



**Modelo estratégico de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito
para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón
Riobamba, Ecuador, en el periodo 2021-2023**

TESIS DOCTORAL

para la obtención del Grado de PhD.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

María Augusta Pérez Fabara

ASESOR

Dr. Manuel Machuca Martínez

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Pérez Fabara, María Augusta. (2025). Modelo estratégico de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, en el periodo 2021-2023. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Este estudio cualitativo, con un enfoque descriptivo-explicativo-propositivo, abordó la necesidad de fortalecer el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el cantón Riobamba, Ecuador, durante el periodo 2021-2023. El objetivo principal fue proponer un modelo estratégico de gestión financiera que optimice el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) a las PYMES. La investigación identificó una diversidad de modelos de gestión financiera en las COACs, todos comprometidos con la sostenibilidad y el bienestar de sus socios, resaltando la necesidad de personalizar los servicios financieros. El análisis de las estrategias de las COACs reveló fortalezas como la amplitud de servicios y su adaptabilidad, pero también debilidades como el acceso limitado a financiamiento y la necesidad de mejorar la infraestructura digital. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo estratégico de gestión financiera centrado en la personalización de productos, el fortalecimiento de la colaboración entre PYMES y la mejora de la eficiencia operativa de las COACs. La validación del modelo estratégico por expertos fue altamente positiva, confirmando su pertinencia, validez, factibilidad y aplicabilidad. Destacaron su novedad y originalidad, especialmente la integración de un enfoque híbrido y la propuesta de una plataforma digital para el networking entre PYMES.

Palabras clave: Gestión financiera, Cooperativas de Ahorro y Crédito, PYMES, Desarrollo Económico, Riobamba.

Abstract.

This qualitative study, with a descriptive-explanatory-propositional approach, addressed the need to strengthen the economic development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the canton of Riobamba, Ecuador, during the period 2021-2023. The main objective was to propose a strategic financial management model that optimizes the support provided by credit unions (COACs) to SMEs. The research identified a variety of financial management models in COACs, all committed to the sustainability and well-being of their members, highlighting the need to personalize financial services. The analysis of the COACs' strategies revealed strengths such as the breadth of services and adaptability, but also weaknesses such as limited access to financing and the need to improve digital infrastructure. Based on these findings, a strategic financial management model was designed that focused on product customization, strengthening collaboration between SMEs, and improving the operational efficiency of COACs. The validation of the strategic model by experts was highly positive, confirming its relevance, validity, feasibility, and applicability. They highlighted its novelty and originality, particularly the integration of a hybrid approach and the proposal of a digital platform for networking among SMEs.

Keywords: Financial management, Savings and Credit Cooperatives, SMEs, Economic Development, Riobamba.

Agradecimientos.

Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Manuel Machuca Martínez, por su orientación y apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

De manera muy especial, agradezco a mi querida amiga Moniquita, por su compañía incondicional, su ánimo constante y su amistad sincera que hicieron más llevadero este proceso.

Dedicatorias.

Dedico esta tesis a mis padres Humberto y Victoria (+), por su amor incondicional y por enseñarme siempre el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hermano Eduardo, por su apoyo y compañía a lo largo de este camino.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.	2
Abstract.	3
Agradecimientos.	4
Dedicatorias.	5
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio	15
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Formulación del problema (pregunta de investigación)	23
1.4. Justificación	23
1.4.1. Justificación teórica	23
1.4.2. Justificación práctica	24
1.4.3. Justificación metodológica	25
1.4.4. Justificación social	25
1.4.5. Justificación individual	26
1.5. Objeto de estudio	27
1.6. Campo de acción	27

	7
1.7. Objetivos	27
1.7.1. Objetivo general	27
1.7.2. Objetivos específicos	27
1.8. Hipótesis	28
1.9. Alcance temático	28
1.10. Delimitación espacial y temporal	28
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES	29
2.1. Estado del arte (marco histórico y actual)	29
2.1.1. Internacionales	29
2.1.2. Nacionales	31
2.2. Marco teórico	34
2.2.1 Teoría de la agencia	34
2.2.2. Teoría del valor del dinero en el tiempo	36
2.2.3. Teoría de la estructura de capital	37
2.2.4. Diferentes posiciones teóricas de la gestión financiera	40
2.3. Marco conceptual	42
2.3.1. Desarrollo económico	42
2.3.2. Gestión. Concepto. Características generales	42
2.3.3. Concepto de gestión financiera	43
2.3.4. Importancia de la gestión financiera	43

	8
2.3.5. Tipos de modelos de gestión financiera	45
2.3.6. Etapas de la gestión financiera	46
2.3.7. Estructura del gobierno corporativo	47
2.3.8. El mercado financiero	48
2.3.9. El acto cooperativo	48
2.3.10. El sector cooperativo	49
2.3.11. Cooperativas de crédito y comercio	49
2.3.12. Los servicios de las cooperativas	50
2.4. Marco contextual	50
2.5. Marco legal y normativo	52
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.1. Cuadro de operacionalización de variables	56
3.2. Diseño metodológico	59
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	59
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	59
3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección	60
3.3. Trabajo de campo	61
3.4. Aplicación de los instrumentos	62
3.5. Procesamiento de la información	62

	9
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	63
3.6.1 Entrevistas a los representantes de las cooperativas de ahorro y crédito	63
3.6.2 Entrevistas a los representantes de pymes	75
3.7. Redacción de resultados y discusión	87
3.7.1. Análisis de entrevistas a las COACs	87
3.7.2. Análisis de entrevistas a directivos de pymes	97
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	106
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	106
4.2 Fundamentación teórica de la propuesta de transformación	108
4.3. Estructura de la propuesta de transformación	109
4.3.1. Tema	109
4.3.2. Objetivo de la propuesta	109
4.3.3. Fundamentos estratégicos	109
4.3.4. Pasos del diseño del modelo estratégico de gestión financiera	109
4.4 Productos y recursos	118
4.5 Propuesta de implementación del modelo estratégico	121
4.6 Valoración de la propuesta de transformación por el criterio de expertos	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	138

	10
Anexo 1: Guía de entrevista al personal de las cooperativas	138
Anexo 2: Guía de entrevista al personal de las pymes	139
Anexo 3: Validación de la propuesta por el experto 1	140
Anexo 4: Validación de la propuesta por el experto 2	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	56
Tabla 2 <i>Organización del trabajo de campo</i>	61
Tabla 3 <i>Modelos de gestión y componentes clave de las COACs</i>	64
Tabla 4 <i>Objetivos y estrategias de las COACs analizadas</i>	65
Tabla 5 <i>Servicios financieros ofrecidos por las COACs a las pymes</i>	66
Tabla 6 <i>Efectividad e indicadores de los modelos de gestión financiera de las COACs analizadas</i>	67
Tabla 7 <i>Sectores económicos apoyados por las cooperativas de ahorro y crédito</i>	68
Tabla 8 <i>Desafíos que enfrentan las COACs analizadas</i>	69
Tabla 9 <i>Importancia de las políticas financieras sólidas y transparentes</i>	70
Tabla 10 <i>Evolución de los modelos de gestión financiera de las COACs analizadas</i>	71
Tabla 11 <i>Optimización de los modelos de gestión financiera</i>	72
Tabla 12 <i>Visión del futuro y planes de las COACs analizadas</i>	73
Tabla 13 <i>Consejos y recomendaciones ofrecidos por los representantes de las COACs</i>	74
Tabla 14 <i>Inicio de la relación de la pyme con la COAC</i>	75
Tabla 15 <i>Servicios financieros ofertados por las COACs a las pymes</i>	76
Tabla 16 <i>Factores clave para la elección de la COAC por parte de las pymes</i>	77
Tabla 17 <i>Ejemplos de beneficios y desarrollo empresarial que obtienen las pymes al trabajar con las COACs</i>	78

Tabla 18 <i>Cambios que han experimentado las pymes al trabajar con las COACs e indicadores de éxito</i>	79
Tabla 19 <i>Apoyo que las COACs brindan a las pymes</i>	80
Tabla 20 <i>Aspectos concernientes a la calidad de servicios de las COACs</i>	81
Tabla 21 <i>Experiencia de las pymes con el personal de las COACs</i>	82
Tabla 22 <i>Mejoras sugeridas por parte de las pymes a las COACs</i>	83
Tabla 23 <i>Impacto del modelo de gestión financiera de las COACs</i>	84
Tabla 24 <i>Recomendaciones para pymes</i>	85
Tabla 25 <i>Perspectiva de futuro de las pymes</i>	86
Tabla 26 <i>Análisis FODA de las COACs</i>	111
Tabla 27 <i>Estrategias para aumentar la cartera de clientes pymes</i>	115
Tabla 28 <i>Estrategias para generar oportunidades de negocio entre las pymes</i>	116
Tabla 29 <i>Estrategias para fortalecer la gestión de riesgos</i>	117
Tabla 30 <i>Estrategias para mejorar la calidad de los servicios</i>	118
Tabla 31 <i>Parámetros para la evaluación de la propuesta</i>	119

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión abarcan acciones diseñadas para alcanzar las metas de una organización. Esto se logra mediante el desempeño y la aplicación del proceso administrativo, que implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Un modelo de gestión se implementa a través de un esquema lógico y gradual, con elementos como el análisis de la estructura funcional, el estudio de la interacción con agentes externos y la clasificación de los procesos internos (Barra y Zotti, 2019).

Dentro de este marco, los modelos de gestión financiera adquieren una relevancia especial, ya que, según Pilaguano et al. (2021) su función principal radica “en la gestión, al enfrentar y resolver el problema de liquidez y rentabilidad para poder proveer los recursos necesarios” (p. 28). Esto implica la capacidad de tomar decisiones oportunas y eficientes que aseguren la estabilidad financiera y el retorno de la inversión, elementos esenciales para el desarrollo sostenible de cualquier empresa. Dentro de estos modelos de gestión, el cooperativismo emerge como una alternativa, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que buscan estrategias para fortalecer su liquidez y rentabilidad.

Según Pilaguano et al. (2021), los modelos de gestión financiera buscan principalmente generar valor, ser útiles a la organización y aportar los recursos económicos necesarios para ejecutar los planes empresariales. Esto implica cumplir con las obligaciones adquiridas y asegurar la continuidad de la empresa en su sector.

Por otro lado, el origen de las organizaciones empresariales asociativas o cooperativas se encuentra más ligado a conceptos teóricos sobre su implementación que a la práctica misma. Esto explica su presencia conjunta con la pobreza en países en vías de desarrollo, especialmente en Latinoamérica, Asia y África. Asimismo, se identifica con conglomerados sociales que se mantienen entrañablemente relacionados en cuanto a su disposición con países industriales (como el caso de la maquila para abaratar la industria), los que, a su vez, se hallan alejados de la prosperidad general y tratan de salir adelante a través de estas compañías demócratas; aún se tienen algunas regulaciones transnacionales en contra, puesto que se logra un comercio de forma libre, con carácter ilimitado, que implica algunas veces el interés general (Barra y Zotti, 2019).

Para una mejor comprensión del cooperativismo como modelo de gestión, se mencionan algunos estudios de diversos autores que han abordado el tema, como es el caso de Luque y Casado (2020) que destacan su papel en el desarrollo sostenible y la equidad; la Junta de Política y Regulación Financiera (2022) que resaltan su liderazgo en América Latina y su contribución a la inclusión financiera; Estévez y Clivillé (2019) quienes analizan su diversidad y su función como alternativa económica, apoyándose en la definición de la ACI; y, Luque y Herrero (2019) quienes profundizan en su impacto social y ambiental. Estos autores, junto con datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en Ecuador, ofrecen una visión integral del cooperativismo como modelo de gestión en evolución.

Por todo lo antes expuesto, se desarrolla la presente investigación con el objetivo de proponer un modelo estratégico de gestión financiera para lograr el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, en el período 2021-2023.

Esta investigación se alinea con los estudios sobre gestión y planificación financiera, apoyándose en la revisión de bibliografía académica y análisis de casos pertinentes. Se anticipa que sus hallazgos contribuirán al entendimiento del potencial del cooperativismo como instrumento de desarrollo económico para la pequeña y mediana empresa.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero presenta la investigación, incluyendo la línea de investigación, el problema, la justificación, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo desarrolla los fundamentos teóricos, el estado del arte y los marcos teórico, conceptual, contextual, legal y normativo. El tercer capítulo aborda los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación. El cuarto capítulo desarrolla la propuesta de cambio. Al final, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

Comprender las líneas de investigación del programa de Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Innovación e Investigación de México es mirar con amplitud la necesidad de asegurar que la investigación propuesta sea relevante y aplicable al contexto actual. Estas líneas actúan como un marco que guía la exploración de problemáticas complejas y la búsqueda de soluciones innovadoras, alineando el estudio con las demandas y desafíos del entorno empresarial y económico contemporáneo.

Esta tesis doctoral se ajusta de manera precisa con la línea de investigación de gestión y planificación financiera. La razón es que el problema central es el desarrollo de un modelo estratégico para mejorar los recursos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito, impulsando así el progreso económico de las PYMES. Este trabajo se basa en el análisis, la planificación y las decisiones financieras, elementos que constituyen el núcleo de dicha línea de investigación. El objetivo es examinar cómo la gestión financiera estratégica puede ser una herramienta fundamental para crear un impacto socioeconómico real en un entorno local concreto.

Este estudio examina el papel de la administración financiera en la economía social y solidaria, con atención especial al progreso económico local. A diferencia de un análisis financiero tradicional que busca aumentar al máximo las ganancias, esta investigación considera la administración financiera desde una óptica más general. Se centra en las cooperativas de ahorro y crédito que, por su propia índole, combinan metas financieras con un firme compromiso social. Por ello, el modelo estratégico sugerido debe balancear la eficiencia financiera con el apoyo a las PYMES, dado que estas son un soporte básico de la economía del cantón Riobamba. Este enfoque temático justifica la importancia de la investigación y realza su valía, situándola en un campo de estudio relevante y con resonancia directa en el bienestar de la comunidad.

1.2. Planteamiento del problema

En Ecuador, la Constitución de 2008 define el sistema económico como social y solidario, priorizando al ser humano y protegiendo el medio ambiente (Constitución de la República del Ecuador, 2008; Luque y Herrero, 2019). No obstante, se fomenta un equilibrio entre la sociedad, el Estado y el mercado que considere la naturaleza. Se busca asegurar las condiciones necesarias, tanto materiales como no materiales, para una vida digna, basándose en la reciprocidad, la cooperación, la solidaridad y el desarrollo equilibrado (Luque y Herrera, 2019).

En 2015, la economía social y solidaria se define como el conjunto de recursos y actividades de una organización que opera bajo principios de solidaridad. El objetivo es llevar a cabo actividades de producción, distribución, financiamiento y consumo de manera digna y responsable. Esto asegura tanto su base material como sus lazos sociales y con el entorno natural. Este modelo económico se conoce bajo varios nombres, como economía social y solidaria, popular y solidaria, social de las empresas sociales o sin fines de lucro (Luque y Casado, 2020).

En América Latina, la economía social y solidaria (ESS) se entiende como un movimiento comunitario. Este movimiento impulsa una idea de sociedad que difiere de los modelos individualistas y totalitarios, basándose en las ideas y acciones de las comunidades. Ejemplos de esto son las cooperativas financieras indígenas en Ecuador y las asociaciones campesinas en Bolivia. Muchas de estas iniciativas se centran no solo en las tradiciones, sino también en la religión de las comunidades que las originaron. Este tema es objeto de debate hoy en día (Luque y Casado, 2020).

Autores como León y Murillo (2021), en su investigación “Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, tienen por objeto determinar el grado de vulnerabilidad de los indicadores financieros de las COAC, debido a la afectación de la pandemia por COVID-19. Fundamentalmente, se examinan los efectos relacionados con las clases de riesgo de crédito, mercado, liquidez y operativo, para finalmente generar estrategias que ayuden a paliar los mismos. Se procede a trabajar con la información de las tres cooperativas más representativas del segmento 1: Juventud Ecuatoriana Progresista, Jardín Azuayo y Policía Nacional. Dentro de los resultados se destacan los indicadores de mercado ROE y ROA, los cuales denotan un

decremento considerable desde marzo de 2020 hasta marzo de 2021; se pasa de 4,30% a 1,54% en el caso puntual de Jardín Azuayo y las demás entidades presentan la misma situación.

Del mismo modo, se refieren a la probabilidad de riesgos, como alarma alta a los indicadores de ROA y ROE, y expresan las siguientes estrategias para mitigar el riesgo de mercado afectado por variables macroeconómicas como, en este caso, la pandemia: desarrollar y expandir la colocación de créditos, optimizar los mecanismos de recuperación y el proceso de concesión, y llevar un control pormenorizado del parámetro de la morosidad a través del establecimiento de políticas adecuadas a la situación generada por la pandemia (Portal FinDev, 2021).

Por su parte, Aguilar (2021), en su trabajo “Aplicación de los modelos de gestión PERLAS y CAMELS en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Limitada”, para determinar la rentabilidad en el período 2016-2019, consigue los siguientes resultados: 0,37% en el 2017, 0,57% en el 2018 y 1,06% en el 2019, los mismos que no logran superar el 10% que se establece como meta en el método PERLAS; esto quiere decir que no existe un aprovechamiento eficiente de los activos.

Iwasaki et al. (2021) examinaron la supervivencia de 94.401 pequeñas empresas en 17 mercados emergentes de Europa. Se enfocaron en cómo la calidad institucional y el avance financiero impactan en estas empresas. Sus hallazgos muestran que tanto la calidad institucional como el nivel de desarrollo financiero influyen de forma estadísticamente y económicamente importante en la probabilidad de que las pymes sigan operando. Este hallazgo se mantiene al considerar otras variables de la empresa como su estructura de propiedad, resultados financieros y antigüedad. Dentro de las regiones analizadas, 36.060 de estas pequeñas empresas habían cerrado al final de 2017. Esto significa que la tasa de salida del mercado en los 17 países superó el 38%.

Coba et al. (2020), en su estudio “Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano”, utilizaron para su propuesta la información de las COAC, correspondiente al segmento 1, zona 3 del país, con la finalidad de instaurar el impacto de los principios cooperativos en los indicadores de liquidez, morosidad, suficiencia patrimonial, rendimiento de cartera y rentabilidad. Producto de este análisis, se concluye que tanto el rendimiento como la rentabilidad resultaron completamente favorecidos al presentarse una mayor

participación por parte de los socios, así como el fortalecimiento de proyectos con fines sociales que auxilian a los tres últimos indicadores mencionados.

Bucheli et al. (2020), en su estudio “Administración del riesgo de crédito en las cooperativas indígenas del segmento uno de la ciudad de Ambato”, establecen los indicadores financieros de cada entidad en el período 2017-2019. Las cooperativas analizadas son: Mushuc Runa, Chibuleo, Ambato y Kullki Wasi. Los resultados registran que las cooperativas indígenas tienen mayor crecimiento en el indicador de capital, con más reservas de 84,61% que los demás entes del segmento uno. Asimismo, este factor se repite en el patrimonio de 133%, pasivos de 155,5%, depósitos de 138,46% y activos de 157,69%, en contraste con las cooperativas consideradas tradicionales, como San Francisco, OSCUS, Sagrario y Cámara de Comercio, que exponen un menor porcentaje en todos los aspectos estudiados.

Uquillas y Flores (2020), en su artículo denominado “Determinantes económicos y financieros de la quiebra bancaria: evidencia de los bancos privados del Ecuador e incidencia de la dolarización en la fragilidad financiera”, investigan 24 bancos privados, desde el año 1996 hasta el 2016, y evidencian que, mientras mayor sea la rentabilidad ROE, más se reduce la probabilidad de quiebra. Igualmente, en cuanto a la morosidad de la cartera, se produce un efecto contrario: a mayor coeficiente, mayor es la probabilidad de quiebra de la institución financiera. El estudio concluye que el desorden financiero de los años 1990 ocasionó pérdidas cuantiosas en el Ecuador.

Arciniegas y Pantoja (2020) desarrollaron el estudio “Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador)”. De 22 cooperativas en la provincia de Imbabura durante el año 2019, analizan su situación crediticia y obtienen los siguientes resultados: concentración del 53,85% en créditos de consumo, lo cual significa que los socios los solicitaban para financiar proyectos referentes a actividades de comercio y turismo; y un 19% como valor promedio en la tasa de interés. Además, se resalta que existe una tendencia de endeudamiento a corto plazo, en virtud de la incertidumbre por la crisis económica y sanitaria por el COVID-19. Se reconoce también un aumento en el número de socios y que, con esto, los créditos generan una relación directamente proporcional con el riesgo para su recuperación y morosidad.

Al seguir con los resultados, se obtienen porcentajes que denotan fortaleza en los indicadores de rentabilidad del patrimonio, liquidez, debilidad en la morosidad de créditos de consumo, inmobiliario, microcrédito y rentabilidad del activo. Finalmente, se evalúa el nivel de confianza del proceso de crédito mediante un cuestionario de control interno aplicado a los jefes y asesores de crédito, y se obtiene un porcentaje de 88,5%, lo cual denota un grado de cumplimiento alto (Arciniegas y Pantoja, 2020).

Valenzuela et al. (2019) estudiaron la supervivencia de microempresas en Chile, enfocándose en cómo las características de los dueños y el financiamiento influyen en los negocios. Usando datos de una encuesta de 2015 a microempresas, estimaron un modelo de duración econométrico. Los resultados indican que los negocios tienen más chance de mantenerse si el dueño es hombre, jefe de hogar, se capacita de manera constante y tiene mayor edad. Esto también se aplica a las pequeñas y medianas empresas.

Bermúdez y Bravo (2019) examinan la duración de las empresas. Sus datos indican que el tamaño del negocio no influye de manera importante. Por el contrario, factores como el crédito, el capital inicial, el volumen de ventas, la tecnología, la ubicación y la edad de la empresa sí muestran una relación importante. Los negocios nuevos tienden a tener más posibilidades de mantenerse activos que las empresas más antiguas.

Los resultados de la investigación en la provincia occidental de Tailandia indican que el éxito de las PyMEs se mide por el éxito de la marca corporativa, el reconocimiento, la medición de las transacciones y el compromiso de los empleados. Los datos personales, salvo la educación y la visión organizativa, no tienen un impacto apreciable en la supervivencia y el progreso de estas empresas. Los factores clave que influyen en la situación de supervivencia y el progreso de las PyMEs en las provincias occidentales de Tailandia incluyen el liderazgo, la organización y el entorno empresarial (Rattanapongpinyo, 2020).

En contraste, Santana (2017) encuentra que la función de supervivencia de las Mipymes empieza con una supervivencia del 100% en el momento inicial. El 95% sobrevive el primer año, y cerca del 75% sigue operando al tercer año. Después del sexto año, la supervivencia ronda el 52%, según el modelo. Los factores que influyen en la supervivencia son el número de empleados,

la rentabilidad y el nivel de deuda. En cuanto al primer factor, un mayor número de empleados se relaciona con una menor permanencia en el mercado; por el contrario, una mayor rentabilidad aumenta las ganancias y disminuye el riesgo de endeudamiento (Reina et al., 2018).

Aguilar (2017) expone un desarrollo importante en las características personales, sociales, psicológicas y sociodemográficas que definen al empresario de la provincia de Tungurahua y su contribución al fortalecimiento de las nuevas empresas.

En un estudio, Lekhanya (2016) declara que el espíritu empresarial rural debe crecer, sobre todo en las zonas rurales de KwaZulu-Natal (Sudáfrica), desde la perspectiva de la economía rural y la innovación (Newman et al., 2019).

Macas y Serrasquero (2012) llegan a la conclusión de que la subsistencia de las PYMES jóvenes depende de factores diferentes a los de las PYMES más antiguas. Para las PYMES jóvenes, los elementos clave que explican su duración están ligados a sus finanzas (como el flujo de caja, la deuda y el riesgo) y a la economía en general (como las tasas de interés y el Producto Nacional Bruto). Por otro lado, para las PYMES antiguas, la intensidad tecnológica, medida por la inversión en I+D, juega un papel más importante en su supervivencia.

Como resultado de la pandemia por COVID-19, las economías en el mundo recibieron un efecto devastador en cada uno de sus renglones. De modo similar, las pymes fueron potentemente dañadas, no solo por el impacto de las denominadas disposiciones gubernamentales que asumieron que tenían que soportar, sino, a su vez, por las enormes obligaciones con los empleados, asumiendo las disposiciones excesivas, tales como los despidos o la rebaja de su personal, agregados los efectos y secuelas de las interrupciones de horarios laborales (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo - OCDE, 2020).

Por otro lado, resulta imprescindible señalar las pérdidas que tuvieron las pymes. Por mencionar solo lo ocurrido en los meses de marzo y mayo de 2020, la pandemia incrementó los costos, redujo los ingresos y dejó pérdidas de 6.421 millones de dólares, cifra equivalente al 6% del PIB nominal corriente; se añade a esto la merma del poder adquisitivo de diversas familias debido a la falta de empleo y a la caída de las actividades económicas en general. Como resultado de lo anterior, se evidenció fatídicamente un incremento de la pobreza en ciertos sectores,

inseguridad alimentaria, entre otros problemas económicos y sociales (Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo - OCDE, 2020).

Los datos arrojados por el Banco Central del Ecuador - BCE (2021) en el año 2020 muestran que el PIB se contrajo un 7,8%, centralizando hasta la baja en el primer semestre del año. Se señala, a su vez, que la expectativa de crecimiento para el año 2021 es de un 2,8% del PIB, mientras que el Banco Mundial (2021) proyecta un crecimiento de un 3,4% para el año 2021.

Otro elemento a tener en cuenta es el hecho de que los primeros impactos de la pandemia en las pymes produjeron la disminución de la demanda (nacional e internacional), lo que causó, por derivación, un derrumbe simultáneo en sus ingresos, entre otros factores como la disminución de la mano de obra, mayores obstáculos a los accesos a financiamiento y, en algunas actividades comerciales, la ausencia de práctica y experiencia en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas para el desarrollo (Gualpa y Urbina, 2021).

En Ecuador, la situación de las compañías es delicada. El INEC (2021) indica que entre 2019 y 2020, 40.335 empresas dejaron de operar, pues se pasó de 886.600 a 846.265 empresas activas. Algo parecido ocurrió entre 2018 y 2019, cuando 27.627 empresas cerraron (914.227 en 2018 frente a 886.600 en 2019). González et al. (2024) señalan que solo el 48% de los negocios en Ecuador sobreviven diez años después de su inicio. Esto quiere decir que, de los negocios creados en 2018, más de la mitad (52%) dejarán de funcionar en los siguientes diez años (INEC, 2021).

El problema principal es la alta tasa de cierre de empresas en Riobamba. González et al. (2024) indican que en 2021, aunque se registraron 2008 negocios nuevos, 4765 ya habían cerrado. Esto quiere decir que más negocios cierran de los que se abren. De enero a julio de 2022, 683 negocios empezaron y 596 terminaron. El BCE (2021) reporta que Riobamba tuvo un valor agregado bruto de \$1.173.180 en 2020, lo cual representa el 1.26% del VAB nacional. Esto, junto con poca cultura empresarial, causa baja competitividad y poco acceso a los mercados principales.

Además, la desconfianza del sector empresarial, que provoca el cierre de empresas e induce incertidumbre, es evidente. El Observatorio Económico de la Universidad Nacional de

Chimborazo (2022) informa en su Boletín Económico N° 7 que el índice de confianza empresarial global en la provincia es de -18.77 puntos, lo que refleja esa desconfianza.

Estos problemas llevan a la falta de presupuestos de ingresos y gastos, lo que causa riesgos de falta de liquidez y aumenta el endeudamiento sin metas de inversión claras. Sumado a esto, impiden usar parte de los ingresos para ahorrar o invertir, reduciendo la capacidad de respuesta ante crisis económicas, el progreso financiero y la posibilidad de crear proyectos y obtener préstamos (Satán y Franco, 2018).

Finalmente, una consecuencia clave de la falta de innovación en las microempresas es su reducida capacidad de adaptación a los mercados actuales, lo que puede llevar al cierre de estos negocios y a la falta de inversión en nuevos proyectos o en la expansión de los existentes.

Por lo anterior, resulta necesario realizar una investigación para analizar la efectividad del cooperativismo en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

1.3. Formulación del problema (pregunta de investigación)

Visto lo anterior, se formula como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cómo contribuir a la gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para favorecer el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, en el caso del cantón Riobamba, en el período 2021-2023?

1.4. Justificación

La presente investigación tiene una gran importancia tanto a nivel teórico como práctico y social.

1.4.1. Justificación teórica

En el ámbito académico, este trabajo es una fuente potencial para el aporte a la discusión teórica del tema, pues creará horizontes de análisis en las ulteriores pesquisas respecto al sector cooperativo, mediante el uso de técnicas que contribuyan a un mayor valor y confiabilidad en sus resultados. Además, para los responsables del sistema financiero, es decir, para los usuarios (socios e inversionistas) y administrativos de las COAC, constituye una herramienta útil, puesto que, primariamente, beneficia a los socios o potenciales inversionistas al posibilitar la obtención de un criterio definido de la realidad en la que se encuentra cada institución financiera, para así decidir el destino de su inversión.

La propuesta se basa en la elaboración de un modelo estratégico de gestión financiera que plantea estrategias y métodos que admiten optimizar los tiempos en todo el proceso crediticio, evitar el riesgo financiero a través de la evaluación de solicitudes de crédito, lograr un adecuado índice de liquidez y, además, promover una buena conducción de la administración y gestión de la entidad.

A su vez, este trabajo tiene la posibilidad de contar con una extensa fuente de recursos bibliográficos que son de fácil acceso en medios físicos y digitales. En la práctica, se pueden tomar como punto de partida investigaciones anteriores relacionadas con la gestión financiera y, desde esta condición, valorar el impacto que ha creado la implementación de estas herramientas administrativas. Desde el punto de vista metodológico, el actual estudio plantea recoger información de fuentes primarias para determinar los principales factores que afectan directamente a las cooperativas de ahorro y crédito en la región objeto de estudio.

1.4.2. Justificación práctica

Este trabajo propone una estrategia de comunicación y contenido dirigida a mejorar el posicionamiento del sector cooperativo. Estas instituciones tienen la capacidad de mantener una trayectoria positiva y consolidarse como actores clave en la sostenibilidad del sector financiero nacional.

