



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN:

**“Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en
la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ELABORADO POR:

Ing. Ronny Wladimir Vargas León

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Econ. Uriel Castillo Nazareno

Guayaquil, 7 de mayo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría y Contador Público Ronny Wladimir Vargas León**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**.

Guayaquil, 13 de noviembre del 2018

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Econ. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.

REVISORES:

Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

Econ. Carlos Martínez Murillo, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ronny Wladimir Vargas León

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas**”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 7 de mayo del 2019

EL AUTOR

Ing. Ronny Wladimir Vargas León



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Ronny Wladimir Vargas León

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: **“Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 7 de mayo del 2019

EL AUTOR

Ing. Ronny Wladimir Vargas León

URKUND ★ PROBAR LA NUEVA BETA DE URKUND Teresa Alcívar Avilés (maria.alcivar1)

Documento: [ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LOS BANCOS Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - RESULTADO-1.pdf](#) (51.739142)

Presentado: 2019-05-08 13:07 (-05:00)

Presentado por: Teresa Alcívar Avilés (maria.alcivar20@ucsg.edu.ec)

Recibido: maria.alcivar1@ucsg@analysis.arkund.com

4% de estas 66 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
	proyecto final Analisis.docx	
	TESIS FINAL EJEMPLO PEREZ.pdf	
	POZO SALAZAR EDUARDO.docx	
	http://www.gesicoeolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-de-accion-e-innovacion/	
	TESIS MESSAY AREVALO FINAL.docx	
	Revelado-4073-4-de-3de1-051-6ba24494	
Fuentes alternativas		

⚠ Advertencia

SISTEMA DE POSGRADO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Yo, Ronny Wladimir Vargas León DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación "Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas",

previa a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención. Guayaquil, a los 7 días del mes de mayo de 2019 EL AUTOR _____ Ing. Ronny Wladimir Vargas León

SISTEMA DE POSGRADO MAESTRIA EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL AUTORIZACIÓN Yo, Ronny Wladimir Vargas León Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Nombre titulado: "Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas",

cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría. Guayaquil, a los 7 días del mes de mayo de 2019 EL AUTOR _____ Ing. Ronny Wladimir Vargas León

V agradecimiento A Dios por

brindarme la vida, por guiarme en un buen camino y permitirme tener una gran familia, que me ha brindado su apoyo en todo momento, por aconsejarme, por el esfuerzo, por motivarme y sobre todo llenarme de mucha fe y esperanza para vencer los obstáculos que se me han presentado en mi vida y poder cumplir mis objetivos y metas propuestas. A mi familia que a pesar de todos los obstáculos son un pilar fundamental en el cumplimiento de mi éxito, por brindarme su apoyo incondicional, cultivando en mí, los buenos valores y por convertirse en una parte primordial para la elaboración de esta tesis. A mi Tutor y revisores de Tesis, porque mediante sus conocimientos y experiencia me permitieron elaborar de gran manera mi tesis, por su apoyo e importantes aportes

Agradecimiento

A Dios por brindarme la vida, por guiarme en un buen camino y permitirme tener una gran familia, que me ha brindado su apoyo en todo momento, por aconsejarme, por el esfuerzo, por motivarme y sobre todo llenarme de mucha fe y esperanza para vencer los obstáculos que se me han presentado en mi vida y poder cumplir mis objetivos y metas propuestas.

A mi familia que a pesar de todos los obstáculos son un pilar fundamental en el cumplimiento de mi éxito, por brindarme su apoyo incondicional, cultivando en mí, los buenos valores y por convertirse en una parte primordial para la elaboración de esta tesis.

A mi Tutor y revisores de Tesis, porque mediante sus conocimientos y experiencia me permitieron elaborar de gran manera mi tesis, por su apoyo e importantes aportes durante estos meses de elaboración y revisión de tesis convirtieron en este proyecto una herramienta de análisis para cualquier investigación.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera u otra han hecho de este trabajo una realidad.

Ing. Ronny Wladimir Vargas León

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a Dios, a mis padres, a mi hermana y a todas las personas que se me convirtieron en mi fuente de inspiración y me motivaron para poder concluir con este trabajo, quienes fueron y son el apoyo fundamental para mi desarrollo profesional y que a pesar de todo creyeron en mí y me dieron las fuerzas para continuar y no decaer.

Ing. Ronny Wladimir Vargas León

Índice General

RESUMEN.....	XIVI
ABSTRACT	XVV
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
ANTECEDENTES	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	6
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
<i>Objetivo general.</i>	7
<i>Objetivos específicos.</i>	7
JUSTIFICACIÓN.....	7
HIPÓTESIS.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
SISTEMA FINANCIERO	9
Sistema Bancario.	11
Cooperativas de Ahorro y Crédito.	13
MODELO DE POSICIONAMIENTO: PRINCIPALES DECISIONES ESTRATÉGICAS	17
Decisiones estratégicas e incidencia en el comportamiento de los clientes del sistema bancario y financiero.	18
Servicios financieros: Toma de decisiones estratégicas.	18
INFLUENCIAS EN LAS DECISIONES DE LOS CLIENTES.....	23
<i>Influencias internas.</i>	24
<i>Influencias situacionales en las decisiones estratégicas.</i>	24
<i>Influencias sociales en las decisiones de los clientes del sistema financiero.</i>	25
POSICIONAMIENTO DEL SECTOR BANCARIO Y FINANCIERO	25
<i>Criterios de posicionamiento bancario.</i>	27
<i>Posicionamiento en el mercado: Variables en la toma de decisiones estratégicas.</i>	29

<i>Síntesis de la gestión financiera empresarial.</i>	35
MARCO JURÍDICO.....	36
<i>Jerarquía organizativa del sistema financiero ecuatoriano.</i>	36
<i>Leyes y Decretos para regulación y control del sistema financiero.</i>	38
ESTADO DE ARTE	40
MARCO METODOLÓGICO.....	44
DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	45
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
<i>Población.</i>	47
<i>Muestra.</i>	48
TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	50
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	50
<i>Método hipotético deductivo.</i>	50
<i>Procedimiento histórico lógico.</i>	50
<i>Análisis de los datos.</i>	51
CAPÍTULO IV	52
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
INFORMACIÓN GENERAL	53
FACTORES QUE AFECTAN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA	57
CULTURA ORGANIZACIONAL E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	57
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	63
PROCESOS ORGANIZATIVOS E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	66
ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS	69
Correlación entre la estructura organizativa y la implementación de la estrategia.	69
Regresión de la estructura organizativa con la implementación de la estrategia de posicionamiento.	70
CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.....	75
CAPÍTULO V	76
DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
<i>Características de los servicios que ofrecen los Bancos y las Cooperativas de Ahorros y Créditos.</i>	76

