. 71, p. 101491, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.cosust.2024.101491.
- [44] B. Ribeiro-Navarrete, J. R. Saura, and V. Simón-Moya, “Setting the development of digitalization: state-of-the-art and potential for future research in cooperatives,” *Rev. Manag. Sci.*, vol. 18, no. 5, pp. 1459–1488, May 2024, doi: 10.1007/s11846-023-00663-

8.

- [45] X. Hong, Q. Chen, D. Man, C. Shi, and N. Wang, “The impact of digitalization on the rich and the poor: Digital divide or digital inclusion?,” *Technol. Soc.*, vol. 78, p. 102634, Sep. 2024, doi: 10.1016/j.techsoc.2024.102634.
- [46] I. García-Lorenzo, M. Varela-Lafuente, M. D. Garza-Gil, and U. R. Sumaila, “Social and solidarity economy in small-scale fisheries: An international analysis,” *Ocean Coast. Manag.*, vol. 253, p. 107166, Jul. 2024, doi: 10.1016/j.ocecoaman.2024.107166.
- [47] J. L. Servin, A. O. Hernández, M. L. Andrade, R. R. Vargas, N. L. Mendez, and K. O. Rocha, “Indicator Development for Measuring Social Solidarity Economy,” *Soc. Sci.*, vol. 14, no. 6, p. 329, May 2025, doi: 10.3390/socsci14060329.
- [48] R. Nogales Muriel, “The SMart cooperative model and scale-up experience: spreading social innovation in the cultural field across Europe,” *Soc. Enterp. J.*, vol. 20, no. 2, pp. 202–221, Mar. 2024, doi: 10.1108/SEJ-01-2023-0006.
- [49] C. Liston-Heyes and G. Liu, “To measure or not to measure? An empirical investigation of social impact measurement in UK social enterprises,” in *The Third Sector, Social Enterprise and Public Service Delivery*, London: Routledge, 2023, pp. 55–77. doi: 10.4324/9781032616735-4.
- [50] A. C. Ferreira de Siqueira, W. Amorim, G. Maria Comini, and R. de Oliveira Santos Jhuniór, “Organizational Learning and Impact Assessments: A Study of Social Businesses,” *Rev. Bus. Manag.*, vol. 26, no. 4, pp. 1–20, 2024, doi: 10.7819/rbgn.v26i4.4279.
- [51] L. Marrucci, T. Daddi, and F. Iraldo, “Creating environmental performance indicators to assess corporate sustainability and reward employees,” *Ecol. Indic.*, vol. 158, p. 111489, Jan. 2024, doi: 10.1016/j.ecolind.2023.111489.
- [52] T. Zhou and J. Colomer, “Cooperative Learning Promoting Cultural Diversity and Individual Accountability: A Systematic Review,” *Educ. Sci.*, vol. 14, no. 6, p. 567, May 2024, doi: 10.3390/educsci14060567.
- [53] Y. C. Chew and S. R. Mohamed Zainal, “A Sustainable Collaborative Talent Management Through Collaborative Intelligence Mindset Theory: A Systematic Review,” *Sage Open*,

- vol. 14, no. 2, Apr. 2024, doi: 10.1177/21582440241261851.
- [54] I. Georgescu, C. G. Bocean, A. A. Vărzaru, C. C. Rotea, M. G. Mangra, and G. I. Mangra, “Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture,” *Sustainability*, vol. 16, no. 10, p. 4315, May 2024, doi: 10.3390/su16104315.
- [55] M. Paredes-Saavedra, M. Vallejos, S. Huanchuire-Vega, W. Morales-García, and L. Geraldo-Campos, “Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees,” *Adm. Sci.*, vol. 14, no. 11, p. 280, Nov. 2024, doi: 10.3390/admsci14110280.
- [56] M. J. Ahsan, “Cultivating a culture of learning: the role of leadership in fostering lifelong development,” *Learn. Organ.*, vol. 32, no. 2, pp. 282–306, Mar. 2025, doi: 10.1108/TLO-03-2024-0099.
- [57] H. Al Halbusi, K. A. Williams, T. Ramayah, L. Aldieri, and C. P. Vinci, “Linking ethical leadership and ethical climate to employees’ ethical behavior: the moderating role of person–organization fit,” *Pers. Rev.*, vol. 50, no. 1, pp. 159–185, Jan. 2021, doi: 10.1108/PR-09-2019-0522.
- [58] Q. Wen, Y. Wu, and J. Long, “Influence of Ethical Leadership on Employees’ Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management,” *Sustainability*, vol. 13, no. 3, p. 1359, Jan. 2021, doi: 10.3390/su13031359.
- [59] R. Biggs, A. de Vos, R. Preiser, H. Clements, K. Maciejewski, and M. Schlüter, *The routledge handbook of research methods for social-ecological systems*. 2021. doi: 10.4324/9781003021339.
- [60] Sushil and S. Dhir, “Learning About the External Situation,” in *Strategic Management*, Singapore: Springer Nature Singapore, 2024, pp. 131–151. doi: 10.1007/978-981-97-4788-7_8.
- [61] A. D’Aloia, “The value added of solidarity economies: Bureaucratic constructions of value for alternative economic policy in Ecuador,” *Econ. Anthropol.*, vol. 12, no. 1, Jan. 2025, doi: 10.1002/sea2.12318.