Los resultados de este estudio aportarán conocimiento, al igual que las buenas prácticas y otros hallazgos de investigación, que a menudo no se comparten fuera de la cooperativa con los diversos grupos de interés. Las cooperativas con un fuerte desarrollo económico suelen limitar su publicidad a informes anuales, balances sociales o boletines internos.

Las organizaciones cooperativas siempre tienen la intención de desempeñar un papel relevante en el desarrollo económico local del cantón Riobamba. Es de esperar que a través de ellas sea posible emprender actividades para el beneficio de la comunidad donde están ubicadas, organizándose en torno a la gestión empresarial de las pymes. Además, se entiende que, al ser cooperativas, no tienen como razón principal la obtención de utilidades, sino la satisfacción de sus objetivos económicos y sociales.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, la investigación aporta elementos de juicio que orientan al desarrollo y la contribución de las cooperativas de ahorro y crédito, fortaleciendo la motivación para la efectividad de su labor crediticia en favor de la prosperidad económica de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, visto como interés genuino y popular que contribuye a una importante expectativa de consecución de objetivos en empatía con la filosofía de las pymes.

1.4.3. Justificación metodológica

Este estudio permitirá contar con elementos metodológicos para el desarrollo de futuras investigaciones, debido a que no existen en la literatura de primer impacto trabajos relacionados y que pueden ser utilizados como base para la realización de futuros emprendimientos, por la metodología y aportes obtenidos en cada una de las investigaciones.

Es relevante también, en el entendido de una base metodológica que beneficie al resto de empresas que no se encuentran incluidas en el estudio, que por sus características sirva como guía para la investigación.

El análisis de las variables de investigación del estudio facilitará una visión clara y objetiva de la realidad de cada una de las empresas, tanto de los aspectos positivos como negativos de las

estrategias utilizadas en el manejo de las dificultades que aparecen durante su funcionamiento, en el período de tiempo en que se desarrolle la investigación.

1.4.4. Justificación social

Los cambios en la pequeña y mediana empresa son lo más importante del presente trabajo, puesto que, con el impacto positivo que se obtenga, el cooperativismo contará con nuevas fuentes de trabajo para personas que vivan en el cantón; además, contribuirá a la transformación del entorno, con sitios de inserción y bienestar social de sus comunidades en territorios que forman parte de su misión. Las pymes son el motor del crecimiento del sector privado, tanto en las economías en desarrollo como en las economías desarrolladas. A través de ellas, se amplían las oportunidades del mercado para un comportamiento responsable y sostenible, mediante la colaboración con dos importantes segmentos en actividad del mercado: la contratación y el comercio electrónico. Las pymes fomentan incentivos con la identificación creativa de soluciones de comercio electrónico o los marcos de contratación que tienen una conducta visiblemente responsable.

Los modelos de gestión son relevantes en el interior de las organizaciones; estos brindan optimización en la ejecución de los procesos, con la intención de perfeccionar la eficacia en la gestión de los servicios. Mediante la implementación de un modelo de gestión de los procesos administrativos, es posible lograr reducción de los períodos que se emplean en consultas y trámites, mejorando la eficiencia y la calidad de los servicios que son percibidos por los clientes (Guerrero, 2016).

Los modelos de gestión expresan una nueva tendencia en la búsqueda de novedosas herramientas administrativas que permitan mejorar el desarrollo empresarial de las organizaciones, optimizando, en gran medida, los resultados de estas (Gestión y Administración.com, 2018).

1.4.5. Justificación individual

Esta investigación permite obtener información de las competencias de dominio teórico requeridas y reales del talento humano, con procedimientos de gestión que contribuyen al desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Riobamba y pymes (pequeñas y medianas empresas) presentes en dicha localidad.

En este sentido, contar con habilidades de pensamiento crítico ayuda a evaluar situaciones empresariales complejas. La tecnología e instrumentos requeridos para la administración de una empresa son importantes, así como establecer prioridades al tomar decisiones, elementos clave al implementar una pequeña o mediana empresa con un crédito adjunto. Esto también ayuda a predecir la supervivencia de las empresas, así como a administrar y operar cualquier negocio, características que son primordiales para el éxito y la supervivencia de este.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de investigación se centra en cómo los modelos de gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito favorecen el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, durante el período 2021-2023.

1.6. Campo de acción

El campo de acción del presente estudio está definido por el acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, a través de las cooperativas de ahorro y crédito.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Proponer un modelo estratégico de gestión financiera para lograr el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, en el período 2021-2023.

1.7.2. Objetivos específicos

1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión financiera y el sector cooperativo para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas.
2. Identificar las acciones que realizan las cooperativas de ahorro y crédito en función del desarrollo económico y social de las pymes.
3. Analizar las diferentes estrategias financieras que desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.
4. Elaborar un modelo estratégico de gestión financiera para lograr el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico y social de las pymes del cantón Riobamba en el período 2021-2023.

1.8. Hipótesis

Un modelo estratégico de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito favorece el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.

1.9. Alcance temático

Esta investigación incluye la evolución del desarrollo económico, social, tecnológico y político de las cooperativas de ahorro y crédito, y su impacto en el desempeño económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón de Riobamba, a través del empleo de los créditos para su actividad económica, social y productiva.

En cuanto a su alcance, abarca los siguientes aspectos:

- a) Se estudiarán las variables modelo estratégico de gestión financiera y desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas.
- b) Se realizará el estudio correspondiente al período 2021-2023.
- c) Solo se incluirán en el estudio las pymes del cantón Riobamba que hayan recibido apoyo económico de las cooperativas de ahorro y crédito en el período de estudio, y que contengan en su estructura hasta cien empleados, incluyendo el personal administrativo.

Con lo anterior se realizará un estudio que posibilite sistematizar los elementos claves y reales de lo que sucede con este tipo de empresas en esta región del país.

1.10. Delimitación espacial y temporal

La investigación se circunscribe al cantón Riobamba, Ecuador, y el marco temporal específico para la evaluación corresponde al período 2021-2023.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES

Este apartado establece las bases conceptuales y teóricas que sustentan la presente investigación. Se inicia con un recorrido por el estado del arte, examinando la evolución histórica y el panorama actual tanto a nivel internacional como nacional. Posteriormente, se profundiza en el marco teórico, explorando teorías clave como la teoría de la agencia, la teoría del valor del dinero en el tiempo y la teoría de la estructura de capital, así como diferentes perspectivas sobre la gestión financiera. El marco conceptual define y contextualiza términos como desarrollo económico, gestión financiera, modelos de gestión financiera, gobierno corporativo, mercado financiero, actos y servicios cooperativos. Además, se incluye un análisis del marco contextual, legal y normativo, proporcionando una visión integral del entorno en el que se desarrolla el estudio.

2.1. Estado del arte (marco histórico y actual)

2.1.1. Internacionales

En América, el origen del cooperativismo estuvo marcado fuertemente por las corrientes migratorias europeas y marcó su reafirmación de modelos específicos de organización social y gestión económica utilizados especialmente en Inglaterra, Alemania, Francia e Italia. La Iglesia católica, los movimientos sindicales y los partidos políticos también han participado en la evolución del cooperativismo. En el Cono Sur se observan experiencias en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay que definen una tendencia de desarrollo particular.

Asimismo, en el anterior siglo, el sector cooperativo de la región se desarrolló según los principios de sus propias potencialidades, representando en esto las acciones estatales el apoyo estatal de tipo excepcional, en unos países más que en otros. Del mismo modo y dependiendo de las políticas nacionales, no en todos los países las cooperativas contaron con una reglamentación específica, lo cual limitó, en determinados casos, el desarrollo de ciertos sectores de la actividad económica.

Desde sus inicios, el cooperativismo rural latinoamericano ha tenido avances y retrocesos de forma interrumpida, lo que, a su vez, ha estado a la par de las diferentes corrientes relacionadas con estos aspectos que aparecían en el mundo. Consecuentemente, el nivel de progreso se ha

manifestado de forma mixta, siendo concordante con la diversidad en todos los entornos sociales y métodos de promoción (Valora Analitik, 2021).

Conforme a lo expresado anteriormente, en América Latina se amplía la perspectiva del cooperativismo más allá del ámbito rural, aspecto conceptualizado en la práctica de una forma completamente distinta al cooperativismo europeo, como resultado de sus variados orígenes y contextos; a tal punto que ha predominado la línea exógena, la cual excluye a los pueblos autóctonos en casi su totalidad. Así, se concluye que las tendencias históricas de las cooperativas en América Latina tienen sus orígenes en los inmigrantes europeos, la Iglesia católica y los gobiernos nacionales (Valora Analitik, 2021).

Por otra parte, en América Latina existieron dos importantes tendencias que mostraron un desenvolvimiento diferente en cada una de las latitudes: las cooperativas agrarias y las de ahorro y crédito. Durante el siglo XX, el cooperativismo latinoamericano atravesó las siguientes etapas:

1. Comienzo tímido (principios del siglo XX, especialmente en la década de 1930): Experiencias aisladas, en su mayoría lideradas por inmigrantes europeos.
2. Etapa fundacional (años cuarenta y cincuenta): Generalización a todos los países y sectores y creación de las primeras federaciones.
3. Enorme auge (años sesenta): Programas de promoción estatal, fomento por parte de la AID, la Alianza para el Progreso y la Iglesia católica, en un ambiente de cambio económico y social.
4. Dictaduras militares en Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay (años setenta): Retroceso causado por medidas de represión, eliminación o control de los movimientos populares.
5. Programas de ajuste estructural (años ochenta): Las cooperativas resisten con dificultades a la crisis global. Al perder atractivo para los centros de poder y carecer de una parte de sus papeles tradicionales, tuvieron que reformular sus objetivos.
6. Mantenimiento (años noventa): Como resultado de las etapas 4 y 5, se produjo una situación de deterioro que fue agravada por diversos tipos de carencias en la definición de estrategias comunes supranacionales, apoyo a la diversificación e insuficiencias en la búsqueda de nuevas formas que permitieran ser implantadas en los sectores medios y

profesionales, así como en las masas populares sometidas a dificultades permanentes (Coque, 2002, p. 155).

Es así como está establecido el evidente e ineludible compromiso social del cooperativismo, calificado, a su vez, como histórico y materializado en principios que aún tienen vigencia en un contexto marcado por la globalización y crisis económicas. La filosofía y el espíritu del cooperativismo están en vigor y son consistentes en cualquier espacio, como resultado de su flexibilidad, articulación e influencia en la sociedad.

Sin embargo, en América Latina, diseñar una panorámica de todas las organizaciones cooperativas representa un importante reto, puesto que son indispensables los siguientes aspectos: La heterogeneidad que distingue a la región y su historia evolutiva, que muestra las raíces españolas en su singular mezcla con las tradiciones ancestrales indígenas y con la cultura de inmigrantes de Italia, Francia, Alemania, Japón; y, más tarde, en el siglo pasado, la atribución de Estados Unidos, que fue determinante en la configuración del movimiento cooperativo latinoamericano.

Es tal la relevancia de esta gran variedad cultural, económica, social y política que, al describir recatadamente al movimiento cooperativo, no de manera independiente, sino de forma general, se pasa por alto el contexto, pues en cada subregión de América Latina el cooperativismo ha tenido una evolución distinta.

Es importante destacar que las relevantes transformaciones ocurridas en el plano mundial en la década de los noventa acarrearón la idea de que se había producido “el fin de la historia”, producto de la desintegración del funesto sistema socialista, que abrió el camino al capitalismo liberal. Esto produjo a nivel mundial un impacto sobre las cooperativas y sobre la actitud del Estado hacia ellas.

2.1.2. Nacionales

Las cooperativas de ahorro y crédito tuvieron su origen con el nacimiento del crédito cooperativo, el cual fue una respuesta social para suplir la falta de fuentes de crédito y, en muchos casos, para evitar los abusos de los prestamistas usureros; es por este motivo que el nacimiento de estas cooperativas siempre estuvo ligado a una localidad que tenía como propósito el apoyo al

desarrollo y superación de la pobreza de sus miembros. Generalmente, las cooperativas de ahorro y crédito suelen comenzar a pequeña escala, a menudo de forma informal. Surgen bajo diversas denominaciones como cajas de ahorro y crédito, cajas rurales, bancos comunales o fondos mortuorios, entre otras, reflejando las múltiples formas en que una comunidad organiza su propia entidad asociativa y solidaria para el ahorro y el crédito (Fabara, 2022).

De este modo, en 1927, se registra la primera cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador; diez años más tarde, que se expide la primera Ley de Cooperativas de 1937, se brindó un mayor alcance en la clasificación y formalización de “las organizaciones del sector cooperativo; no obstante, se vieron limitados debido a la ausencia de recursos administrativos que permitan asegurar el cumplimiento de la Ley y promover su desarrollo” (Fabara, 2022, p. 24).

En Ecuador, según la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2019), en el año de 1959 ya existían 61 cooperativas, cifra que se acrecentó de forma exorbitante, y en el año 1960 fue creada la Dirección Nacional de Cooperativas, con la finalidad de ejecutar las políticas gubernamentales para todo tipo de cooperativas.

En el año de 1972, en el Ecuador ocurre una etapa de auge petrolero que dinamizó la economía, acrecentando la expansión del sistema cooperativo, tanto en número de entidades, socios, aportes, depósitos y préstamos, dando paso al surgimiento de cooperativas de ahorro y crédito grandes, sin que el Estado ejecute políticas públicas de regulación y promoción, dando lugar a un funcionamiento autónomo y de autocontrol de dichas entidades (Fabara, 2022, p. 24).

Según informes de los organismos de control, el número más alto de cooperativas financieras se registró en 2013, alcanzando un total de 947. A finales de 2016, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) autorizó la operación de 740 cooperativas, reflejando los resultados de las políticas de supervisión que se aplicaron (Luque y Peñaherrera, 2020).

A través de la Junta Monetaria, que encargó a “la Superintendencia de Bancos y Seguros la supervisión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito grandes como entidades bancarias, aplicando la misma normativa utilizada para los bancos, así como los mecanismos de supervisión y prácticas financieras bancarias”, dejando de lado la

esencia del cooperativismo como sociedad de personas y no de capitales (Fabara, 2022, p. 24).

De acuerdo con lo estipulado en el Código Orgánico Monetario y Financiero, las cooperativas de ahorro y crédito se clasifican según su nivel de activos. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la entidad encargada de regular y fijar el capital social de estas cooperativas, así como de determinar los segmentos en los que operarán (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

Las cooperativas de ahorro y crédito que se ubicaron en el segmento 1 fueron aquellas con activos mayores a 80.000.000,00; en el segmento 2, con activos mayores a 20.000.000,00 y hasta 80.000.000,00; en el segmento 3, con activos mayores a 5.000.000,00 y hasta 20.000.000,00; en el segmento 4, con activos mayores a 1.000.000,00 y hasta 5.000.000,00; y en el segmento 5, con activos hasta 1.000.000,00, así como cajas de ahorro, bancos y cajas comunales (Cardoso, 2019).

Sin embargo, el sector cooperativo ecuatoriano enfrenta desde su nacimiento una herencia que pone de manifiesto una profunda debilidad por haber ido perdiendo la naturaleza y esencia de objetivos en común de sus asociados, lo que ha desvirtuado su finalidad social, primando objetivos estrictamente económicos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS, 2020).

El concepto actual del sector financiero popular y solidario tiene sus raíces en el movimiento cooperativo europeo, con un siglo de historia previa a su llegada a Ecuador (Miño, 2013). Otros autores, como Vega (2016), señalan que el movimiento cooperativo se originó en Inglaterra en 1844, con los pioneros de Rochdale, quienes propusieron una forma de organización alternativa al capitalismo, basada en la unión de los más pobres para su beneficio mutuo. En Ecuador, el cooperativismo tiene antecedentes en las prácticas comunitarias indígenas, que utilizaban la cooperación para obras públicas (Vega, 2016).

Por su parte, Corvo (2019) indica que las ideas cooperativas europeas llegaron a Ecuador junto con el capitalismo industrial, pero su adopción enfrentó desafíos en la difusión doctrinaria y la educación, resultando un "capitalismo popular" con objetivos similares al lucro. En Ecuador, la intervención estatal para promover el cooperativismo comenzó en 1937, con la primera Ley de Cooperativas. Esta legislación, impulsada por el gobierno del general Alberto Enríquez Gallo,

buscaba racionalizar la economía campesina y prevenir levantamientos indígenas, introduciendo formas cooperativas de producción (Barbecho y Puchi, 2018).

La Ley de Cooperativas surgió simultáneamente con otras leyes sociales, como la Ley de Comunas, reflejando un intento de integrar las organizaciones agrarias ancestrales en un modelo cooperativo. Este enfoque buscaba corregir las desigualdades socioeconómicas en el campo, influenciado por la presencia de socialistas en el poder. Sin embargo, la falta de implementación práctica limitó el crecimiento del cooperativismo popular (Luque et al., 2018).

La Constitución de 2008 cambió el modelo económico a economía social y solidaria, priorizando al ser humano sobre la producción de mercancías (Gálvez, 2022). En este sentido, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021) diferencia entre economía social de mercado, centrada en la producción, y economía social y solidaria, centrada en el bienestar humano. Esta nueva concepción económica llevó a una reforma legal e institucional, derogando la Ley de Cooperativas y promulgando la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que regula las organizaciones comunitarias y cooperativas en Ecuador. Las cooperativas establecidas bajo esta ley, mayormente agrícolas, eran frecuentemente integradas por personas de clase media y alta, motivadas por beneficios lucrativos y tributarios, en lugar de principios cooperativos genuinos (Luque et al., 2018).

2.2. Marco teórico

2.2.1 Teoría de la agencia

La teoría de la agencia se refiere a la relación entre un principal y un agente, donde el principal delega autoridad de toma de decisiones al agente. Esto crea problemas debido a la asimetría de información entre las partes, la dificultad del principal para observar directamente los esfuerzos del agente y el hecho de que los intereses del principal y el agente no siempre coinciden, lo que puede llevar al agente a tomar decisiones con poca visión desde la perspectiva del principal.

La teoría de la agencia tiene aplicación en diversas áreas de las organizaciones para abordar problemas empresariales desde la teoría económica, y dentro de esta se encuentra la teoría de los costos de transacciones de Coase (1937); de esta última surge la teoría de la agencia, la cual es conceptualizada así: agente es una persona que actúa en nombre de otra, llamada principal.

La relación principal-agente (P-A) está explicada por un marco institucional, unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor de la maximización del bienestar del principal, pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos (Jensen y Mekling, 1976).

Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realicen determinado servicio a su nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad y que el agente no siempre actuará en beneficio del principal; por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de incentivos y de control formalizados en los contratos. Los mecanismos de incentivos y controles dan lugar a costos de agencia, entre los cuales se destacan: costos de control, costos de fidelidad del agente y pérdida residual.

La teoría del P-A permite explicar el origen y dinámica de la empresa en el sentido de que, apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, conceptúa la organización como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos en esta y asume que, mediante mecanismos de incentivos y controles, los objetivos de los individuos se ponen en consonancia con los objetivos de la empresa.

Esta teoría plantea el problema asociado con los costos de transacción, relaciones asimétricas y el riesgo moral, que hacen ineficiente el intercambio entre un individuo llamado agente y otro denominado principal, que no permiten coordinar los intereses y la maximización de las funciones de utilidad o bienestar de los individuos que cumplen funciones de agente y principal.

La teoría de la agencia plantea dos corrientes para su análisis, Jensen y Mekling (1994); ambas comparten algunos conceptos como la unidad de análisis (el contrato) como reguladora de la relación entre individuos, los costos de agencia que se buscan minimizar a través del contrato y las personas que intervienen en la relación, las organizaciones y la información. Su diferencia radica en el rigor matemático que se da a las variables dependientes objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La teoría positiva de la agencia, primera corriente, se caracteriza por estar poco formalizada, ser de carácter empírico y centrarse en grandes organizaciones. Se enfoca en el estudio de situaciones en las cuales el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos que permiten resolver los problemas de agencia en las organizaciones. Para tal fin, se plantean dos mecanismos: contratos basados más en los resultados que en el comportamiento, que faciliten el cumplimiento de los objetivos tanto del principal como del agente, y establecer mecanismos de información que faciliten al principal conocer las actuaciones del agente.

2.2.2. Teoría del valor del dinero en el tiempo

Irving Fisher nació en Saugerties, Nueva York, el 27 de febrero de 1867. Era el cuarto hijo de George Whitefield Fisher, un maestro y pastor congregacionalista. Su padre lo animó a contribuir a la sociedad, lo que pudo haber influido en su decisión de estudiar economía, a pesar de su talento para las matemáticas. Fisher estudió en la Yale University, donde obtuvo su Bachelor of Arts en 1888. En 1891, se convirtió en la primera persona en recibir un doctorado en Economía de esa universidad. Su tesis, que combinaba economía y matemáticas, se publicó en 1892. En 1890, comenzó su labor como tutor en Yale. Tres años después, contrajo matrimonio con Margaret Hazard, proveniente de una familia adinerada. Tras completar sus estudios en Berlín y París, regresó a Yale. Allí, luego de un breve período enseñando en el Departamento de Matemáticas, que incluyó un curso de Astronomía, se trasladó al Departamento de Economía en 1895. En 1898, fue designado profesor de Economía Política.

Durante cuatro décadas, siguió dictando clases en Yale, construyendo una trayectoria profesional destacada y con variadas contribuciones. Dirigió la Yale Review (1896-1910), presidió la American Economic Association en 1918 y fue el primer presidente de la Econometric Society (1931-1933), que había creado junto con Joseph Schumpeter y Ragnar Frisch, entre otros muchos cargos y reconocimientos.

Su fuerte entrega a la enseñanza e investigación en economía no impidió que tuviera una trayectoria diversa, con variados intereses. También fue un empresario exitoso. En 1912, creó y patentó un sistema para clasificar fichas, produciéndolo y vendiéndolo a través de Index Visible, empresa que fundó en su hogar en New Haven, Connecticut. En 1925, unió su empresa con Rand

Kardex (luego conocida como Remington Rand, Sperry Rand y Unisys), obteniendo ganancias considerables y manteniendo un puesto directivo hasta su fallecimiento.

Su fortuna creció gracias a sus empresas, alcanzando aproximadamente los 10 millones de dólares antes de la crisis bursátil de octubre de 1929, donde perdió todo. El que esto sucediera tan solo unos días después de haber afirmado que el precio de las acciones había alcanzado «un nivel alto y estable» perjudicó notablemente su reputación. Aun así, siguió asegurando a los inversores, durante algunos meses, que la recuperación de la Bolsa era cercana, arriesgando lo que quedaba de su patrimonio en la compra de acciones que no recuperaron su valor hasta mucho tiempo después.

2.2.3. Teoría de la estructura de capital

En 1958, Franco Modigliani y Merton Miller presentaron su teoría sobre la estructura de capital, examinando cómo el nivel de apalancamiento afecta el valor de la deuda. Este trabajo fue un punto de inicio para la inclusión de la estructura de capital como tema de estudio dentro de las finanzas modernas. La teoría sostuvo que dos alternativas con similares rendimientos pueden también producir valores similares. Para que esto ocurra, se debe cumplir con los siguientes supuestos:

- Las operaciones no están alcanzadas por impuestos.
- El resultado operativo no se ve afectado por el uso de diferentes niveles de deuda.
- La quiebra no tiene costo.
- Los inversionistas pueden solicitar préstamos bajo las mismas condiciones en que lo hacen las corporaciones.
- La utilidad antes de intereses e impuestos (UAI) no crece, y su valor no será modificado por hacer uso de la deuda.
- Todos los inversionistas tienen acceso al mismo nivel de información que los ejecutivos.

Los supuestos a los que se hace referencia cuestionaron su aplicabilidad, dando lugar a adecuaciones que modificaron la tesis inicial y surgieron dos proposiciones: a) sin impuestos y b) con impuestos.

En las proposiciones sin impuestos, en el entendido de que, asumiendo que las operaciones excluyen la participación de los impuestos y el incremento o reducción de la deuda, no tiene efecto en el valor de la empresa. Entre estas proposiciones se encuentran las siguientes:

2.2.3.1 Proposición I de Modigliani y Miller (M&M sin impuestos)

La teoría postula que el valor de una empresa y su costo promedio ponderado de capital son independientes de su nivel de deuda. El WACC se mantiene constante, sin modificación por ajustes en la deuda. Esta teoría se apoya en argumentos de arbitraje: la compra de activos a bajo precio en un mercado para venderlos a un precio más alto en otro. Debido a la eficiencia del mercado y la ley del precio único, las ganancias por arbitraje son transitorias. La validez de esta proposición depende de la siguiente relación:

$$V_L = V_U = \text{capital accionario} + \text{deuda}$$

Donde:

V_L = Valor de la empresa con deuda.

V_U = Valor de la empresa sin deuda.

Es decir, el valor de una empresa con deuda será equivalente al valor de una empresa sin deuda. Bajo esta lógica, el valor a perpetuidad estará representado por:

$$\text{Valor de la empresa (V)} = (\text{EBIT}) / K_U \rightarrow K_U = (\text{EBIT}) / V$$

Donde K_U es la tasa de rendimiento del capital accionario de una empresa sin deuda. Bajo esta proposición, el valor del resultado operativo (EBIT) será igual a la utilidad neta y está a su vez al pago de los dividendos comunes. (En la valoración, el capital accionario y la deuda deben ser expresados a valores de mercado).

2.2.3.2 Proposición II de Modigliani y Miller (M&M sin impuestos)

Es una derivación de la primera proposición, cuya teoría plantea que el rendimiento esperado de las acciones ordinarias crecerá en proporción al incremento de las deudas. En estas circunstancias, un incremento en el costo de la deuda será proporcionalmente compensado con la reducción de K_E .

Bajo esta proposición, el costo del capital accionario estará determinado por:

$$K_E = K_U + (K_U - K_D) \times (D) / E$$

Donde:

K_E = Costo del capital accionario.

K_U = Costo del capital accionario para una empresa no apalancada.

D = Valor de mercado de la deuda.

E = Valor de mercado del capital accionario.

En la fórmula se representa que el valor de una empresa será equivalente al costo de capital de una empresa sin deuda más una prima por asumir mayor nivel de riesgo financiero, que a su vez se multiplica por la relación deuda-capital. La prima por riesgo está representada por la diferencia $K_U - K_D$.

De acuerdo con la propuesta, no es lógico buscar un nivel de apalancamiento que disminuya el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC). Esto se explica ya que más deuda implica menos capital accionario y, por lo tanto, un aumento en el rendimiento exigido a las acciones. Debido a que los accionistas corren más riesgo que los bancos, el costo del capital accionario (K_E) será mayor al costo de la deuda (K_D).

Un incremento en la deuda producirá un incremento en el rendimiento del capital accionario. Respecto al WACC y al valor de la empresa, ambos factores se mantendrán constantes. El costo del capital accionario se incrementa linealmente con la relación deuda-capital (D/E). Respecto al WACC, su valor no podrá reducirse solo porque el costo de la deuda presente menor valor que K_E .

En relación con las proposiciones sobre impuestos, en 1963, los autores modificaron su teoría original para incorporar el impacto del impuesto sobre la renta en la valoración. Debido a la deducibilidad fiscal de los intereses de la deuda, establecieron que el valor de una empresa se maximiza al aumentar su deuda (efecto del escudo fiscal). Sin este escudo fiscal, es difícil determinar si una empresa con alto endeudamiento está en mejor o peor situación que una que no tiene deuda. La deducibilidad fiscal de los gastos por intereses genera una protección a las ganancias antes de impuestos, lo que implica que un aumento razonable de la deuda conlleva un aumento en el beneficio fiscal.

2.2.4. Diferentes posiciones teóricas de la gestión financiera

Las contribuciones de los diferentes autores han posibilitado imaginar el proceso de innovación desde los primeros tiempos. La gestión financiera nace como una obligación. El hombre comenzó a fundar pequeñas empresas y corporaciones, lo que ha provocado la premura de llevar una revisión de recursos para tomar decisiones mediante una evaluación e invención constante (Estupiñán, 2020).

En 1920 aparecen novedosas tecnologías y la necesidad de atesorar hizo que la administración financiera marcara su importancia sobre métodos de financiamiento y transferencia de fondos. No obstante, no eran muy avanzados los estados contables de utilidades ni confiables los valores de los activos, de acuerdo con Weston (1994).

En la década de 1930, Estados Unidos enfrentó su peor depresión económica, lo que llevó a que las finanzas se centraran en la preservación del capital, el mantenimiento de la liquidez, la reestructuración de empresas en dificultades y los procedimientos de quiebra (Welsch, 2005).

El progreso de la gestión financiera se presenta a finales del siglo XIX, cuando las finanzas brotaron ya como un campo apartado de la economía de mano de los primeros empresarios, como Rockefeller, Carnegie y Du Pont, quienes fundaron corporaciones industriales de gran tamaño en los sectores petroleros, el acero, los productos químicos y los ferrocarriles. Es en este sentido que los estudiantes de finanzas se comprometían a dedicar su tiempo a instruirse en la mecánica de los materiales financieros básicos para las ocupaciones y las adquisiciones (Estupiñán, 2020).

Por su parte, los modelos de gestión financiera son descritos, según Cuervo et al. (2015), como “el grupo de relaciones matemáticas que particulariza la interrelación existente entre las diferentes variables que influyen en el comportamiento financiero de las empresas” (p. 34). Se establece, así, la manera en que se organizan y aglomeran los recursos para asegurar el cumplimiento de las políticas, objetivos y regulaciones.

El modelo de control está en manos de preferencias del sistema para con esto conseguir los objetivos trazados como organización. Según Pilaguano et al. (2021), la trascendencia de los modelos de gestión financiera se halla “en la gestión, al desafiar y solventar el inconveniente de liquidez y rentabilidad para poder suministrar los recursos precisos” (p. 28) en el momento en que se requiera y tomar las acciones necesarias para una gestión más eficiente con el fin de consolidar los retornos financieros que posibiliten el desarrollo verosímil de la empresa.

Es primordial que cualquier empresa tome en consideración contar con un modelo de gestión que prevea hacer prosperar de forma invariable su trabajo, así como factores que beneficien de manera directa en ciertos aspectos como liquidez y rentabilidad, con el objetivo de evaluar aquellas acciones que procuren la correcta toma de decisiones (Estupiñán, 2020).