<i>Decisiones estratégicas que adoptan los Bancos y las Cooperativas de Ahorros y Créditos.</i>	78
DISCUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	79
<i>Factores determinantes en los procesos de financiamiento.</i>	80
<i>Tendencias crecientes y decrecientes del desarrollo financiero.</i>	83
<i>Análisis de las decisiones estratégicas.</i>	85
ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	86
CAPÍTULO VI	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
APÉNDICE	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Variación de los bancos en el sistema financiero ecuatoriano.	13
Tabla 2. Segmentos de Regulación de las Cooperativas.	15
Tabla 3. Variación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el financiero ecuatoriano.	15
Tabla 4. Servicios del sistema bancario.	20
Tabla 5. Servicios del sistema bancario, participación.	22
Tabla 6. Variación de tipo de crédito.	23
Tabla 7. Servicios que oferta el sistema bancario.	24
Tabla 8. Servicios que ofertan las Cooperativas de ahorro y crédito.	24
Tabla 9. Ventajas y desventajas de posicionamiento bancario y financiero.	33
Tabla 10. Perfil de riesgo de instituciones financieras.	40
Tabla 11. Definición de variables, primer objetivo específico	46
Tabla 12. Definición de variables, segundo objetivo específico	47
Tabla 13. Definición de variables, tercer objetivo específico	47
Tabla 14. Definición de variables, segundo objetivo específico	48
Tabla 15. Población de estudio	49
Tabla 16. Tabla de datos	50
Tabla 17. Tasa de respuesta	53
Tabla 18. Alfa de Cronbach	54
Tabla 19. Género de entrevistados	55
Tabla 20. Tiempo laboral en la entidad financiera	57
Tabla 21. Influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones estratégica	61
Tabla 22. Estructura de la organización y aplicación de la estrategia de posicionamiento	65
Tabla 23. Procesos Organizativos e Implementación de la Estrategia	69
Tabla 24. Correlación de Pearson	70
Tabla 25. Resumen de modelo	71
Tabla 26. Resultados ANOVA	72
Tabla 27. Determinación de coeficientes	72

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa – diagrama de causa y efecto.	6
Figura 2. Sistema Financiero.....	11
Figura 3. Bancos en el sistema financiero ecuatoriano.	13
Figura 4. Variación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el financiero ecuatoriano. ..	16
Figura 5. Modelo de decisiones estratégicas.	18
Figura 6. Proceso de toma de decisiones.....	19
Figura 7. Influencias en la toma de decisiones del cliente del sistema financiero.	25
Figura 8. Toma de decisiones estratégicas.	32
Figura 9. Estructura administrativa del sistema financiero del Ecuador.....	37
Figura 10. Volumen de crédito por subsistemas.	37
Figura 11. Crédito otorgado por la Corporacion Financiera de Fomento Banca Pública por segmento de crédito.....	37
Figura 12. Participación porcentual por segmento d credito del total de credito aprobado por la Banca Privada.....	37
Figura 13. Rango de edades de entrevistados.	55
Figura 14. Nivel de educación de entrevistados.....	56
Figura 15. Estimación de porcentajes de tiempo laboral.	58
Figura 16. Extensión cultura organizacional influencia en estrategia de implementación.	59
Figura 17. Medición de la cultura organizacional.....	60
Figura 18. Influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones estratégica.....	62
Figura 19. Procesos de organización, porcentajes.....	63
Figura 20. Medición de la estructura organizativa y aplicación de la estrategia.	64
Figura 21. Medición de la estructura organizativa y aplicación de la estrategia.	66
Figura 22. Incidencia de los procesos financieros en la implementación de la estrategia.	67
Figura 23. Factores determinantes del proceso de financiamiento.	87
Figura 24. Evolución de créditos y depósitos 2001 - 2016.	88
Figura 25. Sistema financiero privado, utilidades y patrimonio 2001 - 2016.....	91
Figura 26. Cartera bruta de la banca, crédito para producción y crédito para consumo y educación.....	92

Figura 27. Medición de la tendencia total de captaciones entre la banca y las Cooperativas de ahorro y crédito..	93
Figura 28. Tendencia de desarrollo de la variación de captaciones.	94
Figura 29. Tendencia de desarrollo de la variación de captaciones.	96
Figura 30. Tendencia de desarrollo de la variación de captaciones.	86

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo analizar el rol que juega el sector financiero económico en el país, a través del análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana, considerando las características de la toma de decisiones estratégicas y su incidencia sobre los factores e índices que afectaron el crecimiento y expansión de estas instituciones en los últimos dieciséis años. El apoyo bibliográfico en el presente documento, se relaciona con las tendencias que el sector bancario y financiero, han tenido en la economía ecuatoriana desde la crisis económica hasta la actualidad; considerando que la principal causante de las tendencias negativas en la banca, se dio por la inestabilidad financiera que ocurrió específicamente entre los años 1999 – 2000, lo que dio como resultado que las instituciones financieras pierdan credibilidad, solvencia y liquidez económica. Siendo así, se analiza la evolución de los servicios que ofrecen ambas instituciones como otorgamientos de créditos y captaciones, acorde a los factores que influyen en la compactación y solidez de sus servicios en el mercado financiero después de la crisis bancaria y las estrategias que permitieron superar los efectos decrecientes, para dar paso a la conversión en instituciones más eficientes y solventes; promoviendo un papel de mayor importancia y agilidad para la economía. Por tal razón, es fundamental definir las características diferenciadoras de los servicios que prestan ambas Instituciones, de acuerdo con sus políticas internas en concordancia con la legislación nacional.

Palabras clave: Posicionamiento, servicios, bancario, financiero, ahorro, crédito, economía.

Abstract

The present titling work, is very important the role played by the country's economic financial sector, through the analysis of the positioning of banks and credit unions in the Ecuadorian economy, considering the characteristics of their services, as a whole with strategic decision-making and its impact on the factors and indices that have affected the growth and expansion of these institutions over the last eighteen years. The bibliographic support in this document is related to the trends that the banking and financial sector have had in the Ecuadorian economy since the economic crisis to the present day; Considering that the main cause of the negative trends in the banking sector was the financial instability that occurred specifically between 1999 and 2000, which resulted in financial institutions losing credibility, solvency and economic liquidity. Thus analyze the evolution of the services offered by both institutions, such as loans and deposits, according to the factors that influence the compaction and solidity of their services in the financial market after the banking crisis and the strategies that allowed them to overcome the decreasing effects, to give way to the conversion into more efficient and solvent institutions; Promoting a more important and agile role for the economy. For this reason, it is fundamental to define the differentiating characteristics of the services they provide, in accordance with internal politics in accordance with national legislation.

Keywords: Positioning, services, banking, financial, savings, credit, economy.