- [62] E. E. G. Salgado, “Human rights and public policies in Ecuador: between centrality and the ‘thorn in the side,’” in *Handbook of Public Policy in Latin America*, Edward Elgar Publishing, 2025, pp. 583–598. doi: 10.4337/9781035310197.00046.
- [63] M. Córdova and D. Paz, “Public–private partnerships in Latin America and the Caribbean: a review of the Ecuador case,” in *Handbook of Public Management in Latin America and the Caribbean*, Edward Elgar Publishing, 2025, pp. 278–299. doi: 10.4337/9781035317684.00023.
- [64] B. G. Holgado and R. S. Urribarri, “The Dark Side of Legalism: Abuse of the Law and Democratic Erosion in Argentina, Ecuador, and Venezuela,” *Am. Behav. Sci.*, vol. 68, no. 12, pp. 1578–1596, Nov. 2024, doi: 10.1177/00027642241268332.
- [65] E. Merino-Gaibor, A. A. Amaya Rivas, M. Dutra de Barcellos, and X. Gellynck, “Resilience of short food supply chains to external shocks: an Ecuadorian cocoa case study,” *Agroecol. Sustain. Food Syst.*, pp. 1–43, Jun. 2025, doi: 10.1080/21683565.2025.2524739.
- [66] S. Parra-Cely and W. Zanoni, “The Labor Market Worsening Effects of a Resource Bust: Evidence from the Crude Oil Price Shock in Ecuador,” *World Dev.*, vol. 183, p. 106730, Nov. 2024, doi: 10.1016/j.worlddev.2024.106730.
- [67] J. Riofrío, “Analyzing the Ecuadorian purchasing power: family income vs. basic market basket,” *Sapienza Int. J. Interdiscip. Stud.*, vol. 5, no. 1, p. e23005, Jan. 2023, doi: 10.51798/sijis.v5i1.724.
- [68] W. Zanoni, E. Díaz, J. Paredes, L. G. Andrian, and J. L. Maldonado, “Emerging Markets Bond Index Performance and Sovereign Default: The Case of Ecuador,” Washington, D. C., Mar. 2024. doi: 10.18235/0005676.
- [69] J. Salinas Vásquez, J. P. Sarmiento Jara, M. P. Urgilés Salinas, and D. F. Oña Avendaño, “Social capital and credit risk in a financial cooperative of Ecuador,” *J. Co-op. Organ. Manag.*, vol. 12, no. 2, p. 100247, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.jcom.2024.100247.
- [70] M. F. Rivera-Velásquez, C. G. Córdor-Simbaña, C. M. Lapo-Alcivar, D. P. Viteri-Núñez, and V. S. Saigua-Pérez, “Environmental Concern in Rural Andean Communities: Comparative Study in Central Ecuadorian Highlands,” *Sustainability*, vol. 17, no. 12, p. 5551, Jun. 2025, doi: 10.3390/su17125551.

- [71] A. L. González and C. R. G. Popescu, “Analysis of the Absence of Corporate Social Responsibility in the Cooperative Savings and Credit Sector,” 2024, pp. 245–274. doi: 10.4018/979-8-3693-6298-3.ch010.
- [72] M. Mukherjee and S. Fransen, “Exploring migration decision-making and agricultural adaptation in the context of climate change: A systematic review,” *World Dev.*, vol. 179, p. 106600, Jul. 2024, doi: 10.1016/j.worlddev.2024.106600.
- [73] R. Vera Ortega, V. E. Vera, and Á. M. Plaza, “Fintech en Ecuador en proceso de digitalización financiera,” *Cienc. UNEMI*, vol. 17, no. 46, pp. 88–98, Sep. 2024, doi: 10.29076/issn.2528-7737vol17iss46.2024pp88-98p.
- [74] R. D. Romero Solano and J. A. Toscano Moctezuma, “Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica,” *Rev. Torreón Univ.*, vol. 13, no. 36, pp. 135–147, Feb. 2024, doi: 10.5377/rtu.v13i36.17639.
- [75] T. Morales-Molina, X. Morales-Urrutia, G. B. Bucheli-Vásquez, and A. Chaviano-Quesada, “Ecuador’s Zone 3 and the Social and Economic Factors that Impede Its Growth,” 2024, pp. 71–82. doi: 10.1007/978-3-031-74828-8_7.
- [76] A. Gallego-Schmid *et al.*, “Circular economy in Latin America and the Caribbean: Drivers, opportunities, barriers and strategies,” *Sustain. Prod. Consum.*, vol. 51, no. 10, pp. 118–136, Nov. 2024, doi: 10.1016/j.spc.2024.09.006.
- [77] C. Cusme-Palma, J. Alvarez-Tello, and M. Zapata, “Digital Marketing Strategy for B2B Metalworking Industry: A Case Study for Ecuador,” 2025, pp. 296–303. doi: 10.1007/978-3-031-94168-9_29.
- [78] M. Palazzo, “Barriers, Drivers, and Application of Decision-Making Strategies and Tools,” in *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities*, Emerald Publishing Limited, 2024, pp. 33–51. doi: 10.1108/978-1-83797-204-320241003.
- [79] M. Balzano and G. Marzi, “At the Cybersecurity Frontier: Key Strategies and Persistent Challenges for Business Leaders,” *Strateg. Chang.*, vol. 34, no. 2, pp. 181–192, Mar. 2025, doi: 10.1002/jsc.2622.