Para Pilaguano et al. (2021), el objetivo principal de los modelos de gestión financiera se centraliza en la creación del capital, el servicio rentable de la institución, así como la provisión de recursos monetarios idóneos para invertir en los planes de la empresa, centrados en el cumplimiento de las obligaciones contraídas, lo cual asegura la persistencia en el sector.

Los grandes aportes que se centran en este tipo de modelos de gestión financiera son el mayor énfasis en la división, la misión como direccionamiento indispensable y el análisis de las funciones entrelazadas en un esquema origen-resultado, buscando el equilibrio entre los indicadores externo e interno. De igual manera, es trascendental matizar que en la actualidad las corporaciones despliegan nuevos modos de gestionar sus finanzas, vigiladas por el organismo de control designado Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Daza, 2020).

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Desarrollo económico

“El desarrollo económico es un proceso de transformación estructural que busca mejorar el sistema económico a largo plazo, de modo que todos los sectores productivos crezcan de manera equitativa y sostenible en el tiempo” (BBVA, 2023).

Resulta imprescindible desarrollar elementos fundamentales para el perfeccionamiento de la sustentabilidad, la cual exige un avance simultáneo en cinco dimensiones: económica, humana, ambiental, institucional y tecnológica.

2.3.2. Gestión. Concepto. Características generales

La gestión constituye una tarea compleja; es una unidad indispensable en la consumación de cualquier Sistema de Gestión Integrado (SGI). Durante siglos, diversas organizaciones en la historia de la humanidad han desplegado una estructura funcional. Más de cien años en el estudio y desarrollo de la administración científica y el reconocimiento de empresas célebres repercuten en razones de peso para el cambio que se hallan en la generalidad de las instituciones para la ejecución de la gestión por procesos; a pesar de que los procesos han estado siempre y que son los facultados para realizar la transformación y agregar valor al producto o servicio (Hernández *et al.*, 2019).

Adicionalmente, son condicionadas las organizaciones diseñadas y tratadas por procesos; resulta habitual que uno y otro modo de gestión cohabiten y que esta derivación, lograda por la implementación de procedimientos de perfeccionamiento de procesos, sea considerada un resultado confortador gracias al alcance de aspectos como la definición de los procesos, el reconocimiento de sus consumidores, la formalización de sus actividades y la focalización del trabajo en función del alineamiento con los objetivos de la organización, sostenido en una mejora incesante (Hernández *et al.* 2019).

Sin duda, estas acciones involucran una facultad de transformar la cultura empresarial, desde la gestión de procesos hacia los sistemas integrales de gestión que utilizan el reconocimiento en cada actividad, sus exigencias y obligaciones, así como el logro de la apropiada coordinación, que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Ikram *et al.*, 2020).

Es importante conocer que la eficacia de toda organización depende de la gestión de sus procesos empresariales, en función de la estrategia, misión y objetivos de la institución. Posteriormente, del cumplimiento de un objetivo deriva la ejecución de un conjunto de actividades que, a su vez, constituyen parte de un proceso (Ikram *et al.*, 2020).

De ahí que la evolución de procesos sea un instrumento poderoso por su habilidad de ayudar de manera continua a los resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la complacencia de sus clientes, la superación de la calidad y la aportación de valor (Ikram *et al.*, 2020).

2.3.3. Concepto de gestión financiera

La gestión financiera es definida como disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos (Córdoba, 2012).

Dicha enunciación expresa que la gestión financiera, como campo de estudio, es ciencia, técnica y arte; ciencia, porque es intrínsecamente una disciplina de estudio de las ciencias económicas y administrativas; técnica, por aplicar sus categorías a realidades cotidianas de las empresas y personas; y arte, puesto que, en gran parte, el gestor financiero deberá su éxito a su estilo de gerencia a la hora de tomar decisiones acertadas (Chu, 2020).

Por esta razón, la gestión financiera considera las decisiones y acciones congruentes con las formas financieras solicitadas en las actividades de las empresas, circunscribiendo sus logros, utilización y control (Welsch, 2005).

2.3.4. Importancia de la gestión financiera

Al hacer frente y solucionar la disyuntiva liquidez-rentabilidad, la calidad de la gestión financiera es indiscutible para proveer los recursos necesarios en la ocasión concreta, con decisiones más eficaces de la gestión para que se legalicen los retornos financieros y permita el progreso de la empresa (Van Horne y Wachowicz, 2003).

Para Córdoba (2012), la gestión financiera:

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 6)

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente vinculada a las definiciones de tamaño y constitución de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de intereses, considerando dos factores primordiales: la maximización del beneficio y la maximización del capital. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que avala en un alto grado la consecución de los objetivos determinados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Así, de acuerdo con Córdoba (2012):

[...] La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo (p. 7).

Según el mismo autor:

[...] Las organizaciones deben tener presente la visualización de cómo obtener fondos provenientes de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, bonos y papeles comerciales, entre otros; acreedores que les otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores. (p. 7)

Estos fondos tienen diversos usos, como:

1. En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
2. En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
3. Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria; la gestión financiera es la encargada de los fondos de la organización en función del manejo acorde con un plan preestablecido.
4. Determinar el monto apropiado de fondos que maneja la organización (su tamaño y su crecimiento).

5. Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
6. Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, puesto que determina la composición de los pasivos.

La combinación de factores tales como la competencia creciente, la variación en el precio de los bienes y servicios, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales y las operaciones internacionales mantiene armonía con la gestión financiera y los aspectos de la dirección general; y a su vez, estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

2.3.5. Tipos de modelos de gestión financiera

En su concepto, la gestión financiera incluye importantes elementos que, en su totalidad, responden de manera integral a diferentes modelos establecidos durante el tránsito histórico de esta categoría y que son expuestos de manera sintetizada a continuación.

a) Modelo de gestión de Peter Drucker

La gestión se encuentra en un período de transformación; la empresa moderna está organizada para experimentar ciertos cambios. Dicho modelo propone basarse en tres prácticas para estar al día en la gestión. Según Cordero (2023), el primero es la mejora continua de todo lo que hace una organización (un proceso que los japoneses llaman *kaizen*). La mejora continua del servicio, el diseño y el uso de los productos forma parte del día a día de esta (Daza, 2020).

b) Modelo de gestión de Frederick Winslow Taylor

Frederick W. Taylor, conocido como el padre de la gestión científica, trató de encontrar una manera de motivar lo correcto tanto de la dirección como de los trabajadores, para evitar tener que gestionar empresas que exploten a estos últimos. Él cree que la clave para la armonía es hallar la mejor manera de trabajar, determinar los mejores ritmos de trabajo, capacitar a los empleados para que hagan bien su trabajo y recompensar a los buenos empleados a través de un sistema de incentivos. Taylor considera que la colaboración reemplazaría el conflicto siempre que los

empleados y gerentes sepan qué se espera de ellos y vean los beneficios positivos de cumplir con las expectativas compartidas.

c) Modelo de gestión de Tom Peters

El consultor de gestión Tom Peters expresó que, a pesar de dirigir la consultora fundada por McKinsey, Udaondo (1999), desde esta posición consideraba importante definir desde el inicio de un comercio o empresa su misión y los elementos claves para desarrollarla. Estas contribuciones han inspirado a gerentes, investigadores y teóricos a pensar de manera más crítica sobre la misión de las organizaciones, gerentes, empleados y sobre la forma de mejorar las prácticas de gestión física.

d) Modelo DuPont

El modelo DuPont es una herramienta que permite analizar los resultados comerciales al ingresar una serie de datos financieros. El sistema fue creado por un ingeniero estadounidense que lo adoptó en DuPont Chemical Company, aunque se hizo famoso cuando fue utilizado por primera vez por General Motors.

El crecimiento empresarial se basa en algunos datos financieros básicos, como ingresos, gastos y ganancias. Hay una serie de modelos que, a través de su perspectiva, han contribuido a que se obtengan avances y conocimientos relevantes en la comunidad financiera y se espera que contribuyan a alcanzar mejoras de gestión y operación para mostrar resultados más claros. Este modelo, en especial, se basa en una combinación de diferentes criterios que implican el logro de ciertos objetivos comerciales, al tiempo que proporciona información que lo convierte en “brújula” y “mapa”, requisito para llegar a su destino (Fernández, 2020).

2.3.6. Etapas de la gestión financiera

A continuación, se explican de manera sintetizada las etapas fundamentales de la gestión financiera:

1. **Planificación:** Esta etapa se basa en la programación con que los gerentes ponen atención a las necesidades, metas y acciones; establecen sus acciones según algún método, plan o lógica a manera de guía, para que la organización obtenga y comprometa los recursos necesarios con el fin de alcanzar las metas.

2. **Organización:** Actividad que establece el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, así como la atribución y los recursos entre los miembros de una entidad, de modo que estos logren los objetivos planteados.

3. **Dirección:** Administra, ordena y motiva el talento humano para que ejecute actividades esenciales en el cumplimiento de metas y objetivos.

4. **Control:** Es el proceso que permite asegurar que las actividades centrales encajen dentro de las actividades planificadas.

Se concluye que la administración financiera, de forma general, considera que la empresa debe centrarse en el análisis que se realiza antes de tomar cualquier decisión definitiva para su desarrollo. Es importante conocer las actividades que se realizan en la gestión administrativa y financiera para cumplir con los objetivos generales de las empresas.

2.3.7. Estructura del gobierno corporativo

La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades de los grupos de interés identificados en la cooperativa, los mismos que, a su vez, han definido los objetivos y los medios para alcanzarlos, así como para hacer un seguimiento de su desempeño (Garzón, 2021). Para asegurar un adecuado mecanismo de control y equilibrio de poderes en la cooperativa, la estructura corporativa ejerce cinco tipos de vigilancias: la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, la Gerencia General y las Comisiones Especiales (Murillo, 2018).

La cooperativa cuenta con una estructura organizacional conformada por el Consejo de Administración, el cual es el órgano máximo. La Alta Dirección actúa dentro del marco normativo definido por el Consejo; además, cuenta con varios comités que se constituyen en organismos de control y toma de decisiones sobre las estrategias de un negocio y, consecuentemente, los riesgos asumidos (Vega, 2016).

El sector financiero popular y solidario ecuatoriano está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas, bancos comunales y cajas de ahorro.

2.3.8. El mercado financiero

El mercado financiero es el conjunto de instituciones o canales de interrelación entre la oferta y demanda de los fondos y los mecanismos que posibilitan estas operaciones (Arias, 2014). Aquí se incluyen el mercado monetario y el de capitales, a través de los cuales son gestionados todos los recursos financieros a corto plazo, de elevada liquidez y riesgo disminuido, siendo, a su vez, uno de los agentes fundamentales que contribuyen en el medio con los bancos y las sociedades financieras (Cardoso, 2020).

2.3.9. El acto cooperativo

El acto cooperativo representa una forma particular de nexos entre las cooperativas y sus asociados, lo cual, a su vez, las hace distinguirse de otras organizaciones. Este tipo de evento es interno y es realizado de manera periódica entre las cooperativas y sus asociados, dando cumplimiento a los objetivos trazados, con una marcada diferencia en su naturaleza jurídica con respecto a los realizados entre las organizaciones comerciales y sus clientes.

Además, los actos de comercio permiten un definido propósito de lucro, mientras que en las cooperativas el lucro es totalmente ajeno a su naturaleza, dado que resulta imposible que lucren a expensas de sus asociados, que son a la vez dueños, gestores y clientes de la cooperativa. Si resulta algún excedente de la operatoria social, este es devuelto a los asociados en proporción a las operaciones realizadas con la cooperativa.

El reconocimiento del acto cooperativo es un paso en la legislación cooperativa, toda vez que permite diferenciar claramente la peculiar naturaleza de las cooperativas y, como consecuencia, deslindar un campo del derecho diferente al de las sociedades comerciales y asociaciones.

2.3.10. El sector cooperativo

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021), las cooperativas de ahorro y crédito son concebidas como consorcios de personas que se han agrupado de manera voluntaria para lograr una satisfacción adecuada de los requerimientos económicos, sociales y culturales; se establecen de forma mancomunada a través de una empresa de propiedad conjunta y con forma de gestión democrática, personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Cardoso, 2020).

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero (10-may-2011):

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (art. 21, p. 6).

Siendo ocho los principios importantes y fundamentales para el ejercicio de sus actividades: la búsqueda del buen vivir y del bien común; la relación de trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; el comercio justo y consumo ético y responsable; la equidad de género; el respeto a la identidad cultural; la autogestión; la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y la distribución equitativa y solidaria de excedentes (p. 3).

La forma de comercializar de manera justa y con un consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto de la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas, posibilitan una distribución equitativa y solidaria de excedentes (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021, p. 1).

2.3.11. Cooperativas de crédito y comercio

La Constitución de la República del Ecuador, emitida en el año 2008, registró por primera vez el sector cooperativista como una de las conveniencias de producción del sistema económico nacional, al establecer que el sistema económico estará compuesto por organizaciones públicas, privadas, mixtas, populares y solidarias, además de cualquier otra que la Constitución establezca.

La economía popular y solidaria, que abarca los sectores cooperativista, asociativo y comunitario, se regirá según lo dicte la ley.

Por lo tanto, la legislación ecuatoriana define a las cooperativas como uniones de individuos que contribuyen con su trabajo para cubrir sus necesidades. Estas organizaciones se caracterizan por su membresía voluntaria, gestión democrática donde cada miembro participa en las decisiones, y un objetivo común que beneficia al grupo, tomando como referencia los principios cooperativistas europeos (Hidalgo, 2014).

2.3.12. Los servicios de las cooperativas

Las cooperativas de créditos brindan diversos servicios a los distintos clientes, entre los que se encuentran:

1. Ahorro a la vista: son depósitos efectuados por socios y clientes de la cooperativa que se encuentran a su disposición en todo momento.

2. Ahorro futuro: es un ahorro programado para alcanzar un objetivo; deben ahorrar una cuota fija mensual en un plazo mínimo de un año.

3. Mini ahorro: es un producto orientado a fomentar y culturizar el ahorro en los niños hasta los trece años con sistemas de incentivos, promociones y divertidas actividades.

4. Inversiones a plazo fijo: es un ahorro que el socio o cliente puede realizar por un tiempo determinado a una tasa de interés preferencial.

5. Reserva segura: es un ahorro programado en el cual se pueden ahorrar de manera segura los fondos de reserva.

2.4. Marco contextual

A lo largo de su historia, el contexto ecuatoriano ha experimentado diversas formas de integración de la economía popular y solidaria en la gestión financiera predominante. Las cooperativas de ahorro y crédito, en particular, representan un punto de partida para lograr un desarrollo económico que responda a las necesidades de un modelo en constante crecimiento, especialmente en el contexto de la pandemia por COVID-19 y la subsiguiente crisis financiera.

En este sentido, la investigación de Inmunda (2018), titulada "Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza, período 2017", destaca la importancia de diseñar un modelo de gestión financiera que facilite la toma de decisiones y promueva el reconocimiento de la cooperativa por su gestión institucional en el fortalecimiento de la economía popular y solidaria. El estudio concluye que es fundamental implementar un modelo de gestión que proporcione a la institución las herramientas necesarias para el control y la evaluación de sus funciones, ofreciendo soluciones eficaces a la gestión financiera.

Por su parte, Martínez (2015), en su investigación sobre el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda.", examinó cómo la gestión financiera influye en la competitividad de la cooperativa. Su conclusión principal fue que un modelo de gestión financiera deficiente impacta negativamente al desarrollo competitivo, limitando la aplicación efectiva de herramientas financieras y la capacidad de la cooperativa para competir de manera sostenible.

De manera similar, Zapata (2015) elaboró una tesis sobre el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura del DMQ, con el objetivo de crear un modelo para mejorar el rendimiento financiero y que actúe como un sistema de alerta temprana. El estudio concluyó que un modelo de gestión financiera bien implementado puede ser una herramienta valiosa para anticipar y abordar posibles problemas, contribuyendo a la mejora competitiva de la cooperativa.

En un contexto más amplio, Luque y Peñaherrera (2021) destacan la relevancia de la economía popular y solidaria en Ecuador, que actualmente cuenta con más de cinco millones de asociados, incluyendo una gran participación de mujeres y jóvenes. Además, el sector financiero popular y solidario maneja activos que superan los dieciséis mil millones de dólares, lo que representa un 15% del PIB del país. Estos datos resaltan la importancia del sector cooperativo en la economía ecuatoriana.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2020), el sector agropecuario representa un 32% de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Ecuador, siendo un importante generador de empleo con el 29.4% de los recursos humanos vinculados. En el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), se destaca por la presencia de cinco entidades indígenas, tres de ellas en Tungurahua, que representan el 7.8% de

los activos totales del segmento (Barbecho y Puchi, 2018). En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) poseen el 15.97% de los activos del sistema cooperativo del segmento 1. Esta cifra sitúa al país en la tercera posición, tras Azuay y Pichincha, con cooperativas como Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (JEP) y Jardín Azuayo a la cabeza (Estévez y Clivillé, 2019).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha realizado un seguimiento de la evolución de las instituciones de ahorro y crédito en estas provincias, revelando disminución en el número de cooperativas entre 2013 y 2016 debido a la implementación de regulaciones que clasifican a las entidades por segmentos, considerando su participación en el sector, volumen de operaciones, número de socios, ubicación geográfica, activos, patrimonio y servicios financieros (León y Murillo, 2021). Además, estudios como los de Ichiro et al. (2022), Mackiewicz y Kurczewska (2020), Valenzuela *et al.* (2019) y Bermúdez y Bravo (2019) proporcionan un marco teórico sólido y herramientas para el desarrollo y mantenimiento de emprendimientos y Pymes.

En este contexto, es de gran relevancia llevar a cabo estudios que faciliten la implementación de procedimientos de gestión efectivos para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito y las Pymes en el cantón Riobamba.

2.5. Marco legal y normativo

El marco legal y normativo de la presente investigación se fundamenta en las leyes ecuatorianas, puesto que este trabajo de investigación se centra en el cantón Riobamba, Ecuador, y aspira a sugerir un modelo estratégico para las cooperativas de ahorro y crédito que operan dentro de esta jurisdicción. Las leyes de cada país definen cómo estas entidades pueden operar y les dan su estatus legal como sociedades de derecho privado sin ánimo de lucro, que persiguen el beneficio social o colectivo por medio de la actividad económica de sus asociados. Por ello, la Constitución del Ecuador y la Ley de Cooperativas son las normas más pertinentes para esta investigación.

En lugar de presentar un compendio exhaustivo de todas las leyes relacionadas con el sector cooperativo, se escogieron las bases legales más esenciales para entender cómo operan estas organizaciones, sus derechos, deberes y actividades. Bajo este enfoque, el marco legal sirve como base para la tesis, sin desviar su propósito principal, que es la gestión empresarial y no el análisis jurídico detallado. La elección de estas leyes resalta el papel del sistema cooperativo en la

economía popular y solidaria de Ecuador, mostrando cómo su estructura legal busca impulsar el desarrollo completo de personas y comunidades.

En este sentido, la Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa que:

La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico de la sociedad ecuatoriana por lo que el Estado la debe promover (Art. 13 de la Constitución) (p. 13); además, le obliga al Estado (Art. 281) a garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente (p. 90); es decir, a fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y consumidores; así como las de procesamiento, comercialización y distribución de alimentos en el marco de un comercio justo, solidario y sustentable, que garantice la relación equitativa entre el campo y la ciudad, e impida prácticas monopólicas y la especulación con los alimentos.

Por otro lado, se argumenta que el Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario se convierte en el pilar fundamental de la economía popular y solidaria, que tiene por objetivos procurar el desarrollo de la persona y de los pueblos de manera integral, afirmando el valor de la vida en dignidad y el respeto a sus derechos humanos.

Se señala, además, que uno de los componentes fundamentales del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario es el cooperativismo, el cual requiere ser revitalizado con una nueva legislación, puesto que la Ley de Cooperativas vigentes data de septiembre de 1966; con una Superintendencia dotada de mayores atribuciones y orientada al crecimiento del sector; con un nuevo enfoque del máximo organismo de última instancia Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria, el cual, con representación paralela de los principales sectores organizados, reemplazará al actual Consejo Cooperativo Nacional, que en el presente es un organismo no representativo.

De este modo, la Ley de Cooperativas (29 de agosto del 2001) expresa que:

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa

manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo (p. 1).

Dentro del Sistema están las organizaciones de integración de cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, cooperativas y otras formas asociativas de propiedad. También se incluyen las instituciones auxiliares del Sistema, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios como administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y, en general, todas las formas asociativas que cumplan con las características indicadas y que serán supervisadas por la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, según su competencia.

Por esta razón, de acuerdo con la misma Ley de Cooperativas (29 de agosto del 2001), es preciso lo siguiente:

Art. 3.- Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizadas para operar con el público (p. 1).

Art. 4.- Las cooperativas en formación podrán denominarse precooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamento General, adquirirán personería jurídica (p. 2).

Art. 13.- Tampoco podrán ser socios de una cooperativa quienes hubieren defraudado en cualquier institución pública o privada, o quienes hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad (p. 4).

Art. 14.- Los miembros de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad (p. 4).

Art. 15.- La Dirección Nacional de Cooperativas vetará el ingreso de las personas u ordenará la separación del socio o socios que se hallen comprendidos en las prohibiciones de los artículos anteriores o del Reglamento General (p. 4).

Los artículos antes mencionados afirman el funcionamiento reglamentado de cada uno de los elementos de las cooperativas de ahorro y crédito, sus características fundamentales, los beneficios y debilidades de cada una de ellas y los aspectos relevantes a mejorar en caso de alguna dificultad.

2.6. Conclusiones del capítulo

La organización de los principios teóricos y referenciales en este capítulo, desde la revisión histórica del cooperativismo hasta las teorías de agencia y estructura de capital, ofrece un marco conceptual clave para el estudio. La trayectoria histórica del sector cooperativo en Ecuador, influenciada por sus inicios sociales y las políticas posteriores, establece el contexto del problema de investigación. La Teoría de la Agencia ayuda a ver la posible diferencia de información y los conflictos de intereses entre los directivos (agentes) y los miembros (principales) de las cooperativas. Esta visión es fundamental para entender la necesidad de un modelo de gestión financiera que garantice la transparencia, la responsabilidad y la alineación de los objetivos. Igualmente, la Teoría de la Estructura de Capital y el valor del dinero en el tiempo, junto con las teorías de la gestión financiera, proporcionan las herramientas para crear un modelo estratégico socialmente justo, sostenible y eficiente en lo financiero. La integración de estos fundamentos teóricos es lo que permite transitar del planteamiento del problema a la determinación de una metodología de investigación rigurosa, orientando la recopilación y análisis de datos para proponer un modelo estratégico que contribuya de manera significativa al desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en el cantón Riobamba.

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se detalla el proceso metodológico seguido para abordar el problema de investigación planteado. Se inicia con la presentación del cuadro de operacionalización de variables y a continuación se define el enfoque, diseño y tipo de investigación. Asimismo, se describen los métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos y se detalla la determinación de la muestra y su criterio de selección. Posteriormente, se presenta el trabajo de campo y las evidencias recopiladas, seguido de la aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la información. Finalmente, se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos, culminando con la redacción de los hallazgos y su discusión.

3.1. Cuadro de operacionalización de variables

A continuación, en la tabla 1, se presenta la operacionalización de las variables, en la que se puede destacar las definiciones de estas, así como sus dimensiones e indicadores, los cuales posibilitan aplicar efectivamente la metodología definida para el estudio.

Tabla 1
Operacionalización de variables

Tema: Modelo estratégico de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el periodo 2021-2023.						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a la gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para favorecer el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, en el caso del cantón Riobamba, en el período 2021-2023?	Proponer un modelo estratégico de gestión financiera para lograr el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas del cantón Riobamba, Ecuador, en el período 2021-2023.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión financiera y el sector cooperativo para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas.	Un modelo estratégico de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito favorece el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.			
		Identificar las acciones que realizan las cooperativas de ahorro y crédito en función del desarrollo económico y social de las pymes.		Variable independiente: Modelo de gestión financiera (representación matemática de la situación económica y financiera de una empresa, que se utiliza para proyectar los resultados futuros de las decisiones que se planteen).	Gestión financiera. Modelos de gestión.	Toma de decisiones. Microempresas.

		Analizar las diferentes estrategias financieras que desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador.				
		Elaborar un modelo estratégico de gestión financiera para lograr el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico y social de las pymes del cantón Riobamba en el período 2021-2023.		<p>Variable interviniente: Las cooperativas de ahorro y crédito (instituciones financieras sin fines de lucro que ofrecen una variedad de servicios financieros a sus asociados).</p>	Oficina central Junta directiva Administrador	<p>Afiliación voluntaria y abierta. Control democrático de los socios. Participación económica de los socios. Autonomía e independencia Educación y capacitación. Cooperación entre las cooperativas. Preocupación por la comunidad.</p>
				<p>Variable dependiente: Pequeñas y medianas empresas en Ecuador (empresa que emplea a menos de 250 trabajadores. Una pequeña empresa es una empresa que tiene menos de 50 trabajadores y una microempresa emplea a menos de 10 trabajadores).</p>	Microempresas. Pequeñas empresas. Medianas empresas. Grandes empresas.	Trabajadores

Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a la naturaleza de los datos y presenta un diseño de casos múltiples, puesto que implica el estudio de varios casos diferentes dentro de un mismo contexto, con el objetivo de obtener una comprensión más profunda y comparativa del tema en cuestión. Este enfoque permite el análisis de las similitudes y diferencias entre los casos, lo que enriquece la interpretación de los resultados (Ponce, 2018).

En cuanto al tipo de investigación, la misma tiene un carácter descriptivo-explicativo con un componente propositivo, ya que busca describir y explicar la situación actual para luego proponer un modelo estratégico de gestión financiera que mejore el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Riobamba. Asimismo, la investigación es del tipo analítico-sintético, puesto que permite conocer y comprender sobre las cooperativas una serie de información captada en investigaciones de campo, y es del tipo inductivo-deductivo, ya que permite llegar a conclusiones de carácter general a partir del análisis de la información captada sobre hechos y acontecimientos de carácter particular.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En la aplicación de los instrumentos para obtener la información necesaria, se utilizan diferentes métodos, los cuales posibilitan que los datos obtenidos sean fidedignos. Lo explicado permite concluir que la información se recopila utilizando el método analítico-sintético y el método inductivo-deductivo.

Las técnicas para la obtención de datos son la entrevista y el análisis documental, y los instrumentos correspondientes son la guía de entrevista y la matriz documental, respectivamente. El desarrollo de los instrumentos de obtención de datos se encuentra en la sección de anexos y a continuación se muestra una explicación de estos:

- a) Entrevista al personal de las cooperativas: consiste en obtener información desde el punto de vista personal del entrevistado, por medio del intercambio verbal entre este y el investigador (Quipas, 2021). La entrevista de las cooperativas en estudio se le

aplicará a la muestra de estudio utilizando la guía de entrevista que se presenta en el Anexo 1.

- b) Entrevista a directivos de las pequeñas y medianas empresas: a partir de la recomendación que brindan los actores clave de las cooperativas, se harán entrevistas a directivos (al gerente general) de las pequeñas y medianas empresas. Se busca entrevistar a un directivo por recomendación de cada cooperativa a fin de captar la visión que tienen del apoyo e impacto de las cooperativas sobre sus empresas. La guía de entrevista utilizada se puede apreciar en el Anexo 2.

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección

Para este trabajo se considerarán las seis cooperativas locales del cantón de Riobamba, determinadas de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Que la información de cada una de las empresas pueda ser tomada del catastro de las entidades del sector financiero popular y solidario de organizaciones (EPS).
2. Que las cooperativas pertenezcan al segmento 1, 2 o 3, que son las que tienen créditos con las pymes.
3. Que las cooperativas incluidas tengan su origen en el cantón de Riobamba, es decir, que sean cooperativas locales que nacieron y se desarrollaron en la ciudad.

Por tanto, este trabajo no está constituido por una muestra sino que sólo se tomará en cuenta a los elementos de la población cuyas características se han expuesto en los tres incisos anteriores. Nótese que dicha población abarca un total de seis cooperativas.

De este modo, de cada una de las cooperativas se buscará hacer entrevistar al gerente y al contador, autorizados para proporcionar la información financiera, puesto que tienen conocimiento del tema, administran a todos los elementos y toman las decisiones.

En concordancia y complementación con lo anterior, se hará una segunda ronda de entrevistas a directivos de las pequeñas y medianas empresas del cantón. De este modo, se acudirá a empresas que tengan relación con las cooperativas mencionadas, de tal manera que se pueda tener una mejor visión de los impactos de las cooperativas. Se considerará a una empresa por cada

cooperativa de la lista y su selección se hará con base en la recomendación que haga el personal entrevistado de las mismas cooperativas.

3.3. Trabajo de campo

En el cronograma de acciones que se presenta en la tabla 2 se detalla el procedimiento empleado para la organización del trabajo de campo.

Tabla 2

Organización del trabajo de campo

Fase	Acción	Responsable	Recursos	Semana												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Planificación y diseño	Diseño de instrumentos de recolección de datos	Investigadora	Material bibliográfico. Documentación financiera.	■												
	Aplicación a muestra inicial	Investigadora	Guías de entrevista. Grabadoras de audio. Sala de reuniones.		■											
	Selección de la población	Investigadora	Directorio de cooperativas y pymes.			■										
	Cronograma de recolección de datos	Investigadora	Software de gestión de proyectos. Calendarios.				■									
2. Recolección de datos	Entrevistas a personal de cooperativas	Investigadora	Guías de entrevista. Grabadoras de audio. Sala de reuniones.					■	■							
	Recopilación de información financiera	Investigadora	Formato de recopilación de datos. Acceso a información financiera.							■	■					
	Entrevistas a directivos de pymes	Investigadora	Guías de entrevista. Grabadoras de audio. Sala de reuniones.										■	■		

Fuente: Elaboración propia

3.4. Aplicación de los instrumentos

En la primera fase del trabajo de campo, los instrumentos se aplicaron a una muestra inicial con el fin de perfeccionar su diseño. Este proceso arrojó resultados positivos, ya que permitió detectar y corregir ambigüedades en las preguntas. No obstante, se presentaron problemas, como la reticencia inicial de algunas PYMES a compartir información financiera sensible. Para solucionar esto, se hizo hincapié en la confidencialidad de los datos y se aclaró que la información recabada se usaría sólo para fines académicos, lo que motivó a la participación de los encuestados. Tras obtener los primeros resultados y ajustar los instrumentos, se procedió a aplicar estos a la población hasta alcanzar la saturación de la información requerida para el análisis. Este proceso de validación y aplicación se realizó de forma simultánea, posibilitando un enfoque iterativo y riguroso en la recolección de datos cualitativos.