Capítulo I

Introducción

El papel que desempeña el sector bancario y financiero en la economía nacional, siendo parte de la estructura institucional con incidencias en los sectores públicos y privados, genera crecimiento y desarrollo social a través de la solvencia monetaria y el acceso crediticio que brindan los servicios bancarios en el Ecuador. Uno de los factores determinantes que generó que el sector bancario y cooperativo se desarrolle en la economía ecuatoriana es la adopción de la toma de decisiones estratégicas, y que a su vez permitió afrontar las diferentes etapas que ha vivido la economía ecuatoriana desde la crisis de 1999, hasta su estabilización y solidez que sostiene en la actualidad. Por lo tanto, se estiman que los objetivos y el propósito que ha seguido el sistema financiero nacional, ha promovido un modelo de la toma de decisiones estratégicas, como la base fundamental para la expansión económica, que pueden ser utilizados como directrices para el posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana, en crecimiento y desarrollo de este sector y de sus servicios financieros que buscan incrementar su agilidad y expansión institucional.

La evaluación referencial de la investigación, se expone a través de una revisión de la literatura para evidenciar si un modelo completo de posicionamiento bancario y financiero, está disponible para su uso, con un enfoque en el sector económico nacional, que genera un impacto en todos los sectores de la sociedad, que son la fuente del desarrollo financiero, en base a la correcta toma de decisiones de la banca, en cuanto a un oportuno y propicio servicio financiero para aquellos que lo requieren, en base a la confianza institucional y la positiva calificación de quienes desean acceder a dichos beneficios.

Los hallazgos de la revisión de la literatura, abordan diversos aspectos del posicionamiento de éste sector, que incluyen la ubicación de la inversión directa, el modo de entrada y los temas culturales de la sociedad al momento de la interacción entre el sector bancario – financiero, y la sociedad que se beneficia de estos servicios; sin embargo, se podría hacer una contribución al conocimiento actual reuniendo diferentes fundamentos teóricos en un único documento, mediante los hallazgos de diversos elementos de la literatura que se utilizaron para construir progresivamente el modelo de posicionamiento bancario y financiero, centrándose en las decisiones estratégicas claves que deben tomarse para el afianzamiento de

este sector y su modelo de institucionalidad, acorde a sus metas y objetivos al mirar hacia la expansión en la economía ecuatoriana.

Por tal motivo, se manifiesta que el posicionamiento bancario y financiero no es un objetivo en sí mismo, sino simplemente una subestrategia en la toma de decisiones para lograr la táctica corporativa global; en consecuencia, la expansión y afianzamiento de éste sector y los equipos de implementación de estrategias deberían integrarse plenamente como parte de un marco dinámico más amplio para el crecimiento de la economía ecuatoriana, de acuerdo a la necesidad de revisar el desarrollo estructural corporativo e institucional, a gran escala en el sector bancario y los servicios financieros, como una adquisición de transformación y la aspiración estratégica de estar en una posición de mercado de mayor efectividad para generar los resultados que beneficien a todos los sectores involucrados, con un enfoque a corto plazo para la asignación de recursos (capital, personas y tecnología) a las divisiones que actualmente ofrecen los mayores rendimientos y que enfatizan la necesidad de asignar un cierto nivel de recursos específicamente para los servicios que prestan, cuantificado en el plan corporativo al crecimiento a largo plazo.

La metodología de investigación es de tipo documental y analítica, con el objetivo de entender las motivaciones y el comportamiento económico, para obtener estos resultados se formulará un análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana, posteriormente, se procederá a cuantificar los datos y se revelaran los resultados más relevantes del tema de interés. En el presente Trabajo de Titulación consta de 5 capítulos, por lo que a continuación se detalla:

Capítulo I, Generalidades de la investigación, presenta la situación problemática, analizando las causas y efectos, diagrama de Ishikawa, ubicación y delimitación de la situación de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito para el estudio.

Capítulo II, Marco teórico, expone la fundamentación teórica, acerca del papel del sistema bancario y la institucionalidad que representa en el sistema financiero del país, de acuerdo al posicionamiento y afianzamiento que han desarrollado en los últimos dieciséis años, así también se abordan teorías referentes a la toma de decisiones estratégicas y sus efectos económicos.

El capítulo III, Marco metodológico, presenta la metodología utilizada para la investigación, con la finalidad de definir los métodos que los bancos y cooperativas de ahorro y créditos, sujetos de estudio, tomados como muestra para establecer la situación nacional, experimentan dentro de sus características de servicios en la interacción laboral entre sus empleados y la entidad.

El capítulo IV, Resultados de la investigación, analiza los preceptos planteados del marco metodológico, en un análisis que explica los patrones y regularidades en la implementación de la estrategia de posicionamiento bancario y financiero, a través de la toma de decisiones estratégica que mantiene el sistema financiero, en la diferenciación de sus procesos laborales que conllevan al posicionamiento y los resultados que han obtenido, en las series de tiempo que se modelan los efectos de análisis del problema.

El capítulo V, Discusión de la investigación, presenta la discusión temática sobre el análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana.

El capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones derivadas del estudio, se presenta el aporte a posteriores investigaciones relacionadas con los fenómenos económicos y financieros que ocurren en relación a los servicios que ofrecen y su efectividad al posicionar a la banca como parte del desarrollo económico del país.

Antecedentes

El sistema financiero ecuatoriano, tuvo su acción principal en la crisis institucional, económica y financiera a partir del año 1999, con el colapso de la banca nacional, resultado de una acumulación de inflación, políticas económicas fallidas y mal manejo del dinero público, que finalmente incidió en el sector bancario y financiero privado, dando lugar al denominado feriado bancario, que a continuación de ello, produjo la extinción de este sector, con resultados nefastos para la economía nacional y la sociedad en general (Noguera, 2014).

Por tal razón, se evidencia que a través de dicho periodo, los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito, experimentaron varios cambios, entre ellos tendencias negativas; originadas principalmente por la devaluación del sucre, ocasionando que los factores económicos se vean afectados desde sus bases, y con ello, promoviendo la ausencia del ahorro, y una equivocada

apreciación del sector empresarial al aumentar los precios, dio lugar a la contracción de la economía, y nefastas consecuencias en el mediano plazo, generando la inestabilidad financiera y recesión económica (Banco Central del Ecuador, 2012).

En aquel periodo, la mayor parte del sector empresarial privado colapsó con grandes pérdidas económicas, debido a la crisis bancaria en el Ecuador; los bancos no pudieron recuperarse por varios años; es por esta razón que otras instituciones financieras que forman parte del mercado financiero por sus características propias surgieron a partir de las crisis que conllevo a los bancos a tener una tendencia decreciente.

Siendo así, tanto los bancos como las cooperativas de ahorro y crédito, con el objetivo de poder sobrellevar el aspecto negativo y la crisis económica que enfrentó el país; motivaron que estas instituciones hayan desafiado los constantes retos, y por ello, adoptaron las medidas que mejor consideraron como salida a la crisis, basándose en la diversificación de sus productos y servicios; por lo que, dependieron de estrategias y tomas de decisiones para una mejor tendencia de crecimiento y administración en el corto y mediano plazo. Por ello, a pesar de que todas las instituciones financieras que pertenecen al sistema financiero ofrecen servicios similares, cada estrategia interna de estas instituciones se convierte en un diferenciador, ya que de esto dependió indispensablemente su retorno al posicionamiento en el mercado, con agentes fuertes y determinantes en el desarrollo económico del país.