- [80] O. J. A. Machado and J. Estupiñán Ricardo, “Learning tree to guarantee access to and use of interactive education, training and integral formation programs in Amazonian, rural and insular areas of Ecuador,” *Salud, Cienc. y Tecnol. - Ser. Conf.*, vol. 3, p. 1139, Jul. 2024, doi: 10.56294/sctconf20241139.
- [81] M. Aizaga, M. Ramírez, M. C. Colmenárez Mujica, and R. M. Toasa, “Environmental Management of Ecuador’s Business Sector in the Fight against Climate Change,” *Sustainability*, vol. 16, no. 5, p. 1837, Feb. 2024, doi: 10.3390/su16051837.
- [82] J. Jäger and E. Dziwok, Eds., *Understanding Green Finance*. Edward Elgar Publishing, 2024. doi: 10.4337/9781803927558.
- [83] H. Koo, J. Kleemann, P. Cuenca, J. K. Noh, and C. Fürst, “Implications of landscape changes for ecosystem services and biodiversity: A national assessment in Ecuador,” *Ecosyst. Serv.*, vol. 69, p. 101652, Oct. 2024, doi: 10.1016/j.ecoser.2024.101652.
- [84] W. Viera-Arroyo *et al.*, “Systematic Review of Integrating Technology for Sustainable Agricultural Transitions: Ecuador, a Country with Agroecological Potential,” *Sustainability*, vol. 17, no. 13, p. 6053, Jul. 2025, doi: 10.3390/su17136053.
- [85] V. Rivadeneira, “US \$ 30 millones de la AFD llegarán para proyectos de bioeconomía,” 2024, *Forbes Ecuador*. [Online]. Available: <https://www.forbes.com.ec/today/us-30-millones-afd-llegaran-proyectos-bioeconomia-n57547>
- [86] S. Vilema-Escudero and M. Many Orellana, “Riesgo climático en los servicios de Salud Local en Ecuador,” *La Granja*, vol. 40, no. 2, pp. 37–49, Aug. 2024, doi: 10.17163/lgr.n40.2024.02.
- [87] M. Guachamín, R. Rodríguez, V. Mejía, and O. García, “Entrepreneurship’ sustainability of the popular and solidarity economy in Ecuador,” *Reg. Sci. Policy Pract.*, vol. 17, no. 1, p. 100154, Jan. 2025, doi: 10.1016/j.rspp.2024.100154.
- [88] S. Merten, S. L. Schmidt, and M. Winand, “Organisational capabilities for successful digital transformation: a global analysis of national football associations in the digital age,” *J. Strateg. Manag.*, vol. 17, no. 3, pp. 408–426, Sep. 2024, doi: 10.1108/JSMA-02-2022-0039.

- [89] J. Menzies, C. Zheng, and A. McDonnell, “The application of HRM systems to enhance the innovation activities of foreign SMEs,” *Int. Bus. Rev.*, vol. 34, no. 1, p. 102249, Feb. 2025, doi: 10.1016/j.ibusrev.2023.102249.
- [90] F. Yusuf, R. Sari, P. Yusgiantoro, and T. Soesilo, “Stakeholders’ Perceptions of the Peer-to-Peer Energy Trading Model Using Blockchain Technology in Indonesia,” *Energies*, vol. 17, no. 19, p. 4956, Oct. 2024, doi: 10.3390/en17194956.
- [91] M. P. Mgeta, “The Influence of Training Program on Employee Performance at Telecommunications Company Limited,” *Int. J. Res. Innov. Soc. Sci.*, vol. IX, no. IV, pp. 382–399, Apr. 2025, doi: 10.47772/IJRISS.2025.90400031.
- [92] D. N. Hauser, “Promoting a reputation for quality,” *RAND J. Econ.*, vol. 55, no. 1, pp. 112–139, Mar. 2024, doi: 10.1111/1756-2171.12460.
- [93] G. Bekmanova, Y. Ongarbayev, B. Somzhurek, and N. Mukatayev, “Personalized training model for organizing blended and lifelong distance learning courses and its effectiveness in Higher Education,” *J. Comput. High. Educ.*, vol. 33, no. 3, pp. 668–683, Dec. 2021, doi: 10.1007/s12528-021-09282-2.
- [94] M. Gasco-Hernandez, G. Nasi, M. Cucciniello, and A. M. Hiedemann, “The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities,” *Urban Gov.*, vol. 2, no. 2, pp. 236–246, Dec. 2022, doi: 10.1016/j.ugj.2022.09.005.



E D I T O R I A L

UNIÓN CIENTÍFICA