En la etapa de aplicación de las entrevistas al personal de las cooperativas, se logró obtener información valiosa; sin embargo, la disponibilidad limitada de algunos gerentes requirió una planificación flexible y adaptabilidad en la programación de las entrevistas. En cuanto a la recopilación de indicadores financieros de las pymes, se obtuvieron datos objetivos sobre su desempeño, aunque se presentaron ciertas limitaciones debido a registros incompletos o desactualizados. Para abordar esta situación, se solicitaron aclaraciones y se realizaron estimaciones razonables cuando fue necesario.

3.5. Procesamiento de la información

El proceso de recopilación de datos se diseñó para obtener información que permitiera comprender la interacción entre las cooperativas de ahorro y crédito y las pymes en Riobamba, Ecuador. Para el efecto, se realizaron entrevistas semiestructuradas y se recopiló información financiera. Las entrevistas, realizadas a personal de cooperativas y directivos de pymes, permitieron obtener percepciones, experiencias y necesidades desde diferentes perspectivas. Mientras que la recopilación de información financiera aportó datos objetivos sobre el desempeño financiero y el acceso a financiamiento.

La transformación de los datos recopilados en información utilizable para todas las partes interesadas requirió un meticuloso proceso de análisis. En este sentido, las entrevistas fueron

transcritas con el fin de identificar patrones y temas recurrentes que fueron la base para la obtención de conclusiones relevantes.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

En este apartado se presentan los resultados obtenidos y un breve análisis de estos, tanto para los representantes de las distintas cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas para participar en el estudio como para los representantes de las distintas pymes analizadas.

3.6.1 Entrevistas a los representantes de las cooperativas de ahorro y crédito

En las tablas de la 3 a la 13 se presentan las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los representantes de las distintas cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas para participar en el estudio.

En la tabla 3 se comparan los diferentes modelos de gestión financiera utilizados por diversas COACs, analizando además sus componentes clave.

Tabla 3

Modelos de gestión y componentes clave de las COACs

PREGUNTA 1	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Modelo de gestión financiera	Inclusivo, responsable y sostenible.	Equidad, solidaridad y participación democrática, priorizando el bienestar de sus miembros, buscando siempre que las decisiones financieras se tomen de forma transparente.	Optimizar la administración de los recursos financieros para garantizar su sostenibilidad, eficiencia y capacidad de apoyo a los socios.	Garantizar su solidez y sostenibilidad.	Gestión financiera adaptada a sus necesidades específicas, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad.	Maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad implementando un modelo orientado a fortalecer la solvencia y optimizar los fondos depositados, conforme con las políticas establecidas.
Componentes	Participación democrática, sostenibilidad y prudencia financiera, inversión en el bienestar de los miembros, distribución de excedentes, educación financiera.	Participación democrática, servicios financieros accesibles y adecuados, sostenibilidad y prudencia en el manejo de fondos, educación financiera, transparencia y rendición de cuentas.	Planificación financiera, gestión del capital y liquidez, gestión de crédito y riesgo, control y supervisión financiera, gestión de inversiones, gobernanza y participación de socios.	Protección, estructura financiera eficaz, calidad de activos, tasa de rendimientos y costos, liquidez, crecimiento.	Análisis financiero, gestión de riesgos, planificación estratégica, control presupuestario, gestión de cartera.	Gestión de riesgos, planificación financiera, rentabilidad, sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se comparan los objetivos y las estrategias de seis COACs diferentes, haciendo énfasis en cómo cada una define sus metas y cómo planean alcanzarlas.

Tabla 4
Objetivos y estrategias de las COACs analizadas

PREGUNTA 2	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Objetivos	Estabilidad financiera, promover el bienestar económico de los miembros, participación de los miembros, generación de excedentes para reinversión en la cooperativa y la comunidad, sostenibilidad a largo plazo.	Sostenibilidad financiera, alcanzar el bienestar económico de los miembros, participación democrática, reinvertir en la cooperativa y en el entorno local, educación financiera de los miembros.	Sostenibilidad financiera, bienestar económico de los miembros, participación democrática, reinversión en la comunidad y en los miembros, educación financiera.	Sostenibilidad financiera a largo plazo, bienestar económico de los miembros, inclusión financiera, reinversión de miembros y comunidad, educación financiera de los miembros.	Finanzas sostenibles, prosperidad financiera de los miembros, educación financiera, participación democrática, reinversión en comunidad y miembros.	Sostenibilidad financiera, bienestar de los miembros, inclusión financiera, participación democrática, reinversión en la cooperativa y la comunidad.
Estrategias	Gestión de los fondos, control de riesgos y creación de reservas, creación de productos financieros accesibles y responsables, participación democrática y la transparencia, reinversión de excedentes en servicios y proyectos comunitarios, fomento de la sostenibilidad financiera.	Gestión prudente de recursos y creación de reservas, ofrecer productos financieros de acuerdo con las necesidades de los miembros, participación democrática y transparencia en la toma de decisiones, reinvertir en proyectos para la comunidad que beneficien a los miembros, programas de educación financiera	Gestión efectiva de recursos, productos financieros justos para las necesidades de los miembros, transparencia en la toma de decisiones, proyectos comunitarios, educación financiera.	Gestión financiera prudente, productos accesibles, inclusión financiera, reinversión de excedentes en proyectos.	Reinversión, participación democrática, inclusión financiera, crecimiento económico de los miembros, gestión del riesgo y reservas.	Gestión prudente del riesgo, préstamos accesibles con asesoría financiera incluida, créditos y productos inclusivos, transparencia y participación, reinversión de excedentes.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se contrastan los servicios financieros y la personalización de servicios que ofrecen seis COACs distintas a las pymes.

Tabla 5
Servicios financieros ofrecidos por las COACs a las pymes

PREGUNTA 3	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Servicios financieros para PYMES	Préstamos para financiar capital de trabajo, crédito para necesidades de efectivo, cuentas diseñadas especialmente para empresas, asesoría financiera y capacitación, soluciones de pago, plataformas de pago electrónico, seguros empresariales.	Crédito de consumo para pymes, ahorros e inversiones, servicios especializados en línea para pymes.	Créditos para pymes, ahorros e inversiones, asesoramiento financiero.	Créditos para PYMES (consumo, agropecuario principalmente), ahorros e inversiones (plazo fijo), gestión de pagos (pagos, giros).	Créditos empresariales o préstamos para pymes, microcréditos, cuentas de ahorro empresarial, líneas de crédito para pymes, asesoría financiera y capacitación, seguros empresariales, facilidades de pago y cobro.	Créditos de consumo, ahorros e inversiones, servicios adicionales (ventanillas móviles, servicios digitales y tarjetas de débito).
Personalizan los Servicios para las PYMES	Flexibilidad en condiciones de crédito, asesoría y apoyo continuo, tasas y requisitos asequibles, capacitación especializada.	Asesoramiento especializado, flexibilidad en condiciones, programas específicos, desarrollo socioeconómico.	Evaluación individualizada y detallada de las necesidades y capacidades financieras de cada pyme, flexibilidad en condiciones: ajuste de montos, plazos y tasas de interés según las características.	Asesoramiento especializado, flexibilidad en condiciones, programas específicos.	Evaluación de la situación particular de cada empresa, apoyo y orientación, programas de financiamiento especiales.	Asesoramiento especializado, accesible y oportuno, flexibilidad en condiciones de créditos de acuerdo con las necesidades específicas de las pymes.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se contrasta cómo seis COACs diferentes evalúan la efectividad de sus modelos de gestión financiera y los indicadores que utilizan para medir el impacto de sus operaciones, especialmente en relación con las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 6
Efectividad e indicadores de los modelos de gestión financiera de las COACs analizadas

PREGUNTA 4	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Efectividad del modelo de gestión financiera	A través de monitorear el desempeño financiero y tomar decisiones informadas para mejorar sus operaciones y servicios en apoyo a las pymes. Al mantener una estructura de activos sólida, una gestión eficiente de créditos y una adecuada cobertura de riesgos, puede ofrecer condiciones más favorables y seguras para las pymes.	A través de evaluar la efectividad del modelo de gestión financiera de la cooperativa mediante diversos indicadores clave que permiten medir su desempeño y el impacto en las pymes.	A través de evaluar la tasa de efectividad de su modelo de gestión financiera por medio de indicadores que miden el desempeño y el impacto en las pymes y tomar decisiones informadas para mejorar sus operaciones y servicios.	A través de justificar la efectividad de su modelo de gestión financiera con diversos indicadores que reflejan su desempeño y el impacto en las pymes.	A través de valorar su modelo de gestión financiera con diversos indicadores que reflejan su desempeño e impacto en las pymes.	A través de evaluar la efectividad de su modelo de gestión financiera mediante diversos indicadores que se reflejan como consecuencia y el impacto en las pymes.
Indicadores para medir impacto	Estructura y calidad de activos, índice de morosidad, cobertura de provisiones para la cartera, rentabilidad, liquidez.	Rentabilidad, liquidez, calidad de la cartera de créditos, cobertura de provisiones para la cartera.	Rentabilidad, liquidez, calidad de la cartera de créditos, cobertura de provisiones para la cartera.	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), morosidad de la cartera de créditos, relación técnica de solvencia, saldo en colocaciones, motivos de solicitud.	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), morosidad de la cartera de créditos, relación técnica de solvencia, saldo en colocaciones, motivos de solicitud.	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), morosidad de la cartera de créditos, relación técnica de solvencia, saldo en colocaciones, motivos de solicitud.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se muestran los sectores económicos en los que las diferentes COACs brindan apoyo financiero a las pymes. También se incluye una nota general sobre la confidencialidad de la información de las empresas individuales y la disponibilidad de información agregada sobre el impacto en el desarrollo empresarial local.

Tabla 7

Sectores económicos apoyados por las cooperativas de ahorro y crédito

PREGUNTA 5	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
PYMES	La información sobre empresas específicas puede ser confidencial por razones de privacidad. Sin embargo, la cooperativa puede proporcionar información general sobre los sectores y tipos de empresas que han recibido apoyo, así como datos agregados sobre el impacto de sus servicios en el desarrollo empresarial local.					
	Comercio	Comercio	Comercio	Comercio	Comercio	Comercio
	Manufactura	Manufactura	Turismo	Manufactura	Manufactura	Manufactura
	Servicios	Servicios	Manufactura	Servicios	Servicios	Servicios
		Agricultura y ganadería	Agricultura y agroindustria	Agricultura y ganadería	Agricultura y ganadería	Agricultura y ganadería

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se cotejan desafíos identificados en las seis COACs analizadas y las estrategias que implementan para superarlos.

Tabla 8

Desafíos que enfrentan las COACs analizadas

PREGUNTA 6	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Desafíos	Acceso limitado a financiamiento, educación financiera insuficiente, morosidad y gestión de riesgos.	Acceso a financiamiento, condiciones crediticias estrictas, morosidad y gestión de pagos, falta de asesoría o acompañamiento.	Dificultades para obtener créditos debido a la falta de un historial crediticio sólido, educación financiera insuficiente, morosidad y gestión de riesgos.	Acceso a financiamiento adecuado, requisitos estrictos para la obtención de créditos, tiempos de respuesta en la aprobación de créditos.	Acceso a financiamiento adecuado, requisitos estrictos para la obtención de créditos, tiempos de respuesta en la aprobación de créditos.	Dificultades para obtener créditos de acuerdo con sus especificidades, limitando su crecimiento y expansión, dificultades al solicitar créditos, tiempos de respuesta en la aprobación de créditos.
Cómo se han abordado los desafíos	Buscar alternativas de financiamiento, invertir en educación financiera, implementar políticas de crédito responsables.	Buscar alternativas de financiamiento, invertir en educación financiera, implementar políticas de crédito responsables.	Buscar alternativas de financiamiento, invertir en educación financiera, implementar políticas de crédito responsables.	Alianzas estratégicas, programas de educación financiera, flexibilidad en los procesos crediticios.	Alianzas estratégicas, programas de educación financiera, flexibilidad en los procesos crediticios.	Programas de educación financiera, transparencia y responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se aborda la importancia de las políticas financieras sólidas y transparentes para generar confianza y satisfacción entre los socios de las COACs, especialmente las pymes. También se examina el impacto del apoyo brindado a las pymes en términos de soluciones financieras y educativas.

Tabla 9*Importancia de las políticas financieras sólidas y transparentes*

PREGUNTA 7	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Retroalimentación	La implementación de políticas financieras sólidas y transparentes contribuye a la confianza y satisfacción de los socios. La transparencia y la responsabilidad social son aspectos destacados que fortalecen la confianza de las pymes en sus servicios.	La implementación de lineamientos financieros sólidos contribuye a la confianza y satisfacción de los socios.	Las políticas financieras adecuadas contribuyen a la confianza de los socios. La transparencia y la responsabilidad social son aspectos destacados que fortalecen la confianza de las pymes.	Políticas financieras sólidas que satisfacen a los socios y generan confianza.	La confianza y la responsabilidad social son aspectos que fortalecen la confianza de las pymes en sus servicios y facilita una colaboración más efectiva.	La implementación de políticas financieras sólidas y transparentes contribuye a la confianza y satisfacción de los socios. La transparencia y la responsabilidad social son aspectos destacados que fortalece la confianza de las pymes en sus servicios.
Impacto	Apoyo a las pymes, ofreciendo soluciones financieras y educativas para prosperar en el mercado.	Apoyo en la mejora de la gestión financiera de las pymes y facilitar el acceso a productos financieros adecuados.	Apoyo en la gestión de las pymes facilitando el acceso adecuado a productos financieros necesarios.	Apoyo en la gestión financiera de las pymes facilitando el acceso a productos financieros necesarios y adecuados	Apoyo en la mejora de la gestión de las pymes facilitando el acceso a productos financieros.	Apoyo a las pymes, ofreciendo soluciones financieras y educativas que les permitan superar los desafíos y prosperar en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se coteja cómo seis COACs diferentes han evolucionado sus modelos de gestión financiera y qué cambios han implementado para satisfacer las necesidades de sus socios, especialmente las pymes.

Tabla 10

Evolución de los modelos de gestión financiera de las COACs analizadas

PREGUNTA 8	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Evolución del modelo de gestión financiera	Ha experimentado una notoria evolución para adaptarse a las cambiantes necesidades de sus socios y al entorno económico. Inicialmente estaba enfocada en servicios tradicionales de ahorro y crédito para docentes, ahora, ha diversificado su oferta financiera, incluyendo créditos y servicios de inversión, ampliando su cartera de socios.	Ha adaptado su modelo de gestión financiera para satisfacer las necesidades de las pymes. Su enfoque se centraba en servicios tradicionales de ahorro y crédito y ahora su oferta tiene productos financieros más diversificados que fortalecen su rentabilidad y permite ofrecer inversiones atractivas a sus socios.	Ha adaptado su modelo para satisfacer las necesidades de las pymes. Inicialmente, se centraba en servicios tradicionales de ahorro y crédito. Con el tiempo, ha ampliado su oferta para incluir productos financieros más diversificados (microcréditos y servicios de inversión), ampliando su base de socios.	Ha adaptado su modelo de gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Inicialmente, eran servicios tradicionales de ahorro y crédito para sus socios. Hoy, ha incluido productos financieros más diversificados, créditos, inversiones, obteniendo más socios de distinta base y diversidad	Ha adaptado su modelo de gestión financiera a lo largo del tiempo para satisfacer las necesidades emergentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) satisfaciendo las necesidades de sus socios y contribuyendo al crecimiento de las PYMES locales.	Ha adaptado su modelo de gestión financiera para contribuir al crecimiento de las PYMES locales, en pos de fortalecer la gestión financiera de las PYMES, propendiendo al acceso al financiamiento.
Cambios a necesidades emergentes	Ha implementado programas de capacitación y asesoramiento financiero para apoyar a las pymes. Ofrece acceso a financiamiento y promueve prácticas empresariales sostenibles. Ha establecido alianzas con instituciones académicas para desarrollar proyectos que integren a las pymes y a las cooperativas en el mercado de valores del Ecuador.	Ha implementado programas de educación financiera diseñados para fortalecer la gestión de las pymes, mejorando su acceso al financiamiento y promoviendo prácticas empresariales sostenibles.	Ha implementado programas de educación financiera diseñados para fortalecer la gestión de las pymes, mejorando su acceso al financiamiento y promoviendo prácticas empresariales sostenibles.	Ha implementado programas de asesoramiento para fortalecer la gestión financiera de las pymes, promoviendo prácticas empresariales sostenibles. Estos programas están diseñados para mejorar la toma de decisiones financieras.	Ha implementado programas de capacitación y asesoramiento financiero relativo a la gestión de las pymes, diseñados para mejorar la toma de decisiones financieras y el uso eficiente de los recursos económicos.	Ha implementado educación financiera, con el fin de fomentar el uso eficiente de los recursos económicos y fortalecer la gestión financiera de las pymes.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se cotejan las estrategias implementadas por seis COACs diferentes para optimizar sus modelos de gestión financiera y mejorar sus servicios, especialmente para las pymes.

Tabla 11

Optimización de los modelos de gestión financiera

PREGUNTA 9	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Optimización del modelo de gestión financiera	Mejorar la digitalización y la accesibilidad a los servicios, fomentar más productos financieros específicos para pymes, asesoría financiera personalizada para pymes, establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas y gubernamentales, reforzar la educación financiera de los socios, incentivar la inversión en sectores estratégicos, crear un sistema de evaluación continua de impacto.	Fortalecer la infraestructura digital y el acceso remoto, desarrollar productos financieros especializados para pymes, capacitación empresarial y asesoría personalizada, mejorar los procesos de evaluación y aprobación de créditos, establecer alianzas con otras entidades, incentivar la inversión en innovación y sostenibilidad, ampliar la educación financiera para los socios y pymes, implementar un sistema de monitoreo y retroalimentación.	Fortalecer la digitalización de los servicios financieros, desarrollar productos financieros adaptados a las pymes, incorporar financiamiento para la innovación y sostenibilidad, simplificar los procesos de solicitud y aprobación de créditos, capacitación y asesoría financiera continua, fomentar el networking y las alianzas estratégicas, implementar soluciones de financiamiento flexible, monitoreo y retroalimentación constante, mejorar el acceso a mercados y exportaciones, fomentar la cultura de ahorro e inversión entre las pymes.	Digitalización y acceso remoto, creación de productos financieros específicos para pymes, asesoría y formación continua para pymes, simplificación de los procesos de solicitud y evaluación de créditos, alianzas estratégicas y networking, incentivar la innovación y sostenibilidad, monitoreo y evaluación del impacto, promover el acceso a mercados nacionales e internacionales, fomentar la cultura de ahorro e inversión, fomentar la inclusión financiera.	Fortalecimiento de la infraestructura digital, desarrollo de productos financieros flexibles y especializados para pymes, capacitación y asesoría continua en gestión financiera, simplificación de los procesos de solicitud de crédito, apoyo a la digitalización de las PYMES, fomento de la cultura de ahorro e inversión, facilitar el acceso a mercados internacionales, fomento de alianzas estratégicas, monitoreo constante y evaluación de impacto, incentivar la sostenibilidad y las buenas prácticas empresariales.	Accesibilidad remota, productos financieros adaptados a las pymes, asesoría personalizada, simplificación de los procesos de crédito, fomentar la innovación y la sostenibilidad, incentivar el ahorro y la inversión, generación de redes de apoyo y alianzas estratégicas, monitoreo y retroalimentación, acceso a mercados nacionales e internacionales, responsabilidad social empresarial (RSE).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se examina la visión del futuro y los planes de seis COACs diferentes. Se revisa cómo cada COAC visualiza su futuro y qué estrategias planea implementar para alcanzar sus objetivos.

Tabla 12

Visión del futuro y planes de las COACs analizadas

PREGUNTA 10	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Visión del futuro	Transformación digital y accesibilidad remota, adaptación de productos financieros a las necesidades de las pymes, fomento de la educación financiera continua, colaboración con otras entidades.	Acceso remoto, diversificación de productos financieros, asesoría personalizada, educación financiera y mercados internacionales.	Transformación digital y accesibilidad a través de tecnología, productos financieros innovadores adaptados a las pymes, educación financiera continua, asesoría personalizada y acompañamiento estratégico, inclusión financiera y acceso a financiamiento.	Innovación digital y acceso remoto a servicios financieros, diversificación de productos financieros adaptados a las pymes, asesoría financiera personalizada y servicios de consultoría, educación financiera y capacitación continua, enfoque en la sostenibilidad y RSE, fortalecimiento de la inclusión financiera.	Inmersión digital inclusiva, productos financieros especializados, educación financiera y acompañamiento personalizado, enfoque en la sostenibilidad y RSE, acceso a nuevos mercados para las pymes, mejoras en la inclusión financiera.	Digitalización y acceso a servicios financieros remotos, desarrollo de productos financieros diversificados para las pymes, educación financiera y capacitación empresarial, inclusión financiera y acceso a crédito, integración de la sostenibilidad del modelo financiero, innovación y apoyo a la transformación digital de las pymes.
Planes	Expansión de productos financieros personalizados, acompañamiento estratégico y mentoría, innovación y digitalización, programas de sostenibilidad, fortalecimiento de la red de emprendedores, acceso al crédito con procesos actualizados y simplificados.	Créditos y productos de financiamiento accesibles, digitalización y modernización, alianzas estratégicas, innovación y sostenibilidad, mentoría y redes de apoyo, monitoreo y retroalimentación constante, fomento del acceso a crédito.	Desarrollo de productos financieros a medida, fortalecimiento de la capacitación y la mentoría, apoyo a la digitalización de las pymes, acceso a mercados internacionales, incentivar prácticas sostenibles y responsables, fortalecimiento de la red de colaboración entre pymes, simplificación de procesos y reducción de barreras burocráticas.	Créditos y Financiamiento a Corto Plazo, reducción y simplificación de procesos, desarrollo de productos financieros especializados en Innovación, asesoría en acceso a nuevos mercados, colaboración entre PYMES, capacidad de Gestión y la Sostenibilidad Empresarial	Productos Financieros Flexibles, innovación y digitalización, capacitación continua, acceso a créditos más simplificado, cadena de responsabilidad social y sostenibilidad, alianzas estratégicas, apoyo y capacitación sobre normativas internacionales, procesos aduaneros y estrategias de entrada a mercados extranjeros.	Créditos y Productos Financieros Flexibles, simplificación de procesos crediticios, acompañamiento y consultoría dirigida y especializada, Incentivos para la Innovación, responsabilidad social empresarial, redes de apoyo mutuo, internacionalización.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se presentan los consejos que ofrecen las seis COACs analizadas, los cuales se refieren a las estrategias y recomendaciones que cada COAC considera que son las más importantes para el éxito de sus socios, especialmente las pymes.

Tabla 13

Consejos y recomendaciones ofrecidos por los representantes de las COACs

PREGUNTA 11	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO					
	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6
Consejos	Digitalización y tecnología, fomentar la educación financiera continuamente, diversificación de productos financieros, promover la inclusión financiera, fomentar la responsabilidad social y la sostenibilidad, asegurar la participación de los socios, evaluación continua del modelo financiero, colaborar con otras instituciones, establecer cultura organizacional sólida.	Digitalización de los servicios financieros, productos financieros diversificados, inclusión financiera, capacitación financiera a pymes, confianza y transparencia, evaluar permanentemente el modelo de gestión financiera, responsabilidad social e impacto comunitario, alianzas estratégicas, innovación y desarrollo	Inclusión financiera y acceso a crédito, digitalización y modernización de servicios, capacitación continua y educación financiera, productos financieros adaptados a las necesidades locales, colaboración con otras entidades, evaluación constante de la gestión financiera, transparencia y buenas prácticas, responsabilidad social empresarial, cultura de colaboración y confianza, evaluar tendencias de mercado.	Productos financieros flexibles y adaptados a las pymes, inclusión financiera a través de la simplificación de procesos, digitalización de los servicios financieros, capacitación y asesoramiento personalizado para las pymes, relación a largo plazo con las pymes, transparencia y buenas prácticas de gestión, alianzas estratégicas con otros actores, gestionar riesgos de forma proactiva, cultura de innovación.	Entender las necesidades específicas de las pymes locales, simplificar los procesos y requisitos para facilitar el acceso al crédito, educación financiera y el asesoramiento, digitalización continua de servicios financieros, relaciones de largo plazo con las pymes, responsabilidad social empresarial, seguimiento de la rentabilidad y el impacto de los préstamos, gestión de riesgo sólida, comunicación y transparencia, colaboración con otras instituciones.	Conocer a fondo las necesidades de las pymes, procedimientos más accesibles, educación y capacitación financiera, digitalización de los servicios, gestión financiera en el largo plazo, estrategias de gestión de riesgos, innovación y apoyo a nuevos modelos de negocios, responsabilidad social empresarial, metas claras y medibles, transparencia y confianza.

		empresarial, ética y transparencia.				
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Entrevistas a los representantes de pymes

En este apartado se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los representantes de las distintas pymes analizadas, los mismos figuran en las tablas de la 14 a la 24. En la tabla 14 se presentan las respuestas relacionadas a cómo fueron los inicios de la relación con las COACs.

Tabla 14

Inicio de la relación de la pyme con la COAC

PREGUNTA 1		
SECTOR PYME	¿CUÁNDO COMENZÓ A TRABAJAR SU PYME CON COACS?	¿CÓMO FUE EL PROCESO DE INICIO DE LA RELACIÓN?
TURISMO	Hace 3 años	Se trata de una excelente estrategia para acceder a financiamiento, servicios financieros y apoyo en la gestión empresarial para pymes.
	Hace 3,5 años	Es una táctica para el financiamiento, recursos y acceder a servicios financieros con condiciones favorables para las pymes.
SERVICIOS	Hace 3,5 años	Es el camino más idóneo para canalizar productos y servicios financieros beneficiosos para las pymes.
	Hace 3 años	Acceso a sus productos y servicios acordes a las necesidades del negocio, financiamiento (si fuera del caso) para pymes.
COMERCIAL	Hace 5 años	Por tratarse de vía a financiamiento, tasas de interés, plazos de pago y condiciones dúctiles para créditos, productos financieros diseñados para pymes.
	Hace 5 años	Para obtención de tasas de interés, plazos y condiciones de créditos, experiencia en financiamiento para pymes.
AGROINDUSTRIA	Hace 2,5 años	Por financiamiento, créditos específicos, intereses, pagos, tasas acordes para pymes.
	Hace 4 años	Para compra de equipos, capital de trabajo, pagos favorables para pymes.
AGRICULTURA	Hace 5 años	Por financiamiento, a los créditos con plazos adaptados, tasas de interés y requisitos adecuados, programas de apoyo técnico o capacitación para pymes.
	Hace 10 años	Para financiación de capital de trabajo, adquisición de insumos, capacitación especializada para pymes.
MANUFACTURERA	Hace 5 años	Senda de acceso a financiamiento, mejorar la gestión de capital de trabajo y optimizar procesos productivos, tasas de interés, plazos y capacitaciones idóneas para pymes.
	Hace 10 años	Por la experiencia, los productos financieros, tasas de interés especiales para pymes.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se especifican los servicios financieros que las COACs ofertan a las diferentes clasificaciones de pymes, detallando el tipo de crédito y asesoría financiera que proporcionan a cada sector.

Tabla 15
Servicios financieros ofertados por las COACs a las pymes

PREGUNTA 2	
SECTOR PYME	SERVICIO FINANCIERO ESPECÍFICO
TURISMO	Créditos para capital de trabajo, líneas de crédito rotativas, asesoramiento financiero.
	Créditos para capital de trabajo, para infraestructura, crédito rotativo, asesoramiento financiero.
SERVICIOS	Créditos para inversión e infraestructura, crédito a corto plazo, asesoramiento financiero.
	Créditos para capital de trabajo, expansión, crédito para necesidades del momento a corto plazo.
COMERCIAL	Créditos para inversión, capital de trabajo, asesoramiento financiero.
	Créditos para inversión, infraestructura, liquidez, asesoramiento financiero.
AGROINDUSTRIA	Créditos para inversión, capital de trabajo, para flujo de caja, asesoramiento financiero.
	Créditos para equipos, capital de trabajo, estacionales o de temporada, asesoramiento financiero.
AGRICULTURA	Crédito para insumos, expansión de infraestructura, capital de trabajo y asesoramiento financiero.
	Crédito para equipos, insumos, asesoramiento financiero.
MANUFACTURERA	Crédito para inversión, capital de trabajo, flujos de caja, asesoramiento financiero.
	Créditos para maquinaria y equipos, capital de trabajo, a corto plazo, asesoramiento financiero.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se muestran los factores clave que influyen en la elección de la COAC por parte de diferentes tipos de pymes.