Con tal antecedente, y posterior a la crisis financiera, luego de varios años, la economía se estabilizó en el país, los ahorradores desearon financiarse de títulos o instrumentos financieros, por lo que, este dinero ayudó a que las instituciones puedan realizar más créditos, originando que los coeficientes marginales de ahorro y/o producto Interno Bruto e Inversión/PIB, se incrementaran, incidiendo favorablemente en el crecimiento económico; esto permitió consolidar, una vez más el sistema financiero para el desarrollo económico, lo que aceleró el desarrollo productivo, generando oportunidades de empleos a los ahorrantes y ofreciendo mayor rentabilidad y seguridad.

Planteamiento del problema

La inestabilidad financiera generada por la escasez monetaria y a la vez por la devaluación de la moneda son causales determinantes en una crisis; originando una restricción en la efectividad del sistema de pagos y una tendencia negativa en el desarrollo económico.

Que a la vez ocasiona incertidumbre en los depositantes, disminuyendo los fondos en las instituciones financieras; repercutiendo en el posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorros y Créditos en el mercado ecuatoriano.

Partiendo de esta premisa, se pretende analizar las consecuencias negativas en una escasez financiera de estos sectores en la economía ecuatoriana, tales como: la reducción del crédito y restricción en la dinámica de flujos en los mercados financieros, causando efectos de desregulación y liberalización en su estructura financiera. Por ello, a continuación, se presenta la figura 1, que expone las causas y efectos que han promovido el problema de la investigación para el sector bancario y financiero:

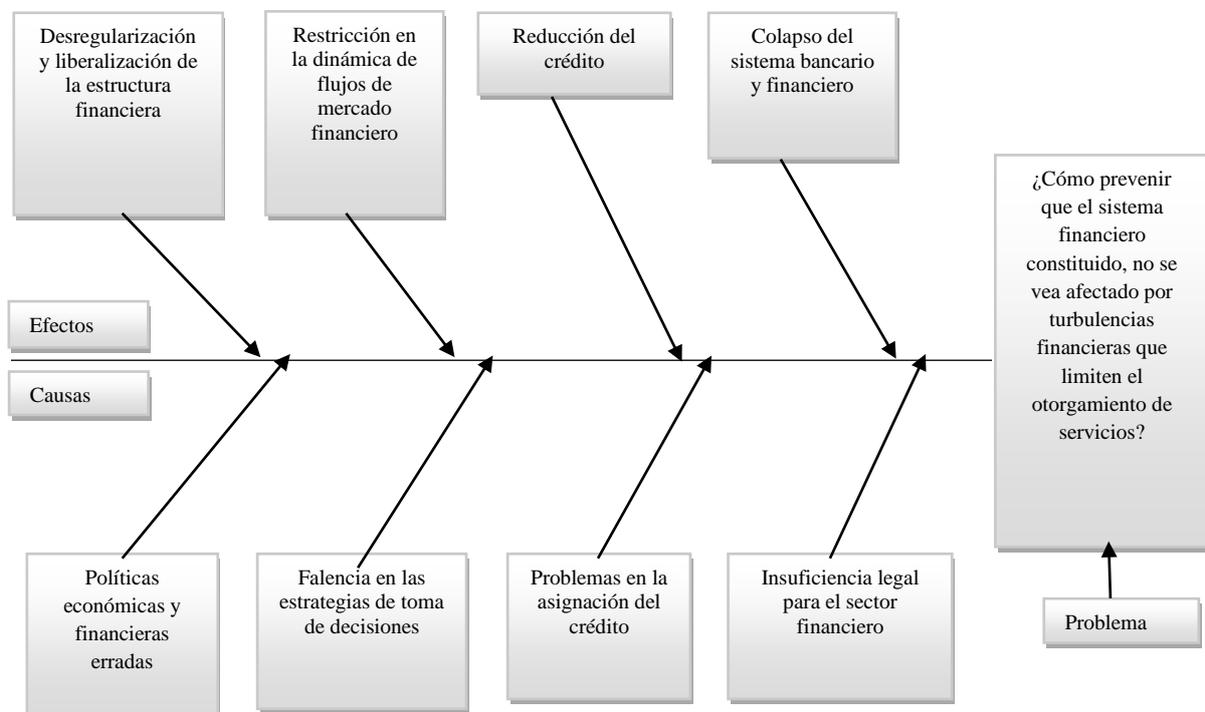


Figura 1. Diagrama de Ishikawa – diagrama de causa y efecto

Formulación del problema.

¿Cómo prevenir que el Sistema Financiero constituido no se vea afectado por turbulencias financieras que limiten al otorgamiento de servicios?

Sistematización del problema.

- ¿Cómo se plantea actualmente la gestión estratégica en los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito para posicionarse en la economía ecuatoriana?
- ¿Qué rol asumen los bancos ante los sectores productivos nacionales?

- ¿Qué rol asumen las cooperativas de ahorro y crédito ante los sectores productivos nacionales?
- ¿Cómo medir el impacto que han tenido ambas instituciones financieras en la economía ecuatoriana después de la dolarización?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Analizar el comportamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, para entender cómo las gestiones estratégicas que implementan estas Instituciones influyen en su posicionamiento dentro de la economía del país.

Objetivos específicos.

- Conocer las características de los servicios que ofrecen los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito e indagar la forma en que estos inciden en el crecimiento.
- Indagar las decisiones estratégicas que adoptan los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito con el afán de posicionarse en el mercado financiero.
- Establecer los factores determinantes en los procesos de financiamiento en Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Analizar las tendencias crecientes y decrecientes de los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la economía ecuatoriana de acuerdo a su comportamiento desde el año 2001 hasta el 2016.

Justificación

En el sistema empresarial del Ecuador, el sector bancario y financiero poseen recursos determinantes que lo constituyen como pilar fundamental dentro de la economía del país, ya que han logrado una estabilidad financiera durante los últimos años, hasta la actualidad; configurándolos acorde a una lógica formal de la estructura de la producción, acotando la participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el desarrollo del sector financiero y la reactivación de la matriz productiva, promoviendo el auge en la canalización de recursos entre los agentes económicos que desean ahorrar y los que están dispuestos a financiar aquellas actividades y emprendimientos que motivan el sistema de crédito del sistema financiero nacional, y que por sus propios elementos y características hacen que estos sectores implementen estrategias de competitividad en la captación de un mayor número de clientes de consumo, que genera desarrollo y dinámica para la economía ecuatoriana.