Tabla 16

Factores clave para la elección de la COAC por parte de las pymes

PREGUNTA 3	
SECTOR PYME	ELECCIÓN Y FACTORES
TURISMO	Por sus servicios dirigidos a pymes. Factores: tasa de interés competitiva, condiciones flexibles, asesoramiento, enfoque en desarrollo local.
	Por sus servicios adaptados a pymes. Factores: enfoque con la comunidad local, intereses y condiciones flexibles.
SERVICIOS	Por sus servicios dirigidos a pymes. Factores: acceso a créditos, tasas de interés convenientes.
	Por sus servicios apropiados para pymes. Factores: condiciones y tasas más atractivas, atención personalizada, fomento al desarrollo local.
COMERCIAL	Por los servicios idóneos para pymes. Factores: tasas de interés apropiadas y costos operativos más accesibles, condiciones y tasas flexibles, desarrollo local, atención y asesoría especializadas.
	Por los servicios aptos para pymes. Factores: tasas de interés y condiciones a actividades de pymes, asesoramiento financiero, desarrollo local.
AGROINDUSTRIA	Por los servicios dirigidos a pymes. Factores: tasa de interés competitiva y costos reducidos, flexibilidad en crédito y plazo de pago, trámites y papeleo ágiles, asesoramiento financiero, beneficios específicos, desarrollo local.
	Por los servicios personalizados para pymes. Factores: tasas de interés más bajas, flexibilidad en los pagos, trámites más ágiles, asesoramiento especializado y el compromiso con el desarrollo local.
AGRICULTURA	Por el servicio y las ventajas ajustadas a las pymes. Factores: tasas de interés más accesibles, flexibilidad en plazos de pago, costos reducidos, desarrollo local, relación de negocios a largo plazo.
	Por sus servicios accesibles y adaptados a las pymes. Factores: tasas de interés interesantes, flexibilidad en pago, acceso a financiamiento ágil, asesoramiento personalizado para el desarrollo agrícola, relaciones a largo plazo.
MANUFACTURERA	Por sus servicios accesibles y convenientes para las pymes. Factores: productos financieros accesibles, desarrollo local, negocios a largo plazo, créditos más accesibles.
	Por sus productos y servicios adaptados a pymes. Factores: desarrollo y conocimiento de su entorno, inmediato financiamiento adecuado, condiciones financieras favorables, conocimiento y desarrollo local, relación de negocios a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 se presentan los beneficios y ejemplos de desarrollo empresarial que las pymes han adquirido como experiencia al trabajar con las COACs.

Tabla 17

Ejemplos de beneficios y desarrollo empresarial que obtienen las pymes al trabajar con las COACs

PREGUNTA 4		
SECTOR PYME	BENEFICIOS	EJEMPLOS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA
TURISMO	Han sido fundamentales para el crecimiento y desarrollo. Han proporcionado recursos financieros, capacitación y apoyo comunitario fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad.	Acceso al financiamiento para proyectos de expansión, capacitación y asistencia técnica, mejores condiciones de negociación con proveedores y reducción de costos operativos.
	Haber logrado mayor visibilidad en el mundo empresarial por capacitación financiera y de gestión brindada a la cooperativa.	Promoción y comercialización, reducción de costos y beneficios colectivos, acceso a tecnología y digitalización, capacitación y asesoría, financiamiento para expansión.
SERVICIOS	Obtención de interés y condiciones más accesibles.	Financiamiento para crecimiento, capacitación empresarial, facilidades de pago y cobranza, reducción de costos operativos.
	Beneficiarse de acuerdo con las necesidades específicas y mejores condiciones.	Capital de trabajo, asesoría contable financiera, contactos y oportunidades comerciales, accesibilidad a plataformas digitales.
COMERCIAL	Logro de ventajas clave relativas a mejores condiciones.	Capacitaciones, reducción de costos operativos, financiamiento para inventario y expansión, mejora en medios de pago y cobranza.
	Alcance de herramientas clave para el desarrollo y estabilidad	Financiamiento para inventarios y expansión, mejoras en medios de pago y cobranzas, reducción de costos operativos, capacitación financiera, empresarial y de marketing.
AGROINDUSTRIA	Mejorar su productividad y asegurar estabilidad financiera.	Financiamiento y crédito preferencial, asesoría financiera y técnica, capital de trabajo, ahorro y gestión financiera, oportunidades comerciales.
	Lograr crecimiento, accediendo a financiamiento, asesoría y oportunidades de expansión y comercialización.	Créditos con tasas preferenciales, crédito para capital de trabajo, asesoría financiera, oportunidades comerciales y de expansión.
AGRICULTURA	Alcanzar el desarrollo, mejorando la producción con financiamiento pertinente, afianzando la estabilidad económica.	Crédito para inversión, capital de trabajo, asesoría financiera, conexión con nuevos mercados.
	Obtención de crecimiento y estabilidad, producción, financiamiento, competitividad.	Crédito para inversión en producción, capital de trabajo, gestión financiera.
MANUFACTURERA	Obtener financiamiento, producción y expansión.	Crédito para la producción, gestión financiera, apertura a nuevos mercados.
	Orientación al financiamiento, asesoría y crecimiento.	Crédito para equipos, capital de trabajo, cuentas empresariales y asesoría financiera.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 muestra los cambios que han experimentado las pymes al trabajar con las COACs y los indicadores que miden el éxito.

Tabla 18

Cambios que han experimentado las pymes al trabajar con las COACs e indicadores de éxito

PREGUNTA 5		
SECTOR PYME	CAMBIOS	INDICADORES
TURISMO	Crecimiento, estabilidad y competitividad.	Incremento en ingresos y rentabilidad, mayor cantidad de salida de lo que ofrecemos, crecimiento y generación de empleo, incremento de solidez financiera.
	Crecer, diversificar oferta y mejora de rentabilidad.	Mayor número de clientes, aumento de ingresos y rentabilidad, sostenibilidad financiera, generación de empleo.
SERVICIOS	Desempeño financiero y crecimiento, optimización de operatividad.	Mejoramiento de administración financiera y liquidez, aumento de generación de empleo, mayor cantidad de clientes, aumento de ingresos y rentabilidad.
	Optimización de operaciones y rentabilidad.	Expansión del negocio, aumento de clientes, mayores ingresos y rentabilidad, mejoramiento de la liquidez, aumento de la generación de empleo.
COMERCIAL	Optimización de rentabilidad, desempeño financiero, crecimiento.	Incremento en ventas, reducción de costos, diversificación de productos, mejora de liquidez y de costos, aumento de la generación de empleo.
	Desempeño financiero, crecimiento, financiamiento, desarrollo.	Aumento de ventas, aumento de clientes y ventas, mayor generación de empleo, liquidez.
AGROINDUSTRIA	Optimización de producción, distribución y rentabilidad.	Incremento en producción y rentabilidad, expansión del mercado, aumento de clientes, flujo de caja, generación de empleo.
	Optimización de operación, rentabilidad, producción.	Aumento en producción y rentabilidad, crecimiento de clientes y ventas, generación de empleo, liquidez.
AGRICULTURA	Expansión y mejora de eficiencia.	Mejora de la productividad, expansión de mercado y comercialización, aumento de liquidez y de generación de empleo.
	Aumento de productividad y expansión de su mercado.	Incremento en inversión en producción, liquidez y en generación de empleo.
MANUFACTURERA	Modernizar su producción y expandir el mercado.	Incremento en producción y eficiencia, expansión del mercado, mejora en la liquidez, creación de empleo.
	Mejora la productividad, competitividad, eficiencia operativa, innovación.	Mayor acceso a financiamiento, fortalecimiento de la gestión financiera, mayor acceso a mercados, aumento en ingresos por ventas, reducción de los costos operativos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 19 detalla el apoyo especial y las ayudas adicionales que las COACs ofrecen a las pymes en diferentes sectores económicos.

Tabla 19

Apoyo que las COACs brindan a las pymes

PREGUNTA 6		
SECTOR PYME	APOYO ESPECIAL EN MOMENTOS CRÍTICOS	CÓMO AYUDÓ EL APOYO ESPECIAL
TURISMO	Superando situaciones difíciles, manteniendo el flujo de caja, fortaleciendo la capacidad para enfrentar desafíos.	Con líneas de crédito flexibles, reestructuración de deudas y asesoría financiera.
	Obteniendo apoyo financiero y asesoría para la supervivencia y crecimiento.	Mayor número de clientes, aumento de ingresos y rentabilidad, sostenibilidad financiera, generación de empleo.
SERVICIOS	Obteniendo la gestión, eficiencia y rentabilidad, y capacidad para enfrentar desafíos.	Mejoramiento de administración financiera y liquidez, aumento de generación de empleo, mayor cantidad de clientes, aumento de ingresos y rentabilidad.
	Accediendo a herramientas y recursos para superar desafíos y alcanzar sus objetivos.	Expansión del negocio, aumento de clientes, mayores ingresos y rentabilidad, mejoramiento de la liquidez, aumento de la generación de empleo.
COMERCIAL	Consiguiendo apoyo integral que va más allá del financiamiento (asesoría financiera y comercial).	Incremento en ventas, reducción de costos, diversificación de productos, mejora de liquidez y de costos, aumento de la generación de empleo.
	Alcanzando herramientas y recursos para superar desafíos y alcanzar objetivos.	Aumento de ventas, aumento de clientes y ventas, mayor generación de empleo, liquidez.
AGROINDUSTRIA	Logrando créditos adaptados y reestructuración de deudas para mantener la liquidez y las operaciones y poder cumplir con las obligaciones.	Incremento en producción y rentabilidad, expansión del mercado, aumento de clientes, flujo de caja, generación de empleo.
	Consiguiendo herramientas y recursos financieros para superar desafíos.	Aumento en producción y rentabilidad, crecimiento de clientes y ventas, generación de empleo, liquidez.
AGRICULTURA	Favoreciéndonos para superar las dificultades financieras y recuperarnos más rápidamente.	Mejora de la productividad, expansión de mercado y comercialización, aumento de liquidez y de generación de empleo.
	Aportando en la implementación de mejores prácticas y optimización de recursos.	Incremento en inversión en producción, liquidez y en generación de empleo.
MANUFACTURERA	Siendo soporte especial en momentos críticos o desafíos financieros.	Incremento en producción y eficiencia, expansión del mercado, mejora en la liquidez, creación de empleo.
	Proporcionándoles asesoría práctica para optimizar recursos y superar desafíos.	Mayor acceso a financiamiento, fortalecimiento de la gestión financiera, mayor acceso a mercados, aumento en ingresos por ventas, reducción de los costos operativos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 20 detalla información sobre la evaluación de la calidad de los servicios y los aspectos a mejorar en la relación entre las COACs y las pymes en diferentes sectores económicos.

Tabla 20

Aspectos concernientes a la calidad de servicios de las COACs

PREGUNTA 7		
SECTOR PYME	BENEFICIOS	EJEMPLOS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA
TURISMO	Atención y asesoría personalizadas, conocimiento del mercado local, flexibilidad en productos financieros.	Mayor acceso a tecnologías digitales, capacitación continua del personal.
	Servicio adaptado a las necesidades, productos financieros relacionados con la demanda local, soluciones financieras más accesibles.	Formación del equipo humano, ampliar la gama de productos financieros, consultas remotas.
SERVICIOS	Necesidades específicas de los socios, particularidades del entorno empresarial, servicios accesibles.	Ampliar la gama de productos financieros, atención al cliente.
	Trato directo, conocimiento del mercado local, crédito más flexible.	Plataformas digitales para facilitar trámites cotidianos, aprobación de créditos y otros servicios financieros, información clara sobre tasas de interés, comisiones.
COMERCIAL	Flexibilidad en productos financieros, conocimiento del mercado local, atención personalizada.	Productos financieros, pagos, cobros periódicos.
	Soluciones financieras, entendimiento del entorno empresarial, adaptación a las necesidades específicas de sus socios.	Eficiencia operativa, formación del equipo humano.
AGROINDUSTRIA	Comunicación directa y personalizada, entendimiento del entorno económico local, productos y servicios específicos.	Evaluación de crédito y seguimiento, ampliación tecnología.
	Conocimiento del mercado local, productos financieros específicos.	Ampliación de tecnología, atención al cliente.
AGRICULTURA	Proyectos financieros adaptados a las necesidades específicas, comprensión de las particularidades de cada empresa, opciones de financiamiento flexibles.	Productos financieros (en lo referente a variedad) y servicios de asesoramiento.
	Conocimiento del mercado local, atención personalizada, opciones de financiamiento flexible.	Capacitación de personal, actualización tecnológica, diversificación de servicios.
MANUFACTURER A	Conocimiento de las necesidades específicas de las pymes locales, flexibilidad en la adaptación de productos y servicios.	Fortalecimiento de los programas de asesoría y capacitación, mayor promoción de los servicios que tiene para las pymes.
	Conocimiento del mercado local, compromiso con el desarrollo económico de la comunidad, flexibilidad en la adaptación de productos y servicios.	Promoción de los servicios para pymes, programas de asesoría y capacitación, ampliación de servicios en línea, agilidad en la aprobación de créditos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 detalla información sobre la experiencia con el personal de las COACs desde la perspectiva de las pymes en diferentes sectores económicos.

Tabla 21
Experiencia de las pymes con el personal de las COACs

PREGUNTA 8		
SECTOR PYME	EXPERIENCIA CON EL PERSONAL DE LA COAC	COAC ENTIENDE Y RESPONDE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA
TURISMO	Comprometidos en los servicios para el crecimiento y la sostenibilidad de los clientes pyme de la región.	Demuestra compromiso con el desarrollo económico local, ofreciendo servicios financieros adaptados a las necesidades de las pymes.
	Despliegan servicios financieros que satisfacen las necesidades de los clientes pyme.	Promueve el ahorro, la inversión y el crecimiento sostenible de sus socios y la comunidad con servicios financieros accesibles y de alta calidad.
SERVICIOS	Proveen calidad en el servicio al cliente y la capacidad de respuesta a las necesidades de las pymes.	Impulsan el desarrollo socioeconómico de sus socios y la comunidad con servicios financieros de calidad, personal comprometido y sustentado en principios y valores cooperativos.
	Brindan eficiencia y la satisfacción de la clientela pyme.	Orientados en responder con más eficacia las necesidades específicas de las pymes.
COMERCIAL	Es destacable el servicio en la satisfacción del cliente. Percepción positiva de los clientes pyme.	Proveen productos financieros adaptados a las pymes con créditos destinados a impulsar su desarrollo económico.
	La experiencia con el personal es que las COACs sí entienden las demandas actuales de las necesidades de los clientes pymes.	Presenta calidad en los servicios financieros, alta satisfacción de los clientes, atención efectiva de sus servicios.
AGROINDUSTRIA	Estamos satisfechos con las COACs acerca de sus servicios para nosotras las pymes.	Ofrece productos financieros adaptados a pymes promoviendo el desarrollo económico y facilitando capital de trabajo.
	Se advierte eficiencia y calidad de los servicios del personal en las COACs.	Da eficiencia de los servicios financieros a través de la atención y los servicios para pymes.
AGRICULTURA	Se destaca la importancia de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente, sobre todo pyme.	Promueven el desarrollo, el acceso a financiamiento, expansión de negocios.
	Poseen personal que influye positivamente en la satisfacción de los socios pymes.	Buscan la satisfacción de los clientes y la atención de sus servicios.
MANUFACTURERA	La experiencia con el personal es satisfactoria para la pyme.	Entienden y responden a las necesidades de las pymes.
	La experiencia con el personal de las COACs es efectiva y satisfactoria para las pymes.	Registran la satisfacción del cliente y reconocen que su gestión eficiente influye positivamente en las necesidades de las pymes.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 detalla información sobre las mejoras necesarias para hacer más efectivos los servicios que las COACs ofrecen a las pymes en diferentes sectores económicos.

Tabla 22

Mejoras sugeridas por parte de las pymes a las COACs

PREGUNTA 9	
SECTOR PYME	CAMBIOS O MEJORAS PARA HACER MÁS EFECTIVOS LOS SERVICIOS
TURISMO	Conversión digital, productos financieros más personalizados, asesoramiento y capacitación, alianzas estratégicas.
	Innovación en servicios, flexibilidad en productos, participación de los socios.
SERVICIOS	Implementar plataformas en línea y aplicaciones móviles, diseñar soluciones financieras más adaptadas, más particulares, proporcionar asesoramiento más personalizado para optimizar operaciones y competitividad.
	Establecer convenios para crear una red de apoyo local, retroalimentación que permita medir la satisfacción de los clientes, mejorar los productos y servicios financieros disponibles, expandir los servicios actualmente ofrecidos.
COMERCIAL	Líneas de crédito flexibles, facilitar el uso de plataformas de pago electrónico y transferencias, talleres y seminarios sobre temas relevantes para las pymes.
	Ahorro e inversión que permitan rentabilizar excedentes de efectivo, atención mucho más personalizada.
AGROINDUSTRIA	Créditos adaptados y especializados, seguros, pagos y cobranzas especializados.
	Asesoría personalizada en temas de gestión financiera, planificación de negocios, acceso a financiamiento, aplicación móvil que facilite el acceso remoto a los servicios, ejecutivos de cuenta especializados en la atención a pymes.
AGRICULTURA	Créditos cíclicos, facilitar el acceso a seguros, canales de atención flexibles.
	Alianzas con asociaciones locales, atención personalizada especializada, asesoramiento en gestión financiera, planificación de negocios.
MANUFACTURERA	Créditos para inversión, financiamiento para capital de trabajo, asesoría técnica y financiera especializada, créditos reales en concordancia con las pymes para la productividad, la competitividad y la innovación.
	Líneas de crédito para la modernización, líneas de crédito rotativas para gastos operativos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 23 muestra el impacto del modelo de gestión financiera de las COACs en diferentes tipos de pymes. Se enfoca en los beneficios específicos que cada sector experimenta y el tipo de impacto general (positivo) que las COACs generan en sus negocios.

Tabla 23

Impacto del modelo de gestión financiera de las COACs

PREGUNTA 10		
SECTOR PYME	IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA EN SU EMPRESA	TIPO DE IMPACTO
TURISMO	Financiamiento con tasas competitivas, asesoría financiera, productos adaptados a las necesidades, manejo más eficiente del flujo de caja.	Positivo
	Cercanía y conocimiento del contexto local, financiamientos especializados para las necesidades del negocio.	Positivo
SERVICIOS	Financiamiento con créditos asequibles especializados para el negocio, asesoramiento financiero, inversión en crecimiento.	Positivo
	Optimización de flujo de caja, financiamiento acorde con las necesidades de la empresa, asesoramiento.	Positivo
COMERCIAL	Líneas de crédito accesibles, plazos adecuados, pagos elásticos concordantes con las necesidades de la empresa.	Positivo
	Montos de financiamiento acordes al negocio, plazos flexibles, soporte financiero.	Positivo
AGROINDUSTRIA	Intereses competitivos, acceso al crédito, soporte financiero.	Positivo
	Inversión, expansión del negocio, gestión financiera.	Positivo
AGRICULTURA	Acceso a financiamiento, tasas de interés competitivas y flexibilidad en pagos.	Positivo
	Créditos accesibles, tasas de interés favorables, acompañamiento financiero.	Positivo
MANUFACTURERA	Acompañamiento financiero, créditos accesibles, plazos adecuados acorde al negocio pyme.	Positivo
	Crédito con condiciones de pago dúctiles, acompañamiento financiero, expansión del negocio.	Positivo

Fuente: Elaboración propia

La tabla 24 muestra recomendaciones para pymes que buscan financiamiento a través de COACs. Se enfoca en diferentes sectores económicos y las estrategias financieras adecuadas para cada uno.

Tabla 24
Recomendaciones para pymes

PREGUNTA 11	
SECTOR PYME	CONSEJOS PARA OTRAS PYMES SI QUIEREN TRABAJAR CON COACs
TURISMO	Investigar las cooperativas, evaluar la flexibilidad real de los créditos, revisar costos y condiciones.
	Aprovechar el asesoramiento, tener un historial crediticio sólido, trabajar con más de una entidad.
SERVICIOS	Comparar tasas de interés, plazos, montos de financiamiento y requisitos, verificar que el crédito solicitado se adapte a tu flujo de caja, aprovecha los servicios de asesoría.
	Revisa posibles costos adicionales, trabaja con varias COACs, mantén relación de confianza con la cooperativa.
COMERCIAL	Cerciorarse que el crédito se adapte a tu necesidad de pyme, recibe asesoría financiera que puede fortalecer tu negocio, mantén tus finanzas organizadas.
	Ser cliente cumplido a fin de obtener a futuro créditos más grandes y con mejores tasas, trabaja con varias cooperativas, mantén organizadas tus finanzas y tu historial crediticio.
AGROINDUSTRIA	Montos de financiamiento, tasas de interés, plazos de pago, requisitos de garantía, busca créditos adaptados al negocio.
	Construir una relación a largo plazo con la cooperativa, diversifica tus fuentes de financiamiento, compara entre cooperativas.
AGRICULTURA	Revisa siempre las opciones disponibles de cooperativas, verifica que las condiciones sean flexibles, favorece la asesoría y servicios que ofrecen las COACs.
	Obtener a través del tiempo un historial financiero sólido, favorece la asesoría y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito, construyendo una relación a largo plazo con la cooperativa.
MANUFACTURER A	Obtén una relación sólida y a largo plazo con la cooperativa, ten en orden las finanzas y el historial crediticio, verifica la flexibilidad real de los créditos.
	Confronta las tasas de interés, plazos de pago, requisitos de garantía y montos de crédito de financiamiento, cotejar líneas de crédito o préstamos a corto, mediano y largo plazo que se ajusten a tus necesidades productivas y de inversión, trabaja con varias entidades cooperativas.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 25 presenta la perspectiva de futuro y las expectativas de las pymes en su relación con las COACs en diferentes sectores económicos. Se enfoca en cómo las PYMES visualizan el futuro de esta relación y qué esperan lograr a través de ella.

Tabla 25
Perspectiva de futuro de las pymes

PREGUNTA 12		
SECTOR PYME	FUTURO DE LA RELACIÓN	EXPECTATIVAS
TURISMO	La relación puede fortalecerse a futuro con mejores condiciones de crédito, mayor acceso a financiamiento, asesoría financiera y capacitaciones.	Financiar la expansión del negocio.
	La relación puede ir a futuro y será clave un buen historial crediticio para oportunidades de financiamiento.	Crecimiento del negocio.
SERVICIOS	La relación estará en relación directa de cómo la cooperativa continúe apoyando el crecimiento de la pyme.	Financiamiento en épocas de menor demanda.
	La relación podría estar con obtener líneas de crédito rotativas o créditos de inversión nuevas.	Acceder a créditos a tasas competitivas para capital de trabajo o inversión en crecimiento.
COMERCIAL	La relación se encaminará a mayores montos de crédito, mejores tasas de interés y financiamiento adaptado a las necesidades.	Conseguir capital de trabajo para comprar más productos y mejorar la rotación de mercancía.
	La relación estaría en línea de conseguir financiamiento, aprovechar asesoría y otros beneficios adicionales.	Financiar la apertura de nuevas sucursales, mejorar la infraestructura o digitalizar procesos.
AGROINDUSTRIA	La relación se apuntaría a lograr créditos con montos mayores, tasas de interés más competitivas y financiamiento más flexible.	Financiamiento para modernizar la producción y mejorar la eficiencia.
	La relación sería encaminada al acceso a créditos productivos o líneas de crédito para capital de trabajo.	Financiamiento flexible.
AGRICULTURA	La relación se orientaría a créditos con períodos de gracia, con mejores condiciones.	Crédito para cubrir gastos, modernizar procesos y mejorar la producción.
	La relación se orientaría al financiamiento ajustado a las necesidades específicas.	Financiamiento para procesos y mejorar la producción.
MANUFACTURERA	La relación dependerá de que los productos financieros se adapten a las necesidades de la pyme.	Acceder a crédito para compras estratégicas.
	La relación dependerá de la evolución y transformación de los productos financieros a las necesidades de la pyme.	Financiar tecnología para mejorar la producción.

Fuente: Elaboración propia

3.7. Redacción de resultados y discusión

3.7.1. Análisis de entrevistas a las COACs

3.7.1.1 Modelos de gestión financiera y sus componentes

Cada cooperativa exhibe su propio modelo de gestión financiera, el cual será discutido en este apartado de forma individualizada.

La Cooperativa 1 presenta un modelo de gestión inclusivo, responsable y sostenible. Siendo sus principales componentes la participación democrática, la sostenibilidad y prudencia financiera, la inversión en el bienestar de los miembros, la distribución de excedentes y la educación financiera.

La Cooperativa 2 basa su modelo de gestión en la equidad, la solidaridad y la participación democrática, priorizando el bienestar de sus miembros y decisiones transparentes. Sus principales componentes son la participación democrática, los servicios financieros accesibles, la sostenibilidad y prudencia, la educación financiera, la transparencia y la rendición de cuentas.

La cooperativa 3 tiene un modelo de gestión centrado en optimizar la administración de recursos para garantizar la sostenibilidad, eficiencia y el apoyo a los socios. Sus componentes principales son la planificación financiera, la gestión de capital y liquidez, la gestión de crédito y riesgo, el control y supervisión de las finanzas, la gestión de inversiones, la gobernanza y la participación de los socios.

La Cooperativa 4 se centra en garantizar solidez y sostenibilidad, donde los componentes esenciales son la protección, una estructura financiera eficaz, la calidad de los activos, las tasas de rendimiento y costos, la liquidez y el crecimiento.

La Cooperativa 5 se caracteriza por un modelo de gestión financiera adaptado a las necesidades específicas de las pymes centrado en maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad. Los componentes principales son el análisis financiero, la gestión de riesgos, la planificación estratégica, el control presupuestario y la gestión de cartera.

La Cooperativa 6 enfoca un modelo de gestión financiera orientado a maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad, fortaleciendo la solvencia y optimizando los fondos

depositados. Los principales componentes son la gestión de riesgos, la planificación financiera, la rentabilidad y la sostenibilidad.

En cuanto a los elementos comunes, se entiende que todas las COACs enfatizan la sostenibilidad financiera, resaltan la participación democrática de los socios, priorizan el bienestar de los socios a través de diversos mecanismos y gestionan los riesgos. En lo que respecta a las diferencias, algunas COACs se centran en la inclusión y responsabilidad social (Cooperativa 1), mientras que otras priorizan la eficiencia y rentabilidad (Cooperativa 3, Cooperativa 5, Cooperativa 6). Cada COAC incluye componentes específicos según su enfoque y prioridades.

3.7.1.2 Objetivos y estrategias

En relación con los objetivos y estrategias de las COACs, se presenta a continuación el análisis. La Cooperativa 1 tiene como objetivos la estabilidad financiera, el bienestar económico de los miembros, la participación, la generación de excedentes y la sostenibilidad a largo plazo. Dentro de sus estrategias destacan la gestión de fondos, el control de riesgos, contar con productos financieros accesibles, la participación democrática, la reinversión en proyectos comunitarios y la educación financiera.

Los objetivos de la Cooperativa 2 son la sostenibilidad financiera, el bienestar económico, la participación democrática, la reinversión y la educación financiera. Sus estrategias se basan en la gestión prudente de recursos, ofrecer productos financieros para las necesidades de sus miembros, la participación democrática, la reinversión en proyectos comunitarios y la educación financiera. La Cooperativa 3 tiene como objetivos la sostenibilidad financiera, el bienestar económico, la participación democrática y la educación financiera. Sus estrategias se enfocan en la gestión efectiva de recursos, ofrecer productos financieros justos, la transparencia, el desarrollo de proyectos comunitarios y la educación financiera.

La cooperativa 4 tiene por objetivos la sostenibilidad financiera a largo plazo, el bienestar económico, la inclusión financiera y la reinversión. Como estrategias maneja una gestión prudente, ofrecer productos accesibles, la inclusión financiera y la reinversión en proyectos. Los objetivos de la Cooperativa 5 tienen que ver con las finanzas sostenibles, la prosperidad financiera, la educación financiera, la participación democrática y la reinversión. Dentro de sus estrategias

destacan la reinversión, la participación democrática, la inclusión financiera, el crecimiento económico, la gestión de riesgos y las reservas.

Por su parte, la Cooperativa 6 tiene como objetivos la sostenibilidad financiera, el bienestar de sus miembros, la inclusión financiera, la participación democrática y la reinversión. Maneja como estrategias la gestión prudente del riesgo, el ofrecimiento de préstamos accesibles con asesoría financiera, contar con créditos y productos inclusivos, la transparencia, la participación y la reinversión.

En este sentido, se tienen como elementos comunes, que todas las COACs priorizan la sostenibilidad financiera, tienen como objetivo central el bienestar económico de los miembros, valoran la participación democrática, tienen como estrategia común la reinversión de excedentes en la cooperativa y en la comunidad y consideran importante la educación financiera.

En cuanto a las diferencias, algunas COACs (Cooperativa 4, Cooperativa 6) destacan la inclusión financiera como un objetivo clave, mientras que la oferta de productos financieros accesibles y adaptados a las necesidades de los miembros varía entre las COACs. La gestión de riesgos es más explícita en algunas COACs, como es el caso de la Cooperativa 1 y la Cooperativa 6.

Las COACs comparten objetivos y estrategias fundamentales, pero también presentan diferencias en sus enfoques y prioridades. La sostenibilidad financiera, el bienestar de sus miembros y la participación democrática son valores comunes. Sin embargo, cada COAC adapta sus estrategias a su contexto y a las necesidades específicas de sus socios, generando impacto positivo a través de una gestión financiera comprometida.

3.7.1.3 Servicios financieros

En cuanto a los servicios financieros ofrecidos a las pymes por las COACs, la Cooperativa 1 ofrece préstamos para capital de trabajo y necesidades de efectivo, cuentas empresariales, asesoría financiera y capacitación, soluciones de pago, plataformas de pago electrónico y seguros empresariales. Para personalizar estos servicios, otorga flexibilidad en condiciones de crédito, asesoría, apoyo continuo, tasas y requisitos asequibles, y capacitación especializada.

La Cooperativa 2 ofrece a las pymes créditos de consumo, ahorros e inversiones, y servicios especializados en línea. Estos servicios son personalizados a través del asesoramiento técnico, la flexibilidad en función de condiciones, los programas específicos y el desarrollo socioeconómico.

La Cooperativa 3 ofrece créditos para pymes, ahorros e inversiones y asesoramiento financiero. La personalización la lleva a cabo con evaluaciones individualizadas donde se analizan en detalle las necesidades y capacidades financieras, otorgando flexibilidad en condiciones y por medio del ajuste de montos, plazos y tasas de interés.

La Cooperativa 4 ofrece créditos para pymes (consumo, agropecuario), ahorros, inversiones y gestión de pagos. Para personalizar estos servicios ofrece un asesoramiento especializado, flexibilidad en condiciones y programas específicos. La Cooperativa 5 ofrece créditos empresariales o préstamos para pymes, microcréditos, cuentas de ahorro empresarial, líneas de crédito, asesoría financiera y capacitación, seguros empresariales, facilidades de pago y cobro. La personalización la lleva a cabo a través de la evaluación de la situación particular de cada empresa, el apoyo, la orientación y con programas de financiamiento especiales.

La Cooperativa 6 ofrece créditos de consumo, ahorros, inversiones, servicios adicionales como ventanillas móviles, servicios digitales y tarjetas de débito. La personalización viene dada por el asesoramiento especializado, accesible y oportuno y la flexibilidad en las condiciones de crédito según las necesidades específicas de las pymes.

En cuanto a los elementos comunes, se tiene que todas las COACs ofrecen créditos para PYMES, aunque con diferentes enfoques y condiciones. Además, la mayoría de las COACs ofrecen servicios de ahorro e inversión para las pymes y el asesoramiento financiero es un servicio común y valorado. La flexibilidad en condiciones de crédito es un aspecto clave en la personalización de servicios.

Con respecto a las diferencias, algunas COACs como la Cooperativa 1 y la cooperativa 5, ofrecen una gama más amplia de servicios, incluyendo soluciones de pago, seguros y plataformas digitales. Por su parte, la Cooperativa 3 y la Cooperativa 5 destacan por la evaluación individualizada y la adaptación de condiciones a las necesidades específicas de cada pyme. Mientras que la Cooperativa 2 y la Cooperativa 4 ofrecen servicios especializados en línea o para sectores específicos como el agropecuario.

Las COACs reconocen la importancia de las pymes y buscan ofrecerles servicios financieros adaptados a sus necesidades. La personalización de servicios es un factor clave para satisfacer las demandas de este sector. Las COACs varían en la amplitud de sus servicios y en el nivel de personalización que ofrecen mediante sus diferentes enfoques y maniobras.

3.7.1.4 Efectividad de los modelos de gestión financiera

En este aspecto, la Cooperativa 1 muestra la efectividad de su modelo a través del monitoreo del desempeño financiero y la toma de decisiones informadas para mejorar operaciones y servicios, especialmente en el apoyo a las PYMES, manteniendo una estructura de activos sólida, gestión eficiente de créditos y cobertura de riesgos. Los indicadores que miden el impacto de su modelo de gestión son la estructura y calidad de los activos, el índice de morosidad, la cobertura de provisiones para la cartera, la rentabilidad y la liquidez.

La efectividad del modelo de gestión financiera de la Cooperativa 2 se aprecia a través de la evaluación de diversos indicadores clave que miden el desempeño y el impacto en las pymes como la rentabilidad, la liquidez, la calidad de la cartera de créditos y la cobertura de provisiones para la cartera. De la misma manera, la Cooperativa 3 muestra su efectividad a través de la evaluación de los mismos indicadores.

La Cooperativa 4 evalúa la efectividad de su modelo de gestión financiera a través de la evaluación de indicadores como la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), la morosidad de la cartera de créditos, la relación técnica de solvencia, el saldo en colocaciones y motivos de solicitud. De igual manera, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6 utilizan estos mismos indicadores para evaluar su modelo de gestión financiera.

En cuanto a los elementos comunes, todas las COACs evalúan la efectividad de sus modelos de gestión financiera, prestan especial atención al impacto de las operaciones en las pymes y utilizan indicadores financieros para medir el desempeño y el impacto. Sin embargo, aunque hay indicadores comunes como la rentabilidad o la morosidad, algunas COACs (Cooperativa 4, Cooperativa 5 y Cooperativa 6) utilizan indicadores específicos como el ROE y la relación técnica de solvencia.

Algunas COACs como la Cooperativa 1 describen detalladamente el proceso de evaluación, mientras que otras como la Cooperativa 4, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6, se centran en los indicadores utilizados. Por su parte, la Cooperativa 1 proporciona un análisis más detallado de los factores que influyen en la efectividad del modelo de gestión financiera.

Las COACs son conscientes de la importancia de evaluar la efectividad de sus modelos de gestión financiera, especialmente en relación con el apoyo a las pymes. Utilizan una variedad de indicadores financieros para medir el desempeño y el impacto de sus operaciones, todo esto buscando avalar la certidumbre de sus modelos de gestión financiera y el impacto positivo en las pymes a través de la evaluación y el seguimiento de estos indicadores.

3.7.1.5 Principales sectores económicos apoyados por las COACs

Todas las COACs apoyan a pymes de los sectores comercio, manufactura, servicios, agricultura y ganadería o agroindustria en el caso de Cooperativa 3. Por otro lado, solo la Cooperativa 3 menciona el apoyo a pymes del sector turismo.

Se observa que las COACs brindan apoyo financiero a una amplia gama de sectores económicos, por lo que tienen un papel importante en el apoyo financiero a las pymes en diversos sectores económicos, contribuyendo al desarrollo empresarial local. La información sobre los sectores apoyados es pública, mientras que la información individual sobre empresas se mantiene confidencial por razones de privacidad.

3.7.1.6 Principales desafíos

Todas las COACs mencionan dificultades relacionadas con el acceso a financiamiento, ya sea por condiciones estrictas, falta de historial crediticio o requisitos complejos. Asimismo, la falta de educación financiera, la morosidad y la gestión de riesgos se identifican como problemas comunes que afectan tanto a las COACs como a sus socios. Algunas COACs como la Cooperativa 4, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6 señalan como desafío los tiempos de respuesta lentos en la aprobación de créditos. La Cooperativa 6 menciona dificultades específicas para obtener créditos

que se ajusten a las necesidades particulares de los socios y la Cooperativa 2 destaca la falta de asesoría o acompañamiento como un desafío.

Con el fin de abordar estos desafíos, todas las COACs buscan alternativas de financiamiento para ampliar sus fuentes de recursos. La inversión en educación financiera se considera fundamental para mejorar la gestión financiera tanto de la COAC como de sus socios y la implementación de políticas de crédito responsables es una estrategia clave para gestionar la morosidad y los riesgos. Se detectan estrategias específicas, como en el caso de la Cooperativa 4 y la Cooperativa 5, que han optado por hacer alianzas estratégicas y ofrecer flexibilidad en los procesos crediticios. Por su parte, la Cooperativa 6 ha implementado programas de educación financiera, transparencia y responsabilidad social para superar los desafíos.

Las COACs enfrentan desafíos relacionados con el acceso a financiamiento, la educación financiera, la morosidad y la gestión de riesgos. Cada una de ellas efectúan estrategias definidas para estos desafíos y se adaptan a las necesidades particulares de las pymes.

3.7.1.7. Mecanismos de retroalimentación

Todas las COACs coinciden en que la implementación de políticas financieras sólidas y transparentes es fundamental para generar confianza y satisfacción entre los socios, especialmente las pymes. La transparencia y la responsabilidad social son aspectos destacados que fortalecen la confianza de las pymes en los servicios de las COACs y facilitan una colaboración más efectiva.

De igual forma, todas las COACs brindan apoyo a las pymes, ofreciendo soluciones financieras y educativas para ayudarles a prosperar en el mercado. Algunas COACs como la Cooperativa 2, la Cooperativa 4 y la Cooperativa 5, enfatizan el apoyo en la mejora de la gestión financiera de las PYMES y la facilitación del acceso a productos financieros adecuados. Por su parte, la Cooperativa 3 destaca el apoyo en la gestión de las pymes, facilitando el acceso adecuado a productos financieros necesarios y la Cooperativa 6 menciona específicamente el apoyo a las pymes para superar desafíos y prosperar en el mercado.

Las COACs son conscientes de que las políticas financieras sólidas y transparentes generan confianza y satisfacción entre los socios, principalmente en las PYMES, ofreciéndoles además

apoyo integral, que incluye financiamiento, gestión financiera y soluciones educativas, lo que facilita una colaboración efectiva y contribuye al desarrollo de las PYMES.

3.7.1.8 Evolución del modelo de gestión financiera

Todas las COACs han adaptado sus modelos de gestión financiera a lo largo del tiempo para satisfacer las necesidades de las pymes y sus socios en general. Inicialmente, centraban su enfoque en ofrecer los servicios tradicionales de ahorro y crédito y con el tiempo ampliaron su oferta para incluir productos financieros más diversificados, como inversiones a plazo fijo, microcréditos y servicios de inversión. Varias COACs mencionan específicamente la adaptación de sus modelos para satisfacer las necesidades de las pymes y destacan la importancia de contribuir al crecimiento de las PYMES locales y fortalecer su gestión financiera.

Los principales cambios originados para suplir necesidades emergentes tienen que ver con la implementación, por parte de todas las COACs, de programas de capacitación y asesoramiento financiero para fortalecer la gestión financiera de las pymes. Estos programas están diseñados para mejorar la toma de decisiones financieras y promover prácticas empresariales sostenibles. Algunas COACs como la Cooperativa 1, la Cooperativa 2 y la Cooperativa 6, han implementado programas de educación financiera para mejorar el acceso a financiamiento y el uso eficiente de los recursos económicos. La Cooperativa 1 menciona específicamente el establecimiento de alianzas con instituciones académicas para desarrollar proyectos conjuntos que integren a las pymes y a las cooperativas en el mercado de valores del Ecuador.

En concreto, las COACs han desarrollado sus modelos de gestión financiera y han evolucionado a cambios para satisfacer las necesidades de las pymes, brindando apoyo integral con financiamiento, capacitación, asesoramiento y educación financiera.

3.7.1.9 Optimización del modelo de gestión financiera

Varias COACs entre las que figuran la Cooperativa 1, la Cooperativa 4, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6, destacan la importancia de fortalecer la infraestructura digital y el acceso remoto a los servicios financieros. Esto incluye la creación de productos financieros específicos

para pymes, asesoría y formación continua y la simplificación de los procesos de solicitud y evaluación de créditos. Adicionalmente, todas las COACs mencionan la necesidad de desarrollar productos financieros adaptados a las necesidades de las pymes, lo que incluye el financiamiento para la innovación y sostenibilidad, productos flexibles y especializados y la asesoría personalizada. La capacitación empresarial y la asesoría financiera personalizada son estrategias comunes para fortalecer la gestión financiera de las pymes.

Por otro lado, la simplificación de los procesos de solicitud y evaluación de créditos es una estrategia clave para mejorar la eficiencia y la accesibilidad de los servicios financieros. Mientras que el establecimiento de alianzas con otras entidades, como instituciones académicas y gubernamentales, y el fomento del networking son estrategias útiles para ampliar el alcance y el impacto de los servicios.

Varias COACs, entre las que destacan la Cooperativa 1, la Cooperativa 4, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6, incentivan la inversión en innovación y sostenibilidad, reconociendo su importancia para el desarrollo a largo plazo. Este mismo grupo de cooperativas, a excepción de la Cooperativa 1, trabaja para facilitar el acceso de las pymes a mercados nacionales e internacionales, fomentando la internacionalización y el crecimiento de estas. Por su parte, la Cooperativa 6 menciona la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de su estrategia de optimización.

Otras estrategias identificadas para mejorar la gestión y la inclusión financiera son la ampliación de la educación financiera para socios y pymes y el fomento de la cultura de ahorro e inversión. La implementación de sistemas de monitoreo y retroalimentación constante es esencial para evaluar el impacto de las estrategias y llevar a cabo ajustes necesarios.

En definitiva, las COACs están efectuando diversas maniobras para afinar su importante papel en el desarrollo económico local, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

3.7.1.10 Visión del futuro

Todas las COACs coinciden en la importancia de la transformación digital y la accesibilidad a través de la tecnología. Esto incluye la creación de productos financieros innovadores adaptados a las pymes, educación financiera continua y asesoría personalizada. Varias

COACs mencionan la inclusión financiera y el acceso a mercados internacionales como elementos clave de su visión del futuro, mientras que algunas (Cooperativa 4, Cooperativa 5) destacan la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial como aspectos fundamentales de su visión. Aunque todas las COACs comparten la misma visión general, existen diferencias en el enfoque y los aspectos específicos que destacan.

La innovación y la digitalización son elementos fundamentales de los planes de todas las COAC. Mientras que varias COACs planean expandir su oferta de productos financieros personalizados, adaptados a las necesidades específicas de las pymes, fortalecer la colaboración entre pymes y establecer alianzas estratégicas para ampliar su alcance y mejorar sus servicios. El acompañamiento estratégico y la mentoría son estrategias clave para fortalecer la gestión financiera de las pymes.

Algunas COACs planean implementar programas de sostenibilidad y fortalecer las redes de apoyo entre emprendedores y priorizar el acceso a crédito con procesos actualizados y simplificados. La Cooperativa 4 menciona específicamente los créditos y el financiamiento a corto plazo como parte de sus planes. Por otro lado, la Cooperativa 5 y la Cooperativa 6 destacan la importancia de ofrecer productos financieros flexibles y especializados. Además, enfatizan la necesidad de brindar capacitación continua y asesoría sobre normativas internacionales.

Se observa que las COACs se están orientando activamente hacia la transformación digital, la inclusión financiera, la sostenibilidad y el apoyo a las pymes. Su planificación se dirige a la expansión de productos personalizados, el acompañamiento estratégico, la innovación, la digitalización, la simplificación de procesos con el objeto de optimizar el acceso a crédito.

3.7.1.11 Consejos de las COACs

Todas las COAC coinciden en la importancia de la digitalización y la adopción de tecnología para mejorar la eficiencia y la accesibilidad de los servicios financieros. Esto incluye la digitalización de los servicios financieros, la creación de productos financieros innovadores y la implementación de plataformas digitales. Asimismo, la educación financiera continua y la capacitación son consideradas fundamentales para fortalecer la gestión financiera de las pymes y

promover la inclusión financiera. Algunas COACs mencionan específicamente la capacitación y el asesoramiento personalizado para las pymes.

La inclusión financiera y el acceso a crédito son aspectos clave para el desarrollo de las pymes. Las COACs recomiendan simplificar los procesos y requisitos para facilitar el acceso al crédito y ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades locales. Adicionalmente, la confianza y la transparencia son valores fundamentales para construir relaciones sólidas con los socios.

Las COACs recomiendan evaluar permanentemente el modelo de gestión financiera, asegurar la participación de los socios, fomentar la responsabilidad social y la sostenibilidad, gestionar los riesgos de forma proactiva y promover una cultura de innovación. Establecer relaciones a largo plazo con las pymes y formar alianzas estratégicas con otros actores también son estrategias importantes para el crecimiento y el desarrollo. Varias COACs mencionan la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de su estrategia y valores fundamentales.

Las COACs ofrecen consejos para sus socios, especialmente las pymes, que van desde la digitalización y la educación financiera hasta la responsabilidad social empresarial y la colaboración estratégica, demostrando el compromiso de las COACs con el desarrollo sostenible y el éxito de las pymes.

3.7.2. Análisis de entrevistas a directivos de pymes

3.7.2.1 Aspectos generales sobre la relación con las COACs

El tiempo de inicio de la relación varía entre los diferentes tipos de PYMES, desde 2.5 años hasta 10 años. Las pymes de turismo, servicios y comercial tienden a tener relaciones más recientes con COACs (de 3 a 3.5 años). Mientras que las pymes de agricultura y agroindustria muestran una mayor antigüedad en su relación con COACs (de 5 a 10 años). Asimismo, las COACs pertenecientes al sector manufacturero también muestran una relación muy longeva.

En cuanto al proceso de inicio de la relación, la mayoría de las pymes señalan el acceso al financiamiento como la principal razón para iniciar tratos con las COACs, sumado a las tasas de interés, los aplazamientos de pago y las condiciones de crédito favorables. Otros aspectos que

motivan la relación son el conjunto de productos y servicios financieros diseñados para pymes, el apoyo en la gestión empresarial y la capacitación como beneficios adicionales.

Por otro lado, las pymes de agricultura y agroindustria enfatizan la importancia de financiamiento para capital de trabajo y adquisición de insumos, mientras que las pertenecientes al sector de manufactura valoran la optimización de procesos productivos y la capacitación especializada.

Se deja ver que las COACs han conseguido establecer relaciones sólidas con diversos sectores de pymes, ofreciendo soluciones financieras adaptadas a sus necesidades. El acceso a financiamiento y las condiciones favorables son los principales impulsores de estas relaciones.

3.7.2.2 Tipos de créditos

La mayoría de los sectores reciben créditos para capital de trabajo, lo que indica una necesidad común de financiamiento para operaciones diarias. Varios sectores también reciben créditos para inversión en infraestructura, equipos y expansión. Esto refleja la necesidad de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Algunos sectores reciben créditos específicos adaptados a sus necesidades, como créditos para insumos agrícolas, equipos especializados o necesidades estacionales, dando a percibir motivación para la producción.

Todos los sectores reciben asesoramiento financiero general, lo que indica un enfoque integral por parte de las COACs, mientras que algunos sectores reciben asesoramiento específico relacionado con el tipo de crédito que reciben, como asesoramiento en flujo de caja o gestión de líneas de crédito rotativas.

Las pymes del sector turismo solicitan créditos para capital de trabajo y líneas de crédito rotativas, lo que sugiere una necesidad de financiamiento flexible para operaciones fluctuantes. Mientras que las pymes de servicios reciben créditos para inversión en infraestructura y capital de trabajo, así como asesoramiento en flujo de caja. Por su parte, las pymes del sector comercial se benefician de créditos para inversión, capital de trabajo y liquidez, lo que indica necesidades diversas de financiamiento.

Las pymes pertenecientes a la agroindustria, ¿reciben créditos para inversión, capital de trabajo y equipos, con un enfoque en necesidades estacionales y flujo de caja, al igual que las de agricultura que, además de equipos, adquieren insumos y emplean los créditos para lograr su expansión con asesoramiento financiero general. Las pymes de manufactura reciben créditos para maquinaria, equipos, capital de trabajo y flujo de caja, lo que refleja necesidades de financiamiento para producción y operaciones.

Las COACs ofrecen una variedad de servicios financieros adaptados a las necesidades específicas de cada sector de pymes. El enfoque en créditos para capital de trabajo e inversión, junto con el asesoramiento financiero, indica un apoyo integral a las pymes. Las diferencias en los tipos de crédito y asesoramiento reflejan las particularidades de cada sector y su necesidad de financiamiento especializado.

3.7.2.3 Razones para la elección y beneficios

Las PYMES eligen COACs porque ofrecen servicios financieros adaptados a sus necesidades específicas. Las tasas de interés competitivas y las condiciones flexibles son factores decisivos, al igual que el asesoramiento financiero especializado y el compromiso con el desarrollo local. Los factores evaluados en cada sector resaltan las particularidades financieras y operativas, lo cual resulta ventajoso. Esto permite que las COACs fortalezcan sus estrategias de captación, retención de clientes y que las pymes tomen decisiones de financiamiento más informadas.

En cuanto a los beneficios, las pymes revelan que su crecimiento y desarrollo se debe a las COACs. En este sentido, consideran que son fundamentales los recursos para el desarrollo y la oportunidad del financiamiento, lo cual resulta de mucho beneficio para todos los sectores, al igual que la capacitación financiera y el asesoramiento técnico. Las pymes atribuyen que la mejora en su competitividad y sostenibilidad se debe a las COACs y que el apoyo de las COACs ayuda al desarrollo local.

Los mejores beneficios de negociación y la reducción de costos operativos son beneficios que destacan las pymes de los sectores turismo. Las pymes de servicios suman a estos beneficios el acceso a la tecnología, lo cual también es apreciado por las pymes comerciales. Por su parte, las pymes pertenecientes al sector agroindustrial y agricultura valoran el financiamiento para

inventario y desarrollo, la sistematización de pago y cobranza y el financiamiento empresarial y de marketing. En cuanto a las pymes manufactureras, destacan como principales beneficios los créditos con tasas preferenciales, el crédito para capital de trabajo, la asesoría financiera y las oportunidades comerciales.

En cuanto a los ejemplos de desarrollo empresarial por sector, destacan los siguientes:

- Turismo: Capacitación empresarial, financiamiento para aumentar la oferta turística, facilidades de pago y cobranza y reducción de costos operativos.
- Servicios: Financiamiento para crecimiento, capacitación financiera, contactos, oportunidades comerciales y accesibilidad a plataformas digitales.
- Comercial: Crédito para inversión, capital de trabajo, asesoría financiera y conexión con nuevos mercados.
- Agroindustria: Crédito para la producción, gestión financiera y apertura a nuevos mercados.
- Agricultura: Crédito para equipos, capital de trabajo, cuentas empresariales y asesoría financiera.
- Manufactura: Crédito para inversión, capital de trabajo y gestión financiera.

Las COACs han tenido un impacto positivo en el desarrollo de las pymes a través de diversos beneficios y servicios como el financiamiento, la capacitación y el asesoramiento, los cuales son básicos en el crecimiento y la mejora de la competitividad. Esto evidencia la manera en que los beneficios inciden en efectos precisos para cada sector.

3.7.2.4 Cambios experimentados por las pymes

En líneas generales, las pymes han experimentado crecimiento y expansión, mejora en la rentabilidad, optimización de las operaciones y han mejorado su desempeño financiero. Sin embargo, por cada sector se observan cambios más específicos, como es el caso de las pymes de turismo que han experimentado un crecimiento enfocado en la diversificación de la oferta y mejora de la rentabilidad o las pymes de servicios que se destacan por su desempeño financiero y crecimiento, así como la optimización de la operatividad.

Las pymes del sector comercial han mejorado su rentabilidad, operaciones, desempeño financiero y crecimiento, mientras que las del sector agroindustrial muestran optimización de la producción, operación, rentabilidad y producción. Los cambios en las pymes de agricultura se aprecian en el aumento de la productividad y la expansión del mercado, así como en la mejora de la eficiencia. Por su parte, las pymes de manufactura han modernizado la producción y han expandido el mercado, así como han mejorado la productividad, competitividad, eficiencia operativa e innovación.

Entre los indicadores de éxito, en líneas generales, destacan los siguientes:

- Incremento en ingresos y rentabilidad.
- Aumento en la producción y ventas.
- Generación de empleo.
- Mejora en la liquidez.
- Expansión del mercado.

Las COACs han tenido una marca efectiva en el desarrollo de las pymes a través de diversos cambios e indicadores de éxito. El crecimiento, la mejora en la rentabilidad y la optimización de operaciones son resultados clave para la mayoría de los sectores. Los indicadores de éxito específicos muestran cómo estos cambios se traducen en resultados tangibles y medibles para cada sector.

3.7.2.5 Apoyo especial y beneficios clave

En su mayoría, las pymes ponderan la capacidad de COACs en la ayuda brindada para superar circunstancias difíciles y mantener su flujo de caja. Este apoyo ha fortalecido la capacidad de las pymes para enfrentar situaciones difíciles para alcanzar sus metas, por lo que varias pymes mencionan que las COACs les han ayudado a recuperarse rápidamente de dificultades financieras. Adicionalmente, las COACs ofrecen asesoramiento financiero y comercial, que va más allá del financiamiento tradicional.

El apoyo recibido por los diversos sectores de pymes se describe a continuación:

- Turismo: Créditos flexibles, reestructuración de deudas, asesoría financiera y proyectos.
- Servicios: Crédito flexible, créditos para capital de trabajo, asesoría financiera, empresarial y créditos de emergencia.
- Comercial: Créditos para desarrollo, asesoría financiera, empresarial y financiamiento flexible.
- Agroindustria: Asesoría financiera personalizada, financiamiento flexible, fomento al desarrollo.
- Agricultura: Asesoramiento personalizado en gestión financiera, créditos personalizados, moratorias de pago.
- Manufactura: Créditos con plazos flexibles, asesoría en gestión financiera, comercialización de productos y acceso a nuevos mercados.

Las COACs se destacan por ofrecer acceso a financiamiento flexible, adaptado a las necesidades específicas de cada pyme, junto con asesoramiento personalizado tanto en finanzas como en gestión empresarial, lo que permite a las pymes transitar situaciones críticas con soluciones a medida. Además, el apoyo integral que brindan, incluyendo capacitación y acceso a nuevos mercados, fortalece su papel como aliados estratégicos en el desarrollo económico y social de las pymes.

3.7.2.6 Evaluación de la calidad de los servicios

La evaluación de la calidad de los servicios de las COACs se realiza mediante métodos comunes como el análisis FODA, encuestas de satisfacción, indicadores financieros y retroalimentación directa, adaptándose a las particularidades de cada sector. Los sectores de turismo y servicios priorizan la fiabilidad y empatía, mientras que el sector comercial utiliza cuestionarios específicos.

Por su parte, los sectores de agroindustria y agricultura se centran en indicadores financieros y el sector manufacturero emplea una combinación de métodos, destacando como

fortalezas la atención personalizada, el conocimiento del mercado local, la flexibilidad y la comunicación directa.

Se identifican áreas de mejora como el acceso a tecnologías digitales, la ampliación de la gama de productos financieros, la eficiencia operativa, la evaluación y seguimiento del crédito, la promoción de servicios y la capacitación del personal.

3.7.2.7 Experiencia con el personal de las COACs

Las pymes expresan una satisfacción general con la atención del personal de las COACs, destacando su compromiso con el crecimiento y desarrollo de sus negocios, así como la calidad del servicio ofrecido desde el inicio. Las pymes se sienten respaldadas por el entendimiento y la respuesta eficiente a sus necesidades, valorando la influencia positiva que experimentan como socios. Este alto nivel de satisfacción se debe al compromiso de las COACs con los siguientes elementos:

- Desarrollo económico local.
- Promoción del ahorro y la inversión.
- Impulso al desarrollo socioeconómico a través de servicios financieros de calidad.
- Provisión de productos financieros adaptados a sus necesidades.
- Calidad y eficiencia en los servicios.
- Promoción del acceso a financiamiento.
- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente, demostrando un entendimiento profundo y una respuesta efectiva a las necesidades de las pymes.

3.7.2.8 Transformación y valor agregado

La adaptación de las COACs a las necesidades de las pymes se manifiesta en la digitalización y tecnología, con la implementación de plataformas en línea y aplicaciones móviles, así como en la oferta de productos financieros personalizados, asesoramiento y capacitación

sectorizados, valorando la flexibilidad y adaptación que permiten a las pymes gestionar sus actividades de manera más eficiente.

Se promueven alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo de las pymes, ofreciendo en sectores específicos como turismo, servicios, comercial, agroindustria, agricultura y manufactura, productos financieros innovadores, asesoría personalizada, líneas de crédito flexibles, opciones de ahorro e inversión a créditos especializados, reconociendo la necesidad de acceso a financiamiento flexible, asesoramiento, capacitaciones relevantes, digitalización, tecnología y atención personalizada como pilares fundamentales para el crecimiento de las PYMES.

3.7.2.9 Impacto del modelo de gestión financiera de COACs

El modelo de gestión financiera de las COACs genera un impacto positivo en las pymes a través de beneficios generales como el financiamiento con tasas competitivas, el asesoramiento financiero y la oferta de productos adaptados a las necesidades específicas de cada negocio, complementados con beneficios sectoriales que incluyen el manejo eficiente del flujo de caja para el turismo, financiamientos especializados para servicios, créditos asequibles para el comercio, optimización del flujo de caja y gestión financiera para la agroindustria, líneas de crédito accesibles y pagos flexibles para la agricultura, montos de financiamiento y plazos flexibles para la manufactura. Además, se destacan beneficios adicionales como intereses competitivos, acceso al crédito, inversión, expansión del negocio y acompañamiento financiero, evidenciando un impacto positivo y diversificado en todos los sectores.

3.7.2.10 Consejos para pymes

Para una gestión financiera exitosa, las pymes deben investigar y comparar las opciones de financiamiento de las cooperativas, mantener un historial crediticio sólido, aprovechar el asesoramiento financiero, construir una relación a largo plazo con la entidad, diversificar sus fuentes de financiamiento, asegurar que el crédito se adapte a sus necesidades, flujo de caja y mantener sus finanzas organizadas y actualizadas.

3.7.2.11 Visión del futuro

Las pymes anticipan que su relación con las cooperativas se traducirá en un incremento y progreso de sus actividades, con expectativas centradas en financiamiento con mejores condiciones, apoyo y asesoramiento continuo. Específicamente, en el sector turístico se espera un fortalecimiento de la relación con acceso a mejores créditos y capacitaciones para financiar la expansión, mientras que en servicios se busca un crecimiento sostenido basado en un buen historial crediticio.

El sector comercial anhela líneas de crédito rotativas y financiamiento en épocas de baja demanda; la agroindustria y agricultura aspiran a mayores montos de crédito con tasas competitivas de financiamiento flexible para capital de trabajo e inversión. Por su parte, la manufactura visualiza créditos productivos y capital de trabajo con períodos de gracia para financiar la expansión y modernización.

En términos generales, las pymes buscan acceder a financiamiento flexible y adaptado, crecimiento y expansión de sus negocios, asesoramiento, capacitación especializada y construir relaciones sólidas a largo plazo con las cooperativas.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

En este capítulo desarrolla una propuesta orientada a crear un modelo estratégico de gestión financiera. El propósito es mejorar el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) al crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en el cantón Riobamba. Comienza con una revisión histórica del sector cooperativo ecuatoriano, prestando atención a su desarrollo y al marco regulatorio actual que lo divide. Después de este análisis, se presenta el modelo estratégico sugerido, detallando su organización, partes y fases de ejecución. La propuesta se basa tanto en una evaluación de la situación existente como en una base teórica firme que justifica cada elemento. Por último, el capítulo incluye la validación de expertos en el tema, quienes confirman la relevancia, factibilidad y capacidad del modelo para ser usado en otros contextos.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

En Ecuador, la primera Ley de Cooperativas data de 1937, marcando una intervención estatal en el sector. Esta ley menciona a la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo, establecida en 1927, como la primera organización financiera cooperativa. Para entender la situación actual de este sector en el país, se han usado datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, registrando el aumento y los cambios en el número de cooperativas de ahorro y crédito.

Es importante notar que la disminución de cooperativas entre 2013 y 2016 responde a la implementación de las regulaciones nacionales. Estas clasifican a las cooperativas en segmentos según su actividad en el sector, volumen de negocios, número de miembros, representación, ubicación de oficinas, activos, patrimonio, y los productos y servicios financieros que ofrecen (Luque y Casado, 2020).

Los datos arrojados por el Banco Central del Ecuador-BCE (2021) en el año 2020 muestran que el PIB se contrajo un 7,8%, centralizando hasta la baja en el primer semestre del año. Se señala, a su vez, que la expectativa de crecimiento para el año 2021 es de 2,8% del PIB, mientras que el Banco Mundial (2021) proyecta un crecimiento de un 3,4% para el año 2021.

Otro elemento a tener en cuenta es el hecho de los primeros impactos de la pandemia en las pymes que produjeron la disminución de la demanda (nacional e internacional), lo que causó,

por derivación, un derrumbe simultáneo en sus ingresos, entre otros factores como la disminución de la mano de obra, mayores obstáculos a los accesos a financiamiento y, en algunas actividades comerciales, la ausencia de práctica y experiencia en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas para el desarrollo (Gualpa y Urbina, 2021).