El presente documento de análisis e investigación, pretende evaluar el estado situacional del sector bancario y financiero del Ecuador, en base a las medidas adoptadas para su afianzamiento entorno a la toma de decisiones que han implementado, en concordancia con las políticas económicas que promueve el Estado para el sector privado, a raíz de la crisis de los años 1999 a 2000, y que posteriormente a partir del 2001, se motivó la institucionalización del sector, debido a su enorme importancia en el desarrollo de la economía social de mercado y los efectos intrínsecos que causan en los aspectos financieros y económicos del país, especialmente en el crecimiento de la matriz productiva, del emprendimiento laboral, comercial, público y privado, que son las fuentes originarias que sostienen la estructura de la sociedad ecuatoriana.

Hipótesis

El comportamiento evolutivo de por lo menos 5 años de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la economía ecuatoriana y un análisis de las características de la toma de decisiones estratégicas adoptadas, permitirán conocer la forma en que estos sistemas financieros se mantienen estables a pesar de la inestabilidad económica que existe.

Capítulo II

Marco Teórico y estado del arte

Fundamentación teórica

Este capítulo examina la literatura pertinente a los campos de estudio en el análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia en la economía nacional, agrupando dos disciplinas, una centrada en la industria (banca y finanzas) y otra centrada en la gestión (gestión estratégica relevante para el posicionamiento del sector); por ello, esta revisión proporciona la base para la construcción de un modelo de expansión, acorde a las características de los servicios que ofrecen y a la toma de decisiones estratégica que implementan para afianzarse institucionalmente, de acuerdo a los retos de la competitividad que actualmente posee el dinamismo bancario y financiero en el Ecuador (Duque, 2015).

La revisión teórica también proporciona un enfoque del desempeño de la economía ecuatoriana, en el desarrollo de una comprensión más profunda de los elementos del modelo que aplica el sector bancario y financiero en la toma de decisiones al momento de efectivizar sus servicios hacia los usuarios; llegando a conclusiones generales sobre la decisión clave a tomar cuando se considera la expansión y posicionamiento, como una meta del sector financiero, acorde a los objetivos nacionales de desarrollo para una economía solidaria y social de mercado (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

En esta etapa del documento, es necesario abordar integralmente las secciones de la literatura que presentan un aporte teórico, a los procesos estructurales que inciden en los efectos financieros y económicos para el desarrollo del sector bancario y de las cooperativas de ahorro y crédito nacionales, evaluando el tema de manera pertinente para identificar las decisiones estratégicas clave que una entidad debe considerar antes de entrar en un mercado que se encuentra en desarrollo y recuperación. La última parte de este capítulo emplea un enfoque de comparación y contraste para construir un modelo comprensivo, con el fin de probar o refutar la hipótesis dada. En consecuencia el enfoque de comparación y contraste busca extraer de varios artículos de libros e investigaciones científicas, que se centran en un solo elemento del modelo del posicionamiento del sector financiero y bancario, que se incluyen para desarrollar una comprensión de elementos específicos en las características

estratégicas de la toma de decisiones que involucran el ascenso de dicho sector, y su incidencia para el sistema financiero ecuatoriano.

Sistema financiero

La definición del sistema financiero, se conceptualiza como uno de los sectores más importantes de la economía, que permite abastecer los servicios de pagos, incentivar el ahorro y promover el crédito, además de limitar, valorar e intercambiar los riesgos resultantes de estas actividades; por ello, la banca, sociedades financieras, mutualistas, cooperativas de ahorros y crédito, compañías de seguros, etc., ofrecen estos servicios, mediante una serie de instrumentos, tales como dinero en efectivo, tarjeta de crédito, bonos, acciones y seguros (Montenegro, 2014).

Siendo así, se sostiene que la existencia del sistema financiero en una economía, nace por las promesas del prestatario, y se mantiene por las unidades excedentarias de liquidez por una parte y unidades económicas deficitarias de liquidez por otra parte; ya que, en el caso de los excedentes generados se tienen varias opciones para su utilización, tal como: destinar el gasto al consumo donde se presentarían unidades económicas que pueden ser destinadas al ahorro, convirtiéndose en unidades económicas, o a su vez las unidades económicas de consumo pudieran también sacrificar la satisfacción de sus necesidades con el fin de destinarlos al ahorro, canalizándolos hacia inversiones financieras (Leguizamón, 2015).

Es en esta etapa, los intermediarios financieros tienen un papel importante en el sistema, ya que su función primordial es canalizar el ahorro hacia la inversión; es por esta razón que, el sistema financiero ecuatoriano juega un rol transcendental en la vida económica y productiva ya que se convierte en el pilar para la generación de la riqueza; motivo por el cual, los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura (Mendoza, 2015). En la figura 2, se presenta el mecanismo del sistema financiero en la economía.

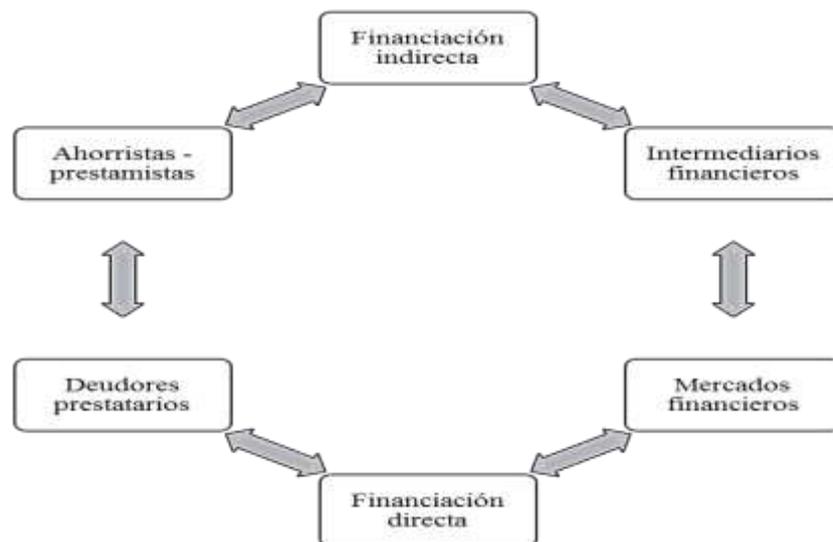


Figura 2. Sistema Financiero. Tomado de: (Mendoza, 2015)

Como se observa en la figura anterior, el proceso de financiamiento se realiza entre ahorristas o prestamistas y deudores prestatarios en un mercado financiero, donde interactúan los intermediarios financieros que son los encargados del desarrollo económico y desenvolvimiento financiero; esto promueve un entendimiento claro sobre el funcionamiento financiero en la economía y su impacto en la sociedad, al momento de vincularlos con el acceso al crédito y el crecimiento de la economía solidaria, promovida por las políticas públicas vigentes en el Ecuador (Rojas, 2012). Por tal razón, el sistema financiero es fundamental dentro de la economía, ya que promueve el ahorro y crédito, para canalizarlo de forma adecuada a los agentes económicos, que facilitan el intercambio de bienes y servicios a sus asociadas, buscando el crecimiento y desarrollo económico en función de la política monetaria, que proyecta efectividad y eficiencia de servicios en el desarrollo económico local y nacional (Fernández, 2013).