De acuerdo con cifras del INEC (2021), la estabilidad empresarial en Ecuador presenta serias dificultades. El número de empresas activas disminuyó de 886.600 en 2019 a 846.265 en 2020, lo que significa el cese de operaciones de 40.335 empresas. Una situación similar se observó entre 2018 y 2019, con una baja de 27.627 empresas (914.227 en 2018 y 886.600 en 2019). González et al. (2024) indican que solo el 48% de los negocios en Ecuador sobreviven después de diez años. Es decir, el 52% de las empresas creadas en 2018 dejarán de funcionar en la siguiente década (INEC, 2021).

El problema fundamental es la alta mortalidad de empresas en Riobamba. De acuerdo con González et al. (2024), en 2021 se registraron 2008 negocios, pero 4765 cerraron en el mismo año, lo que indica que hay más cierres que aperturas. De enero a julio de 2022, abrieron 683 negocios mientras que 596 cerraron. El BCE (2021) indica que el valor agregado bruto de Riobamba en 2020 fue de \$1.173.180, representando el 1.26% del VAB nacional. Esto, junto con una escasa cultura empresarial, genera baja competitividad y poco acceso a los principales mercados.

Se observa una desconfianza en el sector empresarial, que puede resultar en el cierre de empresas e incertidumbre económica. El Boletín Económico N° 7 del Observatorio Económico de la Universidad Nacional de Chimborazo (2022) indica que el índice de confianza empresarial global en la provincia es de -18.77 puntos, reflejando esta falta de confianza.

Estos problemas causan efectos como la falta de presupuestos de ingresos y gastos, lo cual produce riesgos de falta de liquidez y aumenta el nivel de deuda sin metas de inversión claras. También, generan que no se use parte de los ingresos para ahorrar o invertir, lo que afecta la capacidad de respuesta ante crisis económicas, el estancamiento financiero y las dificultades para crear proyectos y recibir préstamos (Satán y Franco, 2018).

4.2 Fundamentación teórica de la propuesta de transformación

La propuesta de un modelo estratégico para la gestión financiera se basa en una estructura teórica que justifica su diseño y posible impacto. Este modelo propone una estructura coherente, basada en los principios de la gestión financiera, la teoría de la agencia y el valor del dinero en el tiempo. La integración de estos marcos conceptuales busca asegurar que la propuesta responda a las complejidades del sector cooperativo y sus relaciones con las PYMES.

En primer lugar, la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) es clave para entender la relación entre los socios de las cooperativas (principales) y sus directivos (agentes). Esta teoría plantea que hay una asimetría en la información que manejan y posibles choques de intereses, donde los administradores podrían decidir aspectos que no beneficien al máximo a los socios. El modelo estratégico que se propone busca solucionar esto creando formas de ser transparentes, de rendir cuentas y una manera de gobernar que haga que lo que motive a los administradores coincida con lo que quieren los socios y la comunidad en cuanto a desarrollo económico y social. Al fortalecer la comunicación y la supervisión, se busca reducir los costos de agencia y fomentar una gestión financiera más ética y responsable.

Por otro lado, la teoría de la estructura de capital (Modigliani y Miller, 1958) es clave para diseñar cómo se financia el modelo estratégico. Esta teoría examina la mejor mezcla de deuda y capital para financiar una empresa. En las cooperativas, se ajusta para crear un financiamiento accesible y duradero para las pequeñas empresas. La propuesta sugiere usar fondos rotatorios y buscar diversas fuentes de capital, como indica la Ley de Economía Popular y Solidaria, para bajar el riesgo en las finanzas y asegurar que los microempresarios tengan recursos disponibles.

Finalmente, el concepto del valor del dinero en el tiempo (Fisher, 1892) es clave para las decisiones financieras. Reconoce que el dinero actual vale más que la misma suma en el futuro, lo cual es importante para juzgar proyectos de inversión y asignar créditos de forma eficiente. El modelo estratégico propone que las cooperativas valoren la ganancia de sus créditos no solo en dinero, sino también por su capacidad de crear valor a largo plazo mediante el crecimiento de las PYMES y el desarrollo económico local. Así, cada inversión y crédito se mide considerando tanto la viabilidad financiera como el impacto social.

La convergencia de estas teorías crea la base teórica para sugerir un modelo estratégico de administración financiera. Este modelo estratégico busca la eficiencia económica y se ajusta a los principios de equidad, solidaridad y desarrollo sostenible, características del sector cooperativo.

4.3. Estructura de la propuesta de transformación

4.3.1. Tema

Estrategia de gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.

4.3.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar un modelo estratégico de gestión financiera para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.

4.3.3. Fundamentos estratégicos

La información estratégica se obtuvo de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.

4.3.4. Pasos del diseño del modelo estratégico de gestión financiera

- Planeación estratégica.
- Elaboración del FODA.
- Definición de estrategias y objetivos.
- Perspectivas aplicadas a las cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba.

4.2.4.1. Planeación estratégica

Misión

Las cooperativas de ahorro y crédito en el sector Riobamba son un conjunto de entidades que ofrecen servicios de disponibilidad económica, con una alta profesionalidad, compromiso social y tecnologías de puntería, con lo cual logran cumplir estrictamente con los estándares de calidad establecidos para lograr el desarrollo de la economía social y solidaria.

Visión

Se propone un posicionamiento para lograr el crecimiento integral y sostenible de este sector y, por consiguiente, un lugar destacado entre las diez instituciones más grandes del Sistema Financiero Popular y Solidario en el ámbito nacional.

Valores

- **Ética:** Actuar con una conducta de honestidad e integridad.
- **Transparencia:** Información veraz y oportuna de los resultados institucionales hacia nuestros socios.
- **Compromiso:** Cumplir con lo prometido, incluso cuando las circunstancias son adversas.
- **Disciplina:** Capacidad de actuar de forma ordenada y constante en todas las actividades.
- **Lealtad:** Actitud íntegra para cumplir los objetivos y metas.
- **Solidaridad:** Apoyo permanente a nuestros socios y clientes.
- **Responsabilidad:** Administrar los recursos económicos de socios y clientes adecuadamente, mitigando el riesgo.
- **Respeto:** Consideración al ser humano y al medio ambiente.

4.2.4.2. Elaboración del análisis FODA

En la tabla 26 se presenta la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) construida con los resultados del análisis de las entrevistas.

Tabla 26

Análisis FODA de las COACs

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad de modelos de gestión. ● Enfoque en la sostenibilidad financiera. ● Compromiso con el bienestar de los socios. ● Participación democrática y transparencia. ● Amplia gama de servicios financieros. ● Capacidad de adaptación y evolución. ● Conciencia de la importancia de la evaluación. ● Contribución al desarrollo de la economía local. ● Interés por la transformación digital. ● Relaciones sólidas con las pymes. ● Personal comprometido y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir productos financieros personalizados. ● Fortalecer la colaboración entre pymes. ● Desarrollar alianzas estratégicas. ● Impulsar la transformación digital. ● Invertir en innovación y sostenibilidad. ● Aprovechar el crecimiento de sectores clave.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultades para acceder a financiamiento. ● Falta de educación financiera. ● Problemas de morosidad y gestión de riesgos. ● Variabilidad en la oferta de servicios. ● Necesidad de mejorar la infraestructura digital. ● Deficiencia operativa. ● Deficiencia en la promoción de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia de otras instituciones financieras. ● Inestabilidad económica. ● Cambios regulatorios. ● Riesgos tecnológicos. ● Cambio en las necesidades de las pymes.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.3. Definición de estrategias y objetivos

El análisis interno de las COACs de Riobamba revela que estas presentan una sólida fortaleza en su diversidad de modelos de gestión, lo que les permite adaptarse a las necesidades específicas de las pymes y a los diferentes sectores económicos. Su enfoque en la sostenibilidad financiera y el compromiso con el bienestar de los socios generan confianza y fortalecen las relaciones. La participación democrática y la transparencia son valores fundamentales que consolidan su credibilidad. Además de contar con una amplia gama de servicios financieros, las

COACs han demostrado gran capacidad de adaptación y evolución. Por otro lado, la conciencia de la importancia de la evaluación y el interés por la transformación digital también son aspectos positivos que impulsan su desarrollo.

Sin embargo, existen debilidades internas que deben abordarse entre las que destacan las dificultades para acceder a financiamiento, la falta de educación financiera, los problemas de morosidad y gestión de riesgos. La variabilidad en la oferta de servicios y la necesidad de mejorar la infraestructura digital son elementos que limitan su competitividad, sin dejar de lado que la deficiencia en las operaciones y en la promoción de servicios son áreas que se deben mejorar.

El análisis externo revela que el entorno ofrece oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las COACs. La expansión de productos financieros personalizados, el fortalecimiento de la colaboración entre pymes y el desarrollo de alianzas estratégicas pueden generar nuevas oportunidades de negocio. La transformación digital y la inversión en innovación y sostenibilidad son tendencias que pueden ser aprovechadas. De igual forma, el crecimiento de sectores clave como el turismo, los servicios y la manufactura ofrece un mercado potencial para las COACs.

Por otro lado, existen amenazas externas que deben tenerse en cuenta en particular la competencia de otras instituciones financieras, la inestabilidad económica, los cambios regulatorios y los riesgos tecnológicos, ya que pueden afectar la operación de las COACs. A esto se suma que el cambio en las necesidades de las pymes es una amenaza que se debe tomar en cuenta y que requiere una adaptación constante.

Del análisis interno y externo, se desprenden las estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades), DO (Debilidades - Oportunidades), FA (Fortalezas - Amenazas) y DA (Debilidades - Amenazas), las cuales se detallan a continuación:

- Estrategias FO:
 - Desarrollar productos financieros personalizados para cada sector de pymes, aprovechando la diversidad de modelos de gestión y la capacidad de adaptación de las COACs.
 - Fortalecer la colaboración entre pymes mediante la creación de plataformas digitales y eventos de networking, aprovechando la amplia gama de servicios financieros y la sólida relación con las pymes.

- Impulsar la transformación digital mediante la inversión en infraestructura tecnológica y la capacitación del personal, aprovechando el interés por la transformación digital y la conciencia de la importancia de la evaluación.
- Estrategias DO
 - Implementar programas de educación financiera para las pymes, aprovechando la oportunidad de fortalecer la colaboración y el desarrollo de alianzas estratégicas.
 - Mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de procesos y la capacitación del personal, aprovechando la oportunidad de invertir en innovación y sostenibilidad.
 - Ampliar la gama de productos y servicios digitales, aprovechando la oportunidad de impulsar la transformación digital y la colaboración entre pymes.
- Estrategias FA
 - Diferenciar los servicios de las COACs mediante la oferta de valor agregado y la atención personalizada, aprovechando la sólida relación con las pymes y el personal comprometido.
 - Implementar estrategias de gestión de riesgos para mitigar el impacto de la inestabilidad económica, aprovechando la conciencia de la importancia de la evaluación y la capacidad de adaptación de las COACs.
- Estrategias DA
 - Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para ampliar el acceso a financiamiento, mitigando la debilidad de las dificultades para acceder a financiamiento.
 - Adaptar los servicios a las necesidades cambiantes de las pymes mediante la investigación de mercado y la retroalimentación constante, mitigando la amenaza del cambio en las necesidades de las PYMES.

En cuanto a los objetivos SMART, se definen los siguientes:

- Aumentar la cartera de clientes pymes en un 20 % en los próximos dos años, mediante la implementación de productos financieros personalizados y la promoción de los servicios.
- Implementar una plataforma digital para la colaboración entre pymes en un plazo de un año, facilitando el networking y la generación de oportunidades de negocio.
- Reducir la tasa de morosidad en un 15 % en los próximos tres años, mediante la implementación de estrategias de gestión de riesgos y programas de educación financiera.
- Aumentar la satisfacción de las pymes con los servicios de las COACs en un 10 % en los próximos dos años, mediante la mejora de la eficiencia operativa y la atención personalizada.

4.2.4.4. Perspectivas aplicadas a las COACs para el desarrollo económico de las pymes en Ecuador en el caso del cantón Riobamba

Las estrategias y objetivos que se presentan en este apartado buscan fortalecer el papel de las COACs como aliados estratégicos para el desarrollo económico y social de las pymes en el cantón de Riobamba, Ecuador, adaptándose a las necesidades del mercado y aprovechando las oportunidades del entorno.

En la tabla 27 se presentan las estrategias diseñadas para aumentar la cartera de clientes pymes.

Tabla 27

Estrategias para aumentar la cartera de clientes pymes

<p>Objetivo principal: Aumentar la cartera de clientes pymes en un 20% en los próximos dos años.</p>

Objetivo estratégico: Ampliar el alcance y la penetración de las COACs en el mercado pyme, posicionándolas como socios estratégicos para su crecimiento.			
Estrategias	Acciones	Metas	Tiempo
Desarrollar productos financieros personalizados para cada sector PYME.	Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades financieras específicas de cada sector. Diseñar y lanzar productos financieros adaptados a las necesidades identificadas. Establecer alianzas con cámaras de comercio y asociaciones empresariales para promocionar los productos.	Lanzar al menos 3 nuevos productos financieros personalizados por sector en el primer año.	2 años
Implementar una campaña de marketing digital para promocionar los servicios de las COACs.	Crear contenido relevante y atractivo para las pymes (blogs, videos, infografías, etc.). Utilizar redes sociales y publicidad online para llegar a un público más amplio. Organizar webinars y eventos online para educar a las pymes sobre los beneficios de trabajar con las COACs.	Aumentar el tráfico al sitio web de las COACs en un 50 % en el primer año.	2 años
Fortalecer la atención al cliente y la asesoría personalizada.	Capacitar al personal de las COACs en atención al cliente y asesoría financiera. Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM). Ofrecer asesoría personalizada a las pymes para ayudarles a tomar decisiones financieras informadas.	Aumentar la satisfacción de las pymes con la atención al cliente en un 15 % en el primer año.	2 años

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 28 se presentan las estrategias diseñadas para generar oportunidades de negocio entre las pymes.

Tabla 28

Estrategias para generar oportunidades de negocio entre las pymes

Objetivo principal: Implementar una plataforma digital para la colaboración entre pymes en un plazo de un año.			
Objetivo estratégico: Fomentar el networking y la generación de oportunidades de negocio entre las pymes, fortaleciendo su ecosistema empresarial.			
Estrategias	Acciones	Metas	Tiempo
Desarrollar una plataforma online que permita a las pymes conectarse, compartir información y colaborar.	Definir las funcionalidades de la plataforma (foros, grupos de discusión, directorios de empresas, etc.). Desarrollar la plataforma y garantizar su seguridad y usabilidad. Promocionar la plataforma entre las pymes y ofrecer capacitación sobre su uso.	Lanzar la plataforma en un plazo de 12 meses.	1 año
Organizar eventos online y offline para promover el networking entre las pymes.	Organizar webinars, talleres y seminarios sobre temas de interés para las pymes. Organizar eventos de networking presenciales para facilitar el contacto entre las pymes. Crear grupos de discusión online para promover el intercambio de ideas y experiencias.	Organizar al menos 4 eventos de networking en el primer año.	1 año
Establecer alianzas con otras organizaciones para ampliar el alcance de la plataforma.	Colaborar con cámaras de comercio, asociaciones empresariales y universidades. Promocionar la plataforma en eventos y publicaciones de otras organizaciones. Ofrecer descuentos y beneficios especiales a los miembros de otras organizaciones.	Establecer al menos 3 alianzas estratégicas en el primer año.	1 año

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 se presentan las estrategias diseñadas para fortalecer la gestión de riesgos.

Tabla 29*Estrategias para fortalecer la gestión de riesgos*

Objetivo principal: Reducir la tasa de morosidad en un 15% en los próximos tres años.			
Objetivo estratégico: Fortalecer la gestión de riesgos y la cultura de pago responsable entre las pymes.			
Estrategias	Acciones	Metas	Tiempo
Implementar un sistema de evaluación de riesgos crediticios más riguroso.	Desarrollar un modelo de scoring crediticio adaptado a las pymes. Capacitar al personal de las COACs en evaluación de riesgos crediticios. Utilizar herramientas tecnológicas para automatizar el proceso de evaluación.	Implementar el nuevo sistema de evaluación de riesgos en un plazo de 18 meses.	3 años
Ofrecer programas de educación financiera para las pymes.	Desarrollar materiales educativos sobre gestión financiera y cultura de pago responsable. Organizar talleres y seminarios para las pymes. Ofrecer asesoría personalizada a las pymes con dificultades de pago.	Capacitar al menos al 50 % de los clientes pymes en educación financiera en los próximos tres años.	3 años
Implementar estrategias de cobranza más efectivas.	Establecer políticas de cobranza claras y transparentes. Utilizar herramientas tecnológicas para automatizar el proceso de cobranza. Ofrecer planes de pago flexibles a las pymes con dificultades.	Reducir el tiempo promedio de recuperación de cartera vencida en un 20 % en los próximos tres años.	3 años

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 se presentan las estrategias diseñadas para mejorar la calidad de los servicios y la experiencia del cliente pyme.

Tabla 30*Estrategias para mejorar la calidad de los servicios*

Objetivo principal: Aumentar la satisfacción de las pymes con los servicios de las COACs en un 10% en los próximos dos años.			
Objetivo estratégico: Mejorar la calidad de los servicios y la experiencia del cliente pyme.			
Estrategias	Acciones	Metas	Tiempo
Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente.	Diseñar encuestas y cuestionarios para medir la satisfacción de las pymes. Recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes. Identificar áreas de mejora en los servicios.	Realizar encuestas de satisfacción a las pymes cada seis meses.	2 años
Mejorar la eficiencia operativa de las COACs.	Optimizar los procesos internos para reducir los tiempos de respuesta. Implementar herramientas tecnológicas para automatizar tareas. Capacitar al personal en atención al cliente y resolución de problemas.	Reducir el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de las pymes en un 25 % en el primer año.	2 años
Ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades de cada PYME.	Asignar gestores de cuenta personalizados a las pymes. Ofrecer asesoría financiera y soluciones a medida. Anticiparse a las necesidades de las pymes y ofrecer servicios proactivos.	Aumentar el número de servicios personalizados ofrecidos a las pymes en un 20 % en el primer año.	2 años

Fuente: Elaboración propia

4.4 Productos y recursos

En la tabla 31 se presentan los indicadores y criterios de evaluación para medir la efectividad de los objetivos de la propuesta. De igual forma, se definen los resultados esperados y los recursos necesarios para la evaluación.

Tabla 31*Parámetros para la evaluación de la propuesta*

Objetivo	Indicadores	Criterios de evaluación	Resultados / productos	Recursos
Aumentar la cartera de clientes pymes en un 20% en los próximos dos años.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos clientes pymes captados por sector. • Tasa de crecimiento de la cartera de clientes pymes. • Porcentaje de pymes que utilizan los nuevos productos financieros personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis comparativo del crecimiento de la cartera de clientes antes y después de la implementación de la propuesta. • Encuestas de satisfacción a las pymes sobre los nuevos productos y servicios. • Análisis del retorno de inversión de la campaña de marketing digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 20 % en la cartera de clientes pymes. • Lanzamiento de nuevos productos financieros personalizados por sector. • Plataforma de marketing digital con contenido relevante para pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de marketing digital. • Especialistas en desarrollo de productos financieros. • Plataforma CRM para la gestión de clientes. • Presupuesto para la campaña de marketing y desarrollo de productos.
Implementar una plataforma digital para la colaboración entre pymes en un plazo de un año.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pymes registradas en la plataforma. • Nivel de actividad en la plataforma (publicaciones, interacciones, etc.). • Número de eventos de networking organizados a través de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del uso de la plataforma por parte de las pymes. • Encuestas de satisfacción a las pymes sobre la utilidad de la plataforma. • Medición del impacto de la plataforma en la generación de oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital funcional para la colaboración entre pymes. • Eventos de networking online y offline. • Alianzas estratégicas con otras organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de desarrollo de software. • Plataforma tecnológica para la gestión de la plataforma. • Especialistas en organización de eventos. • Presupuesto para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
Reducir la tasa de morosidad en un 15% en los próximos tres años.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de morosidad de la cartera de créditos pymes. • Tiempo promedio de recuperación de cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la evolución de la tasa de morosidad. • Medición del impacto de los programas de educación financiera en la cultura de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del 15 % en la tasa de morosidad. • Sistema de evaluación de riesgos crediticios actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en evaluación de riesgos crediticios. • Plataforma tecnológica para la gestión de riesgos. • Especialistas en educación financiera.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje de pymes que participan en los programas de educación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de la efectividad de las estrategias de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de educación financiera para pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto para la implementación de los programas de educación financiera.
<p>Aumentar la satisfacción de las pymes con los servicios de las COACs en un 10 % en los próximos dos años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Puntuación promedio de satisfacción de las pymes. ● Número de quejas y reclamos de las pymes. ● Porcentaje de pymes que utilizan los servicios personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de las encuestas de satisfacción de las pymes. ● Medición del tiempo de respuesta a las solicitudes de las pymes. ● Análisis del uso de los servicios personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento del 10 % en la satisfacción de las pymes. ● Sistema de medición de la satisfacción del cliente. ● Servicios personalizados para las pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma para la gestión de encuestas de satisfacción. ● Equipo de atención al cliente capacitado. ● Especialistas en desarrollo de servicios personalizados. ● Presupuesto para mejoras en la atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Propuesta de implementación del modelo estratégico

La aplicación de este modelo estratégico de gestión financiera en una cooperativa de ahorro y crédito (COAC) podría tomar de 12 a 18 meses, con un progreso gradual por etapas, este plan es tentativo y adaptable a cada organización. A continuación, se describen cada una de estas etapas:

- **Etapa 1. Diagnóstico y concienciación (meses 1-3):** La COAC necesita un autodiagnóstico para valorar sus capacidades y su tecnología, según las necesidades del modelo. Al mismo tiempo, se debe informar al personal y a los socios sobre las metas y beneficios del proyecto. Se sugiere formar un comité de aplicación para dirigir el cambio.
- **Etapa 2. Diseño y ajuste (meses 4-8):** En esta fase, la cooperativa debe ajustar el modelo a su operación real. Se trabajará en crear nuevos productos financieros, como fondos rotatorios o créditos para PYMES. Se debe empezar a planear la plataforma digital para la colaboración entre PYMES, detallando sus funciones y alcance. Además, se debe crear un plan de capacitación para que el personal use los nuevos instrumentos financieros y la plataforma.
- **Etapa 3. Implementación y seguimiento (meses 9-18):** Se empezará con un proyecto de prueba con un grupo de PYMES. Esto ayudará a probar si el modelo estratégico sirve, a ajustar los procesos y a juntar información para su posterior evaluación. La plataforma digital se estrenará en una versión beta, dejando que un grupo de usuarios interactúen y den su opinión. Se fijarán indicadores clave (KPIs) para observar el progreso del modelo estratégico, como el número de créditos, el crecimiento de las PYMES y la tasa de morosidad. Con los resultados de la prueba y los indicadores, se harán los ajustes necesarios antes de aplicarlo por completo.
- **Etapa 4. Expansión y sostenibilidad (meses 19 en adelante):** Después de que el modelo estratégico sea aprobado, se aplicará en toda la COAC. Se intentará crear una cultura que valore la gestión financiera estratégica y la sostenibilidad. Se buscarán alianzas con otras organizaciones para expandir el modelo estratégico y asegurar que continúe, lo que ayuda a la estructura institucional y a que el plan sea posible.

La propuesta de transformación para las COACs se fundamenta en criterios robustos que aseguran su efectividad y relevancia en el contexto de las PYMES. Su pertinencia se manifiesta

en la respuesta directa a las necesidades reales de ambos actores, mientras que su validez radica en la capacidad de mejorar aspectos críticos como el acceso a financiamiento, la colaboración, la gestión de riesgos y la satisfacción del cliente.

La factibilidad de la propuesta se asegura mediante la consideración de los recursos disponibles, y su aplicabilidad permite que sea adoptada por otras COACs y pymes en contextos similares. En este sentido, la generalización de la propuesta a otros contextos geográficos amplía su impacto potencial, y su novedad y originalidad se evidencian en la introducción de elementos innovadores como la plataforma digital para la colaboración y los servicios personalizados.

A partir de la aplicación de la propuesta, se espera que las pymes experimenten una mejora en su acceso a financiamiento, en su capacidad de colaboración, en su gestión de riesgos y su satisfacción con los servicios de las COACs. Esto se traducirá en un mayor crecimiento y desarrollo económico y social para las pymes, lo que a su vez fortalecerá el ecosistema empresarial local.

4.6 Valoración de la propuesta de transformación por el criterio de expertos

El modelo estratégico de gestión financiera propuesto para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el cantón Riobamba ha recibido una valoración altamente positiva (ver formularios en anexos 3 y 4). Los expertos consultados destacan su pertinencia, coherencia, aplicabilidad y originalidad.

Los expertos coinciden en que el modelo estratégico es altamente relevante y adecuado para las necesidades y desafíos actuales de las COACs y PYMES en Riobamba. Resaltan que aborda necesidades financieras y de gestión específicas, considerando el contexto socioeconómico local, incluyendo el acceso a crédito, la informalidad y las capacidades técnicas limitadas. Asimismo, los expertos enfatizan que el modelo estratégico promueve herramientas adaptadas a la realidad de estas organizaciones, como el financiamiento colaborativo y la capacitación en gestión. También señalan que el modelo estratégico considera aspectos críticos como el acceso a financiamiento, la colaboración entre PYMES, la gestión de riesgos y la satisfacción del cliente, incluyendo estrategias para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la transformación digital y fortalecer la gestión de riesgos.

Los expertos afirman que las estrategias y objetivos propuestos son coherentes y efectivos para lograr el desarrollo económico de las PYMES en el cantón Riobamba. Resaltan que el modelo estratégico combina el acceso a financiamiento con el fortalecimiento de capacidades, fomenta la formalización y competitividad de las PYMES mediante alianzas con COACs e incluye métricas de evaluación de resultados (empleo, productividad). Los expertos añaden que se han definido estrategias específicas para el desarrollo de productos financieros personalizados, la colaboración entre PYMES, la transformación digital y la gestión de riesgos.

La factibilidad de implementación es vista como positiva, aunque con algunas consideraciones. Los expertos consideran que la implementación es factible debido a que utiliza estructuras existentes (COACs) y propone mecanismos de bajo costo. Sin embargo, sugieren que algunas COACs podrían requerir mayor capacitación interna. El modelo estratégico demuestra un gran potencial de aplicabilidad y generalización más allá del cantón Riobamba.

Los expertos destacan su aplicabilidad a otras COACs y PYMES en contextos similares, ya que la propuesta se fundamenta en un análisis profundo de las PYMES. Refuerzan la idea de replicabilidad en zonas con economías locales basadas en PYMES, presencia de COACs o cooperativas con capacidad de intermediación financiera, y necesidades de inclusión financiera y desarrollo productivo. Conducen en que el modelo estratégico puede ser generalizado y adaptado a otros contextos geográficos debido a su robustez y relevancia.

El modelo estratégico presenta elementos novedosos y originales que lo distinguen de otras propuestas existentes en el ámbito de la gestión financiera de las COACs y el desarrollo de las PYMES. Los expertos destacan un enfoque híbrido que integra el financiamiento COAC-PYME con el desarrollo de capacidades, su sostenibilidad mediante mecanismos de autogestión como fondos rotativos, su adaptabilidad con herramientas escalables y su diferenciación al priorizar la economía popular y solidaria. Además, resaltan la implementación de una plataforma digital para la colaboración entre PYMES como un elemento innovador para facilitar el *networking* y la generación de oportunidades de negocio.

Los expertos reiteran la relevancia del modelo estratégico, la mejora en la articulación institucional y la factibilidad de su implementación en Riobamba, enfatizando su potencial de replicación y el valor de combinar financiamiento accesible con el desarrollo de capacidades locales. Sin embargo, señalan que el éxito dependerá de ajustes locales, como capacitación

adicional para COACs pequeñas, y un monitoreo continuo para adaptarse a cambios económicos. Por último, los expertos sugieren detallar los requerimientos funcionales de la plataforma digital, así como su alcance e implementación.

4.7 Consideraciones finales

En síntesis, la propuesta de cambio de este capítulo realiza un valioso aporte a la gestión financiera cooperativa y al desarrollo local. El modelo estratégico se basa en un análisis profundo y en teorías rigurosas, lo que le da una base sólida. La estructura del modelo estratégico une la gestión financiera con el apoyo técnico y la creación de redes, ofreciendo una solución completa y lógica a los problemas de las PYMES en Riobamba. Además, la opinión de expertos externos confirma que la propuesta es útil y viable, y que se podría aplicar en otros contextos. Los aportes principales de este trabajo son la idea de un modelo estratégico híbrido, la inclusión de una plataforma digital para la colaboración, y la prueba de que la gestión financiera estratégica, aplicada en la economía popular y solidaria, puede impulsar el desarrollo productivo y el bienestar social de la comunidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este estudio se propuso diseñar un modelo estratégico de gestión financiera para fortalecer el apoyo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) al desarrollo económico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Riobamba, Ecuador, durante el periodo 2021-2023. La investigación partió de la hipótesis de que dicho modelo estratégico facilita un entorno más favorable para el crecimiento de las PYMES.

La base teórica desarrollada en esta investigación fue clave para la coherencia y validez del estudio. Al integrar la Teoría de la Agencia, la Teoría de la Estructura de Capital y el concepto del Valor del Dinero en el Tiempo, este marco conceptual permitió la creación de una propuesta sólida. La Teoría de la Agencia ayuda a ver los posibles conflictos entre la administración de las cooperativas y sus miembros, justificando un modelo que impulse la transparencia y la alineación de metas. Por otro lado, el análisis de la estructura de capital da las bases para crear sistemas de financiamiento que sean duraderos para las cooperativas y accesibles para las PYMES. Finalmente, el valor del dinero en el tiempo es un criterio importante para juzgar si los proyectos de inversión son factibles, buscando que la gestión financiera de las cooperativas genere valor económico a largo plazo de manera eficiente. Así, la sistematización teórica sirvió de guía para diseñar la metodología y construir el modelo estratégico, mostrando que una investigación seria se basa en una comprensión profunda de sus fundamentos teóricos.