La definición legislativa nacional en la segmentación de denominaciones, define al sistema financiero, como un conjunto de instituciones con el fin de canalizar el ahorro de los futuros clientes, a través de la canalización de recursos que permiten el desarrollo de la actividad económica, con fondos que provienen de los recursos monetarios excedentes de las personas hacia otras que necesitan de esos recursos (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014). Con la aparición de la actividad financiera en la economía, las personas pueden invertir los excedentes de sus recursos, y éste a la vez prestar a los que necesitan, por lo que, esta actividad financiera no se produce directamente entre un comprador y un vendedor, debido a que interviene un tercero; puesto que, en el desarrollo de la actividad

financiera, aquel que presta el dinero obtiene por ello una remuneración, mientras que el que entrega el instrumento financiero como reconocimiento de una deuda gana capacidad actual de gasto, por lo que, para que esto pueda suceder el que recibe el dinero debe demostrar la capacidad que tiene y devolverlo en un plazo de tiempo determinado (Escobar, 2013).

El sistema financiero, es considerado como uno de los componentes fundamentales dentro de la economía ecuatoriana, ya que fomenta la inversión generando riquezas, por lo que los agentes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, y expansión productiva (Carrasco, 2015). La banca privada y los diferentes actores del sistema financiero se han caracterizado principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en la cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente en operaciones de créditos e inversión. En el Ecuador, el sistema bancario constituye el más grande y uno de los principales participantes actores financieros en el mercado con más del 90% de incidencia en la economía nacional (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016).

Sistema Bancario.

El sistema bancario se define como el conjunto de instituciones en el que las personas, empresas y organizaciones pueden realizar transacciones que implican el uso del dinero, cuya finalidad es asegurar los ahorros de los clientes y canalizar los mismos a diferentes sectores de la economía, como inversión o consumo. Por ello, un banco puede ser considerado como un intermediario del dinero, que lo capta a una tasa de interés determinada y lo presta a una tasa mayor (Font, 2014). Aquello se ha caracterizado por tener una concentración importante en el otorgamiento de sus servicios, que en el caso del Ecuador, a pesar de no contar con un gran número de bancos en el mercado financiero, mantiene una gran importancia e impacto en la economía nacional (Norero, 2016). A continuación, se presenta la variación por año del total de los Bancos en el sector financiero ecuatoriano, como aporte de las teorías sobre los efectos que repercuten en el sistema bancario nacional, a partir de la reestructuración del sistema, y la institucionalización adoptada desde el año 2001 hasta el cierre anual de datos estadísticos en el año 2016.

Tabla 1.

Variación de los bancos en el sistema financiero ecuatoriano. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Años	Total Bancos	Variación %
2001	26	-
2002	26	-
2003	27	3,85%
2004	29	7,41%
2005	29	-
2006	29	-
2007	28	(3,57%)
2008	29	3,45%
2009	29	-
2010	29	-
2011	29	-
2012	30	3,33%
2013	28	(7,14%)
2014	29	3,45%
2015	25	(16,00%)
2016	27	7,41%

Es por ello, que tal como se observa en la tabla 1, la tendencia entre los años 2001 y 2002 se mantiene; a partir del año 2004 se incrementa y se mantiene hasta el año 2011; en el año 2013 ocurre una tendencia negativa del 7,14%, en el año 2015 decrece en un 16% y finalmente en el año 2016 incrementa en un 7,41%, por lo que se concluye que se mantiene un promedio bajo en total de cantidad de bancos con relación a la Cooperativas de Ahorros y Crédito; no obstante los productos o servicios poseen la mayor concentración en el mercado financiero (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). A continuación, en la figura 4 se presenta gráficamente la evolución del sistema bancario.



Figura 3. Bancos en el sistema financiero ecuatoriano. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

La conceptualización del sistema bancario, plantea que todos los bancos, tienen entre sus objetivos la captación de nuevos clientes, cuando estos han sido captados mediante diversos productos, ofertas y servicios, la intención de estas instituciones bancarias es que estos sigan siendo clientes y que toda inversión que realicen pase a través de ellos (Lozano, 2013). Siendo así, se estima que los servicios de los bancos están segmentados en grupos socioeconómicos, en base a los productos que ofrece cada uno, y que tiene también una definición socioeconómica, es decir muchos bancos tienen cuentas para jóvenes y/o estudiantes universitarios, aunque no usan dinero constante, el fin es fidelizarlos ofreciéndoles tarjetas de débito y crédito, líneas de pequeños créditos y cuentas con bajos costos de manutención (Carvajal, 2012).

Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Estas cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales, que sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados (Naula, 2014).

En el Ecuador, las Cooperativas de Ahorros y Créditos se clasifican en abiertas y cerradas, que a la vez se distribuyen por segmentos; hasta el año 2012 se encontraban reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, respectivamente, posterior a esta fecha todas las Cooperativas y otras instituciones pasaron a ser reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. El artículo 447 del Código Orgánico Monetario y financiero se establece que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se ubicarán en los segmentos que la Junta determine; de acuerdo a la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que expide la resolución No. 038-2015-F, el 13 de febrero de 2015, en la que establece la Norma para Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016) por lo que, las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 2.

Segmentos de Regulación de las Cooperativas. Tomado de: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Segmento	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80,000,000.00
Segmento 2	Mayor a 20,000,000.00 hasta 80,000,000.00
Segmento 3	Mayor a 5,000,000.00 hasta 20,000,000.00
Segmento 4	Mayor a 1,000,000.00 hasta 5,000,000.00
Segmento 5	Hasta 1,000,000.00 – Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Con ello, se sostiene que el sistema financiero – cooperativo, a partir de la crisis bancaria tuvo un auge importante en el mercado financiero; al ser considerado otro de los sectores sólidos después de los bancos, por lo que, logró un impacto importante en la economía ecuatoriana, debido a su institucionalización se ha caracterizado por tener una concentración primordial en el otorgamiento de sus servicios, por sus propios elementos y características hacen que estos sectores en muchos ámbitos disputen en el mercado financiero, validando las teorías presentadas sobre la importancia que tiene este sector en el impacto económico del país, específicamente en los aspectos sociales del acceso con mayor facilidad a pequeños créditos para emprendimientos (Díaz, 2015). A continuación, en la tabla 3 se presenta la variación del total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito desde el año 2001 que existen en el sector financiero:

Tabla 3.

Variación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el financiero ecuatoriano. Tomado de: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Años	Total Cooperativas de Ahorro y Crédito	Variación %
2001	332	-
2002	566	70%
2003	886	57%
2004	631	(29%)
2005	887	41%
2006	465	(91%)
2007	465	-
2008	465	-
2009	465	-
2010	1,838	295%
2011	947	94%
2012	907	(4%)
2013	925	2%
2014	946	2%
2015	848	(6%)
2016	900	1%

Es por ello, que tal como se observa en la tabla 3, la tendencia entre los años 2001 y 2002 se incrementa en un 70%; a partir del año 2004 y el 2006 decrece hasta llegar al 91%, en el año 2007 al 2009 se mantiene la variación, sufriendo en el año 2010 un incremento en un 295%; en el año 2011 y 2015 ocurre una tendencia negativa y finalmente en el año 2016 incrementa en un 1%, por lo que se concluye que el sistema cooperativo ha sido muy volátil con relación al promedio en total de cantidad con la relación a los bancos. A continuación, en la figura 4 se presenta gráficamente la evolución del sistema bancario.