Adicionalmente, la investigación se estructuró en tres objetivos específicos: identificar las acciones actuales de las COACs, analizar sus estrategias financieras y diseñar un modelo estratégico de gestión financiera pertinente.

El primer objetivo, enfocado en identificar las acciones de las COACs en el desarrollo de las PYMES, reveló una diversidad de modelos de gestión financiera adaptados a las necesidades específicas de los sectores económicos locales. Se encontró que, a pesar de las diferencias en los enfoques, todas las COACs comparten un compromiso con la sostenibilidad financiera y el bienestar de sus socios. Este hallazgo enfatiza la importancia de personalizar los servicios

financieros para satisfacer las demandas particulares de cada PYME, lo cual fue un gran aporte para abordar el problema central de la investigación.

En el segundo objetivo, al analizar las estrategias financieras de las COACs, se evidenciaron fortalezas como la amplia gama de servicios financieros, la capacidad de adaptación y la sólida relación con las PYMES. Sin embargo, también se detectaron debilidades, incluyendo dificultades de acceso al financiamiento, falta de educación financiera y la necesidad de mejorar la infraestructura digital. Este análisis permitió identificar oportunidades para fortalecer la colaboración entre PYMES y aprovechar el crecimiento de sectores clave.

El tercer objetivo consistió en la elaboración de un modelo de gestión financiera. Este modelo estratégico se basó en los hallazgos de los objetivos anteriores y se centró en estrategias para personalizar los productos financieros, fortalecer la colaboración entre PYMES y mejorar la eficiencia operativa de las COACs. En este sentido, se establecieron objetivos SMART para aumentar la cartera de clientes PYMES, implementar una plataforma digital de colaboración, reducir la tasa de morosidad y aumentar la satisfacción del cliente.

Finalmente, se validó el modelo estratégico de gestión financiera a través del juicio de expertos. La validación resultó altamente positiva, confirmando la pertinencia, validez, factibilidad y aplicabilidad del modelo estratégico. Los expertos coinciden en que el modelo estratégico es sumamente relevante y adecuado para las necesidades y desafíos actuales de las COACs y PYMES en Riobamba, ya que aborda necesidades financieras y de gestión específicas, considerando el contexto socioeconómico local y promoviendo herramientas adaptadas a la realidad de estas organizaciones. También afirman que las estrategias y objetivos propuestos son coherentes y efectivos para lograr el desarrollo económico de las PYMES. La factibilidad de implementación es vista positivamente, aunque los expertos sugieren que algunas COACs podrían requerir mayor capacitación interna.

De este modo es importante mencionar que el modelo estratégico demuestra un gran potencial de aplicabilidad y generalización más allá del cantón Riobamba, siendo replicable en zonas con economías locales basadas en PYMES y con necesidades de inclusión financiera. Los expertos destacan la novedad y originalidad del modelo estratégico, resaltando su enfoque híbrido que integra financiamiento y desarrollo de capacidades, su sostenibilidad a través de mecanismos de autogestión, y su adaptabilidad. Un elemento innovador es la implementación de una plataforma

digital para la colaboración entre PYMES, facilitando el *networking* y la generación de oportunidades de negocio.

Los expertos reiteran la relevancia del modelo estratégico, la mejora en la articulación institucional y su factibilidad de implementación, enfatizando su potencial de replicación y el valor de combinar financiamiento accesible con el desarrollo de capacidades locales. Sin embargo, señalan que su éxito dependerá de ajustes locales y un monitoreo continuo. Los expertos sugieren detallar los requerimientos funcionales de esta plataforma digital, así como su alcance e implementación para una mejor aplicación.

La investigación plantea que un modelo estratégico de gestión financiera bien diseñado y validado por expertos puede mejorar el apoyo de las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) hacia el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Riobamba. Las estrategias propuestas incluyen personalización de servicios, mejora de la eficiencia operativa e incorporación de tecnología digital, lo que puede convertir a las COACs en aliados esenciales para el crecimiento de las PYMES.

La investigación también contribuye al conocimiento teórico al integrar diferentes perspectivas. Desde la Teoría de la Agencia, el modelo estratégico busca alinear los intereses de las COACs y las PYMES mediante mecanismos de transparencia y servicios financieros adaptados, reduciendo posibles conflictos. Además, se presenta un modelo estratégico híbrido que incluye no solo la optimización de recursos financieros, sino también el desarrollo de capacidades y colaboración.

La implementación de una plataforma digital para PYMES complementa la discusión sobre la gestión financiera en la era digital y mejora la asignación de capital. Finalmente, al fortalecer la función de las COACs en el desarrollo económico local, el estudio muestra cómo la gestión financiera cooperativa puede impulsar un crecimiento inclusivo y sostenible.

Recomendaciones

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda que futuras investigaciones sobre el tema se exploren metodologías mixtas, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más profunda de la relación entre las COACs y las pymes. La aplicación

de modelos econométricos para analizar el impacto del financiamiento de las COACs en el crecimiento de las pymes podría proporcionar evidencia cuantitativa sólida. Asimismo, se sugiere la realización de estudios longitudinales para evaluar la evolución de las pymes a través del tiempo, permitiendo identificar patrones y tendencias a largo plazo.

La inclusión de grupos focales con directivos de pymes y miembros de COACs podría enriquecer la comprensión de las dinámicas y desafíos en la relación entre ambas partes. Finalmente, se propone adaptar la metodología de este estudio para investigar otros sectores económicos o regiones geográficas, con el fin de evaluar la generalización del modelo estratégico de gestión financiera propuesto.

Desde el punto de vista académico, se invita a las instituciones académicas y a la comunidad investigadora a profundizar en el estudio del papel de las COACs en el desarrollo de las pymes, dada su relevancia para el crecimiento económico y social de Ecuador. Se sugiere la creación de programas de investigación y cátedras especializadas en finanzas cooperativas y desarrollo de pymes. Adicionalmente, se recomienda la publicación de artículos científicos y la organización de eventos académicos con el fin de difundir los resultados de la investigación y fomentar el debate sobre el tema. Se propone la elaboración de guías y manuales para las COACs, basados en el modelo estratégico de gestión financiera propuesto, con el fin de facilitar su implementación y se sugiere la creación de espacios de diálogo y colaboración entre COACs, pymes y academia para promover la innovación y el desarrollo de soluciones conjuntas.

Finalmente, desde el punto de vista práctico, se recomienda a las COACs implementar el modelo estratégico de gestión financiera propuesto, adaptándolo a sus necesidades y contextos específicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, D. (2017). *Factores determinantes del emprendimiento y la creación de nuevas empresas el caso de Tungurahua en el Ecuador* [Proyecto de Investigación, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25080/1/T3949e.pdf>
- Aguilar, V. (2021). Aplicación de los modelos de gestión PERLAS y CAMELS en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Limitada para determinar la rentabilidad, período 2016 – 2019 [Trabajo de Titulación, Escuela Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14512/1/20T01371.pdf>
- Arciniegas, O., y Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(27), 30–39. <http://es.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf>
- Arias, C. (2014). *Análisis prospectivo del mercado financiero de acciones en el Ecuador como fuente de financiamiento e inversión empresarial (escenario 2025)* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8850/1/CD-5924.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Cuentas Provinciales- regionales Serie 2007 - 2020*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales/>
- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barbecho, K. y Puchi, M. (2018). *Competencia y estabilidad en el sistema bancario: Evidencia empírica para el Ecuador durante el periodo 2001-2016*. [Artículo académico, Universidad de Cuenca]. <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/59c4e450-97cd-4e3d-901b-8a975daf1faf/content>
- Barra, C. y Zotti, R. (2019). Bank performance, financial stability and market concentration: evidence from cooperative and non-cooperative banks. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(1), 103-139. <https://ideas.repec.org/a/bla/annpce/v90y2019i1p103-139.html>

- BBVA. (2023). *¿Qué es el desarrollo económico?* <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-es-el-desarrollo-economico.html>
- Bermúdez, N. y Bravo, A. (2019). Modelo Predictivo de los Determinantes del Cierre Empresarial de las MIPYMES en el Ecuador Período 2007-2016. *X-Pedientes Económicos*, 3(5), 78-93.
https://econpapers.repec.org/article/xpejournal/v_3a3_3ay_3a2019_3ai_3a5_3ap_3a78-93.htm
- Bucheli, P., Molina, I. y López, C. (2020). Administración del riesgo de crédito en las cooperativas indígenas del segmento uno de la ciudad de Ambato. *Revista Científica. Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(3), 735–754. doi: <https://doi.org/10.23857>
- Cardoso, G. (2020). La economía popular y solidaria en Ecuador: Fusión y liquidación de las cooperativas. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de administración n.º 6*, 186–199. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1307>
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo - OCDE. (2020). Impacto financiero del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *Making Development Happen*, 6, 1-21. <https://www.oecd.org/dev/Impacto-financiero-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Chu, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: Un enfoque de rentabilidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652492>
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4 (16), 386-405.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coba, E., Díaz, J. y Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 192–203. doi: <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i2.32434>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

- Coque, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 43. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404309.pdf>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones. <https://sa3238260446079a8.jimcontent.com/download/version/1553317208/module/10175278270/name/Gesti%C3%B3n%20financiera%20-%20Marcial%20C%C3%B3rdoba%20Padilla-FREELIBROS.ORG.pdf>
- Corvo, H. (2019). *Margen bruto de utilidad*. <https://www.lifeder.com/margen-bruto-de-utilidad/>
- Cuervo, J., Duque, M. y Osorio, J. (2015). *Costeo basado en actividades ABC. Gestión basada en actividades ABM* (2a ed.). Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/09/Costeo-basado-en-actividades-ABC.pdf>
- Daza, H. (2020). *Modelo Integral de Gestión Financiera: herramienta para la Gerencia del Valor. Caso aplicado a la Fundación Socya*. [Trabajo de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79177>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://www.jstor.org/stable/258557>
- Estévez, Z. y Clivillé, A. (2019). Problemas que afectan el desempeño del sistema financiero ecuatoriano en el siglo XXI. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 4. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/sistema-financiero-ecuador.html>
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión* (3era ed.). Ecoe, Ediciones.
- Fabara, G. (2022). *Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y su prestación de servicios de intermediación financiera como entidades financieras populares y solidarias* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8800/1/T3852-MDFBS-Fabara-Las%20cooperativas.pdf>
- Fernández, E. (2020). *La gestión del capital de trabajo como agente generador de rentabilidad en Colombia*. [Tesis de Maestría, Colegio de Estudios superiores en Administración - CESA].

- https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4009/MFC_1032404281_2020_2.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 25(2), 154-177. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357966632009/html/>
- González, M., Auquilla, D., Villalva, R. y Álvarez, K. (2024). Determinantes de la supervivencia de las microempresas en la ciudad de Riobamba. *Revista Uniandes*. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/holopraxis/article/view/3455/3946>
- Gualpa, A. y Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 34(7), 12–129. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571167877010>
- Guerrero, C. (2016). *Elaboración de un modelo de gestión humana basado en la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, aplicado en una microempresa del Distrito Metropolitano de Quito, DMQ* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5433/1/T2145-MBA-Guerrero-Elaboracion.pdf>
- Hernández, A., Domínguez, P., Sampaio, P., Bernardo, M. y Cruz-Cázares, C. (2019). Do multiple certifications leverage firm performance? A dynamic approach. *International Journal of Production Economics*, Volume 218, 386–399. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.016>.
- Hidalgo, D. (2014). *Naturaleza jurídica y ubicación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito dentro del sector financiero popular y solidario del Ecuador* [Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3855>
- Ichiro, I., Evžen, K. & Yoshisada, S. (2022). Institutions, financial development, and small business survival: evidence from European emerging markets. *Small Business Economics*, Springer, 58(3), 1261-1283. https://ideas.repec.org/a/kap/sbusec/v58y2022i3d10.1007_s11187-021-00470-z.html

- Ikram, M., Sroufe, R., y Zhang, Q. (2020). Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120121. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120121>
- INEC. (2021). *Directorio de Empresas y establecimientos 2020. Boletín Técnico No. 01-2021-DIEE*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf
- Inmunda, E. (2018). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, periodo 2017*. [Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8559/1/22T0439.pdf>
- Iwasaki, I., Kočenda, E. y Shida, Y. (2021). Institutions, Financial Development, and Small Business Survival: Evidence from European Emerging Markets. *Center for Economic Institutions Working Paper Series*, 2-43. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231644/1/174905227X.pdf>
- Jensen, M. y Mekling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- Jensen, M. y Mekling, W. (1994). Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5566
- Junta de Política y Regulación Financiera. (2022). *Resolución No. JPRF-F-2022-010*. <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2022/01/Res.-No.-JPRF-F2022-010-VF-para-Firma-signed-signed.pdf>
- Lekhanya, L. M. (27 de November de 2016). *Determinants of survival and growth of small and medium enterprises in rural KwaZulu – Natal*. University of the Western Cap. <https://core.ac.uk/download/pdf/92534861.pdf>

- León, S. y Murillo, D. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VI, 242–272. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1289>
- Ley de Cooperativas. (29 de agosto del 2001). Registro Oficial 400. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf
- Ley N° 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (2009). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero. (10-may-2011). Registro Oficial 444. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf
- Luque, A. y Casado, F. (2020). Public Strategy and Eco-Social Engagement in Latin American States. *An Analysis of Complex Networks Arising from Their Constitutions*, 12(2), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su12208558>.
- Luque, A., y Herrero, N. (2019). How corporate social (ir)responsibility in the textile sector is defined, and its impact on ethical sustainability: An analysis of 133 concepts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11-22. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1747>
- Luque, A., Herrero, N. y Peñaherrera, J. (2018). Extractivismo en América Latina: ¿bien común o democracia delegativa? *Revista Electrónica de Medioambiente*, 19(1), 121-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6979242>
- Luque, A. y Peñaherrera, J. (2020). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e73870. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>.
- Luque, A., y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e73870. doi: <https://doi.org/10.5209/reve.73870>

- Macas, P. y Serrasquero, Z. (2012). Are you SMEs' survival determinants different? Empirical evidence using panel data. *Applied Economics Letters*, 19(9), 849-855. <https://ideas.repec.org/a/taf/apeclet/v19y2012i9p849-855.html>
- Mackiewicz, M., y Kurczewska, A. (2020). Is it the survival of the fittest or of the jacks-of-all-trades? Business survival in the light of Lazear's theory. *Volume 26, Issue 2*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2340944420976652>
- Martínez, M. (2015). *Modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda* [Trabajo de Titulación, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20356/1/T3405M.pdf>
- Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Editogran S.A. <https://bibliotecadigital.uce.edu.ec/s/coleccionhis/item/1840>
- Murillo, G. (2018). Estructura administrativa y funciones de los órganos de dirección, administración, control y asesoría de las organizaciones de economía solidaria. Asociación Colombiana de Cooperativas. <https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Estructura%20administrativa%20y%20funciones.pdf>
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M. y Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational*, 110, 403–419. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118300587>
- Pilaguano, J., Arellano, M. y Vallejo, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- COVID. *Pol. Con.*, 6(8), 630-647. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094464.pdf>
- Portal FinDev. (2021). *Desempeño financiero*. <https://www.findevgateway.org/es/themas/desempeno-financiero#:~:text=El>
- Quipas, M. (2021). *Técnicas de recolección de datos e instrumentos de medición*. [http:// biblioteca.esucomex.cl/RCA/T%C3%A9](http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/T%C3%A9)

cnicas%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20e%20instrumentos%20de%20medici%C3%B3n.pdf.

- Rattanapongpinyo, T. (2020). Determinants of survival and thriving of SMEs. *Humanities, Arts, Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 18(1), 259-277. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/hasss/article/view/121279>
- Reina, W., Sepúlveda, C. y González, G. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1), 163-180. <https://doi.org/10.18359/rfce.3144>
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62. <https://doi.org/doi:10.15446/innovar.v27n64.62368>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *El código orgánico monetario y financiero y el rol de la SEPS*. <https://financoop.net/documentos/conferencias2014/Dr.%20Hugo%20Jacome.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS. (2020). *Post*. https://twitter.com/seps_ec/status/1274379468988133377
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Conoce qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. <https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/>
- Udaondo, M. (1999). ¿Y ahora qué hay que hacer en calidad? *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 51, 12-16. <https://uam.scimarina.org/en/ipublic/source/1807668>
- Universidad Nacional de Chimborazo. (2022). *Observatorio Económico. Boletín Económico N°7 del año 2022*. <https://www.unach.edu.ec/unach-presenta-boletin-economico-n-o-07/#:~:text=El%2024%20de%20febrero%20de,de%20los%20hogares%20de%20los>
- Uquillas, A. y Flores, F. (2020). Determinantes económicos y financieros de la quiebra bancaria: evidencia de los bancos privados del Ecuador e incidencia de la dolarización en la fragilidad financiera. *Revista Brasileña de Gestión de la dolarización en la fragilidad*

- financiera. Revista Brasde Gestión de Negocios*, 22(4), 949–972.
<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4080>
- Valenzuela, A., Gálvez, F. y Sepúlveda, J. (2019). Determinantes del ciclo de vida de las microempresas en Chile basado en un modelo de duración. *ESPACIOS*, 40(30).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/19403020.html>
- Valora Analitik. (2021). *Sistema financiero de Colombia es fuerte, pero en 2021 se materializarán riesgos de crédito*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/15/sistema-financiero-de-colombia-es-fuerte-pero-en-2021-se-materializaran-riesgos-de-credito/#:~:text=Sistema%20financiero%20de%20Colombia%20es%20>
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera* (11ª ed.). Prentice Hall. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24227w/fundamentos-de-administracion.pdf>
- Vega, S. (2016). La política de Economía Popular y Solidaria en Ecuador: Una visión de su gubernamentalidad. *En Otra Economía*, 10(18), 77-90.
<https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2016.1018.07/5343>
- Welsch, G., Hilton, R. y Gordon, P. (2005). *Presupuestos: Planificación y control* (6a ed.). Pearson Educación.
- Weston, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Zapata, V. (2015). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los servidores públicos del Ministerio de Educación y Cultura del DMQ* [Trabajo de Titulación, Universidad de las Fuerzas Armadas].
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11235/5/T-ESPE-049405.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista al personal de las cooperativas

<p>Introducción: Hola, soy María Augusta Pérez, doctorante en la Universidad de Investigación e Innovación de México. Agradezco mucho que haya aceptado participar en esta entrevista.</p>
<p>Objetivo: comprender mejor cómo el modelo de gestión financiera implementado por las cooperativas de ahorro y crédito puede influir en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón de Riobamba.</p>
<p>Consentimiento: ¿Está de acuerdo en que la entrevista sea grabada para fines de transcripción y análisis?</p>
<p>GUÍA DE ENTREVISTA</p>
<p>Sobre el modelo de gestión financiera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Puede describir el modelo de gestión financiera que su cooperativa implementa? ¿Cuáles son los componentes clave de este modelo? 2. ¿Cuáles son los objetivos principales de este modelo de gestión financiera? ¿Qué estrategias se utilizan para alcanzarlos? 3. ¿Qué tipo de servicios financieros ofrece su cooperativa a las pequeñas y medianas empresas? ¿Cómo se personalizan estos servicios para satisfacer las necesidades de las pymes? 4. ¿Cómo evalúan la efectividad del modelo de gestión financiera? ¿Qué indicadores utilizan para medir su impacto en las pymes?
<p>Impacto en las pymes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Podría compartir algunos ejemplos de pequeñas y medianas empresas que hayan experimentado un desarrollo significativo gracias a los servicios de su cooperativa? 6. ¿Qué desafíos han enfrentado las pymes al trabajar con su cooperativa? ¿Cómo se han abordado estos desafíos? 7. ¿Qué retroalimentación ha recibido de las pymes respecto a la eficacia del modelo de gestión financiera? ¿Cómo han percibido su impacto en su desarrollo?
<p>Adaptación y mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Cómo se ha adaptado el modelo de gestión financiera a lo largo del tiempo? ¿Qué cambios se han realizado en respuesta a las necesidades emergentes de las pymes? 9. ¿Qué mejoras considera que son necesarias para optimizar el modelo de gestión financiera y potenciar aún más el desarrollo de las pymes?
<p>Reflexiones finales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Cuál es su visión para el futuro del modelo de gestión financiera en su cooperativa? ¿Qué planes tienen para seguir apoyando a las pymes? 11. ¿Qué consejos les daría a otras cooperativas que deseen implementar un modelo de gestión financiera similar?
<p>Agradecimiento: Muchas gracias por su tiempo y por compartir su perspectiva. Su experiencia y conocimientos son muy valiosos para nuestra investigación. Si tiene alguna pregunta o desea añadir algo más, por favor no dude en hacerlo.</p>


Anexo 2: Guía de entrevista al personal de las pymes

<p>Introducción: Hola, soy María Augusta Pérez, doctorante en la Universidad de Investigación e Innovación de México. Agradezco mucho que haya aceptado participar en esta entrevista.</p>
<p>Objetivo: comprender mejor cómo el modelo de gestión financiera implementado por las cooperativas de ahorro y crédito puede influir en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón Riobamba.</p>
<p>Consentimiento: ¿Está de acuerdo en que la entrevista sea grabada para fines de transcripción y análisis?</p>
<p>GUÍA DE ENTREVISTA</p>
<p>Experiencia con la cooperativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo comenzó su empresa a trabajar con la cooperativa de ahorro y crédito? ¿Cómo fue el proceso de inicio de esta relación? 2. ¿Qué servicios financieros específicos ha utilizado su empresa de la cooperativa? (Por ejemplo, préstamos, asesoramiento financiero, etc.) 3. ¿Por qué eligieron esa cooperativa en lugar de otros proveedores de servicios financieros? ¿Qué factores influyeron en esta decisión? <p>Impacto en el desarrollo de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cómo ha beneficiado a su empresa el uso de los servicios ofrecidos por la cooperativa? ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo estos servicios han ayudado al desarrollo de su empresa? 5. ¿Han notado algún cambio en el desempeño financiero o en el crecimiento de su empresa desde que comenzaron a trabajar con la cooperativa? ¿Qué indicadores de desarrollo han mejorado? 6. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo especial de la cooperativa en momentos críticos o durante desafíos financieros? ¿Cómo ayudó este apoyo a su empresa? <p>Evaluación de la cooperativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cómo evaluaría la calidad de los servicios ofrecidos por la cooperativa? ¿Qué aspectos considera que son fuertes y cuáles podrían mejorar? 8. ¿Cómo ha sido su experiencia con el personal de la cooperativa? ¿Se siente que la cooperativa entiende y responde adecuadamente a las necesidades de su empresa? 9. ¿Qué cambios o mejoras le sugeriría a la cooperativa para hacer sus servicios más efectivos o adaptados a las necesidades de las pymes como la suya? <p>Perspectiva y recomendaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. En general, ¿cómo describiría el impacto del modelo de gestión financiera de la cooperativa en su empresa? ¿Cree que ha sido positivo, negativo o mixto? 11. ¿Qué consejos le daría a otras pequeñas y medianas empresas que están considerando trabajar con una cooperativa de ahorro y crédito? 12. ¿Cómo ve el futuro de su relación con la cooperativa? ¿Qué expectativas tiene para el desarrollo futuro de su empresa con el apoyo de la cooperativa?
<p>Agradecimiento: Muchas gracias por su tiempo y por compartir su perspectiva. Su experiencia y conocimientos son muy valiosos para nuestra investigación. Si tiene alguna pregunta o desea añadir algo más, por favor no dude en hacerlo.</p>

Anexo 3: Validación de la propuesta por el experto 1

<p>Título de la tesis: Modelo de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.</p>	
<p>Nombre del experto: Mónica Sánchez</p>	
<p>Institución: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil</p>	<p>Fecha de validación: 2025-06-16</p>
<p>Instrucciones: Agradezco su colaboración en la validación de la propuesta de modelo estratégico de gestión financiera adjunta. Por favor, evalúe cada uno de los siguientes aspectos y proporcione sus comentarios y sugerencias en los espacios designados</p>	
<p>Pertinencia</p>	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto es relevante y adecuado para las necesidades y desafíos actuales de las COACs y las pymes en el cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aborda necesidades financieras y de gestión específicas de las PYMES y COACs del cantón. ● Considera el contexto socioeconómico local (acceso a crédito, informalidad, capacidades técnicas limitadas). ● Promueve herramientas adaptadas a la realidad de estas organizaciones (ej. financiamiento colaborativo, capacitación en gestión).
<p>Validez de estrategias y objetivos</p>	<p>¿Considera que las estrategias y objetivos propuestos son coherentes y efectivos para lograr el desarrollo económico de las pymes en el cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <p>Sí, las estrategias son coherentes y efectivas porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Combina acceso a financiamiento con fortalecimiento de capacidades (no solo crédito, sino también formación).


	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta la formalización y competitividad de las PYMES mediante alianzas con COACs. ● Incluye métricas de evaluación (ej. Impacto en empleo, productividad) para medir resultados.
Factibilidad de implementación	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto es factible de implementar en las COAC del cantón Riobamba, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades?</p> <p>Justificación: Si, pero con ajustes. Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Utiliza estructuras ya existentes (COACs como actores clave). ● Propone mecanismos de bajo costo (ej. capacitaciones virtuales, redes de colaboración). <p>Ajuste:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Algunas COACs podrían requerir mayor capacitación interna para implementarlo.
Generalización	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto podría ser generalizado y adaptado a otros contextos geográficos diferentes al del cantón Riobamba?</p> <p>Justificación: Sí, el modelo es replicable en zonas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Economías locales basadas en PYMES. ● Presencia de COACs o cooperativas con capacidad de intermediación financiera. ● Necesidades de inclusión financiera y desarrollo productivo.

<p>Novedad y originalidad</p>	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto presenta elementos novedosos y originales en comparación con otras propuestas existentes en el ámbito de la gestión financiera de las COAC y el desarrollo de las pymes?</p> <p>Justificación: Sí, el modelo presenta innovaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque híbrido: Integra financiamiento COAC-PYME con desarrollo de capacidades. ● Sostenibilidad: Mecanismos de autogestión (ej. fondos rotativos). ● Adaptabilidad: Herramientas escalables según tamaño de la PYME o COAC. ● Diferenciación: Prioriza la economía popular y solidaria (no solo modelos bancarios tradicionales).
<p>Comentarios y sugerencias</p>	<p>El modelo es relevante, mejora la articulación institucional y resulta factible para su implementación en Riobamba, con un alto potencial de replicación en contextos similares. Su principal valor radica en la combinación de un financiamiento accesible con el desarrollo de capacidades locales.</p> <p>Sin embargo, su éxito dependerá de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ajustes locales (ej. capacitación adicional para COACs pequeñas). ● Monitoreo continuo para adaptarse a cambios económicos.
<p>Firma del experto:</p>	 <p>Monica Del Rocio Sanchez Charro</p> <p>Time Stamping Security Data</p> <p>Monica Sánchez</p>

Anexo 4: Validación de la propuesta por el experto 2

<p>Título de la tesis: Modelo de gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador en el caso del cantón Riobamba en el período 2021-2023.</p>	
<p>Nombre del experto: Franz Del Pozo</p>	
<p>Institución: Universidad Central del Ecuador</p>	<p>Fecha de validación: 2025-05-12</p>
<p>Instrucciones: Agradezco su colaboración en la validación de la propuesta de modelo estratégico de gestión financiera adjunta. Por favor, evalúe cada uno de los siguientes aspectos y proporcione sus comentarios y sugerencias en los espacios designados.</p>	
<p>Pertinencia</p>	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto es relevante y adecuado para las necesidades y desafíos actuales de las COACs y las pymes en el cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <p>El modelo propuesto es relevante y adecuado para suplir las necesidades y desafíos actuales de las COACs y las pymes en el cantón Riobamba. Es importante ya que aspectos críticos como el acceso a financiamiento, la colaboración entre pymes, la gestión de riesgos y la satisfacción del cliente se consideran. Además, incluye estrategias específicas para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la transformación digital y fortalecer la gestión de riesgos.</p>
<p>Validez de estrategias y objetivos</p>	<p>¿Considera que las estrategias y objetivos propuestos son coherentes y efectivos para lograr el desarrollo económico de las pymes en el cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <p>Sí, considero que las estrategias y objetivos propuestos son coherentes y efectivos para lograr el desarrollo económico de las PYMES en el cantón Riobamba; ya que se han definido estrategias específicas para abordar aspectos como el desarrollo de productos financieros personalizados, la colaboración entre pymes, la transformación digital y la gestión de riesgos.</p>

Factibilidad de implementación	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto es factible de implementar en las COAC del cantón Riobamba, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades?</p> <p>Justificación:</p> <p>Sí, el modelo propuesto es factible de implementar en las COAC del cantón Riobamba, considerando los recursos y capacidades de la tesista.</p>
Aplicabilidad	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto podría ser aplicable a otras COAC y pymes en contextos similares al del cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <p>Sí, el modelo propuesto es aplicable a otras COAC y pymes en contextos similares al del cantón Riobamba. Ya que la propuesta se fundamenta en un análisis profundo de las pymes.</p>
Generalización	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto podría ser generalizado y adaptado a otros contextos geográficos diferentes al del cantón Riobamba?</p> <p>Justificación:</p> <p>Sí, el modelo propuesto puede ser generalizable y adaptable a otros contextos geográficos diferentes al del cantón Riobamba. Ya que la propuesta se fundamenta en criterios robustos que aseguran su efectividad y relevancia en el contexto de las pymes</p>
Novedad y originalidad	<p>¿Considera que el modelo estratégico propuesto presenta elementos novedosos y originales en comparación con otras propuestas existentes en el ámbito de la gestión financiera de las COAC y el desarrollo de las pymes?</p> <p>Justificación:</p> <p>El modelo propuesto presenta varios elementos novedosos y originales en comparación con otras propuestas existentes en el ámbito de la gestión financiera de las COAC y el desarrollo</p>

	de las pymes, como la implementación de una plataforma digital para la colaboración entre pymes en un plazo de un año, facilitando el networking y la generación de oportunidades de negocio.
Comentarios y sugerencias adicionales	Se debe detallar los requerimientos funcionales de la plataforma digital, así como su alcance e implementación.
Firma del experto:	 <p>Firmado electrónicamente por: FRANZ EDUARDO DEL POZO SANCHEZ Validar únicamente con FirmaEC</p> <p>FRANZ DEL POZO</p>