Figura 4. Variación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el financiero ecuatoriano. Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Dentro de la esquematización teórica adecuada a los resultados que genera el sector financiero de las cooperativas de ahorro y crédito, se evidencia que hasta diciembre de 2015, en el país se registraron 848 organizaciones financieras activas, de las cuales el 82% de ellas correspondían a los segmentos 4 y 5, ascendiendo a 1,154,806 socios registrados a esa fecha, es decir a organizaciones con menos de cinco millones de dólares en activos, manifestando la necesidad del acceso al crédito y encuadrando el rol que desempeña dentro de los aspectos conceptuales que definen sus actividades en la economía social de mercado (Duarte, 2015).

En las segmentaciones de las entidades financieras no bancarias, existen algunas de mayor movimiento económico, con más de US\$20,000,000, en activos, de los segmentos 1 y 2, que representaban menos del 7% del total de organizaciones, pero agrupaban casi a 69% del total de socios con un total de 3,796,635; es decir, la mayor concentración se origina en

estos segmentos tanto en socios y en préstamos, lo que evidencia que, este tipo de entidades financieras, son las de mayor agrupación social en cuanto al acceso al crédito y el nivel de facilidades que brindan en los servicios a los usuarios, evidenciando que las cooperativas siguen cumpliendo una activa función social (Estarellas, 2015).

Modelo de posicionamiento: Principales decisiones estratégicas

Parte de la literatura sobre banca y finanzas, gestión bancaria y gestión de las instituciones financieras cubren aspectos del sistema financiero nacional, que son relevantes para los fines y el propósito de la investigación, las cuales son las decisiones estratégicas clave que deben tomarse cuando una entidad de servicios bancarios y financieros están buscando establecerse y posicionarse en base a sus operaciones y servicios, que se construyen en base a modelos estratégicos de desarrollo financiero (Olivera, 2015).

Es por ello, que se han argumentado esquemas teóricos que sostienen la importancia de las decisiones estratégicas para el posicionamiento de las entidades bancarias y financieras en el sector privado, pero no obstante, hay aspectos de dicho modelo que proporcionan una base teórica para un modelo de las decisiones estratégicas clave que deben adoptar las empresas del sector bancario y de servicios financieros, al expandirse e incrementar su presencia en las operaciones bancarias nacionales que inciden directamente en la economía nacional (Ceprián, 2015). La Figura 4 identifica cuatro decisiones estratégicas clave que un banco o institución financiera debe optar al considerar el posicionamiento en el mercado nacional, para su afianzamiento, consolidación y expansión; estas son:

- La elección del público objetivo;
- Modo de entrada;
- Tiempo y secuenciación; y
- Explotación de productos y servicios existentes.

La consideración de la elección del público objetivo y el modo de entrada están relacionados con las decisiones tomadas antes de definir el momento y la secuencia. La explotación de productos y servicios existentes es considerada como una decisión separada que no está conectada, al menos en su modelo, con las otras tres decisiones (Nuñez, 2013). Por lo tanto, es posible que, la explotación de productos y servicios existentes sean tomadas como una actividad en lugar de una decisión, o como una decisión superpuesta que afecta a

las tres otras decisiones; elección del público, modo de entrada, sincronización y secuenciación.

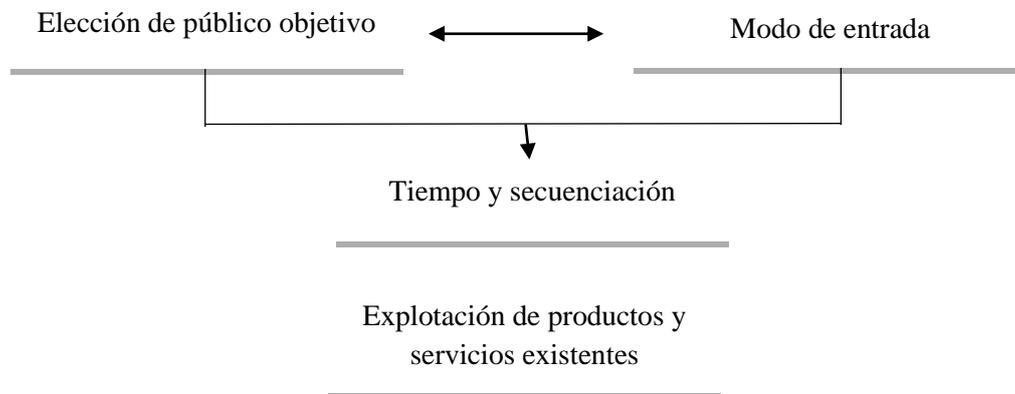


Figura 5. Modelo de decisiones estratégicas. Tomado de: (Olivera, 2015)

En aquel esquema teórico, se considera que los gerentes de los bancos son adversos al riesgo y no apuestan al banco cuando se expanden, ya que lo consideran como un proceso de expansión dinámica, más aprendizaje y una continua reorganización de los procesos, funciones y estructuras organizacionales que forman parte de las etapas del posicionamiento bancario y financiero (Hidalgo, 2014). Por ello, en dicha incidencia constante, se infiere que, al principio del proceso, los bancos tienden a buscar mercados que les permitan explotar productos y operaciones existentes con una adaptación mínima; y es sólo más tarde en el proceso que las empresas buscan realmente aprender e innovar en los mercados directamente, pues ven el posicionamiento como un proceso en evolución (Leiva, 2014).

El exitoso posicionamiento de los servicios bancarios y financieros requiere que la compañía tenga un producto y/o servicio que se valore en el mercado objetivo, además, cuando se requiere la entrega directa de servicios en el mercado objetivo, debe ser consistente con las capacidades y normas del mercado local y con ello, representar mejoras significativas en los procesos locales (Bosch, 2016). Ellos confirman que una base casera segura puede reducir las limitaciones financieras mientras que también pone a disposición los recursos gerenciales a la nueva empresa. El proceso de posicionamiento requiere de activos y capacidades complementarias para tener éxito, estos incluyen individuos con conocimientos en la cultura local, regulaciones, sistemas organizacionales acorde a las demandas del sector (Moyano, 2013).

Decisiones estratégicas e incidencia en el comportamiento de los clientes del sistema bancario y financiero.

El comportamiento del cliente es el proceso en el que individuos o grupos pasan para seleccionar, comprar, usar y disponer de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos, por ello, el comportamiento del consumidor no sólo está influido por factores externos, sino también por sus actitudes y expectativas, tales como se ha podido observar en el comportamiento del sistema financiero, en sus divisiones bancarias y de cooperativas de ahorro y crédito, por lo que, estas actitudes y expectativas están cambiando constantemente en respuesta a un flujo continuo de eventos, información y experiencias personales en la creciente demanda del sector productivo nacional (Andrade, 2015).

Servicios financieros: Toma de decisiones estratégicas.

Los elementos teóricos sobre la toma de decisiones estratégicas han conceptualizado que los tomadores de decisiones realmente poseen un conjunto de enfoques que van desde el análisis cuidadoso hasta el capricho puro, dependiendo de la importancia de lo que están utilizando y de cuánto esfuerzo la persona está dispuesta a poner en la decisión al momento de optar por un servicio bancario ofertado en el mercado (Aguirre, 2015). A continuación, la figura 3, se presenta el proceso de toma de decisiones en incidencia de lo que opta el cliente al momento de acceder o decidirse por un determinado servicio bancario y/o financiero.

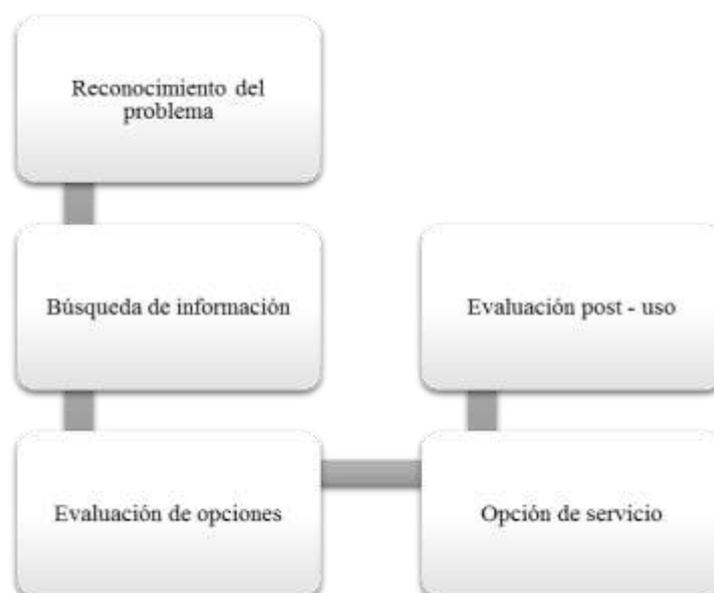


Figura 6. Proceso de toma de decisiones. Tomado de: (Aguirre, 2015)

Servicios que ofrece el sistema bancario.

Los Sistemas Bancarios van dirigidos para todo público, ya sea personas naturales o personas jurídicas que cumplan con los requisitos dispuestos por el ente regulador para la respectiva aprobación del servicio crediticio en el sistema. A continuación, se detalla los productos o servicios que ofertan los Bancos al público:

Tabla 4.

Servicios del sistema bancario. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Banca Personal	Banca Corporativo	Banca Privada
Cuentas de Ahorros	Cuenta Corriente	Póliza de Acumulación
Cuentas Corrientes	Financiamiento de Exportación	Cuenta Corriente
Tarjeta de débito	Financiamiento de Importación	Venta de Acciones
Tarjeta de crédito	Carta de Crédito	Cuenta Corriente
Créditos Comerciales	Avales Bancarios	Certificado de Depósito Fijo
Créditos de Consumo	Garantía Bancarias	
Crédito Educativo	Bancarios	
Créditos de Microcrédito		
Créditos de Vivienda		

Es imprescindible culturizar el ahorro hacia la inversión productiva y transformación de la matriz productiva, por lo que, genera un sistema financiero sólido la cual conlleva al desarrollo, que incentive el acceso y la inclusión a los servicios financieros. A continuación, la descripción de los principales servicios bancarios que el sistema ofrece al público:

Cuenta Corriente.

Es aquel en la que por medio de un contrato la Institución Financiera se compromete con el cliente recaudar fondos para tener a disposición cancelaciones por medio de cheques, que se verá reflejado por medio del estado de cuentas. Este servicio tiene como característica principal mantener fondos hasta el momento de su utilización a cambio de comisión por el costo del servicio, la forma en el que el cliente lo puede usar es por medio de una chequera. En la actualidad es uno de los servicios con mayor frecuencia en su utilización por el usuario, y se puede utilizar en cualquier consumo o gastos la cual el dinero se representa en ese documento.

Cuenta de Ahorros.

Es aquel en el que el cliente se compromete a transferir fondos en la cual la Institución financiera mantiene esos ahorros hasta que el cliente los necesite y los pueda usar por medio de débitos bancarios. La principal característica de este servicio es mantener al cliente convencido que sus fondos o ahorros se encuentran debidamente resguardados y disponibles al momento de requerirlo y obtenerlos de un cajero automático, y que por medio del estado de cuenta se actualiza el saldo que contiene. Es considerado uno de los servicios más utilizados por los clientes.

Tarjeta de Débito.

Consiste en la entrega de una tarjeta de plástico, que el cliente puede usarla para retirar sus fondos de un cajero automático, también puede usarla para cancelar compras o consumos que son descontados de sus fondos. Este servicio se caracteriza por tener relación con cuenta de ahorros ya que depende de los fondos que el cliente mantenga en la Institución Financiera para poder retirar los ahorros en cualquier momento cuando se necesite, este servicio representa lo importante de su uso y la diversidad que estas Instituciones ofrecen. Representa una gran proporción a nivel representativo en la economía ecuatoriana al ser un servicio regularmente utilizado.

Tarjeta de Crédito.

Permite al titular de la tarjeta adquirir bienes o servicios al instante y luego pagarlo en partes o crédito. Estos créditos incluyen intereses, costos de emisión de la tarjeta u otras comisiones. Este servicio es uno de los más conocidos y utilizados a nivel internacional permite mantener dinero electrónico, es decir consumir o adquirir cualquier producto y diferirlo en varias cuotas tanto a nivel nacional como en otros países; esto mantiene un constante comercio y desarrollo económico. Este servicio tiene una participación importante en el sistema financiero. En la tabla 5, se presenta los servicios de cuentas de ahorros y corrientes, la utilización de tarjetas de crédito y su participación en la economía desde el año 2001.

Tabla 5.

Servicios del sistema bancario, participación. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Años	Cuentas de ahorro y corriente	Porcentaje de participación	Tarjetahabientes	Porcentaje de participación
2001	839,944	4,23%	37,616	4,23%
2002	881,942	4,44%	39,496	4,44%
2003	926,039	4,66%	41,471	4,66%
2004	972,341	4,89%	43,545	4,89%
2005	1,020,958	5,14%	45,722	5,14%
2006	1,072,006	5,39%	48,008	5,39%
2007	1,125,606	5,66%	50,408	5,66%
2008	1,181,886	5,95%	52,929	5,95%
2009	1,240,981	6,25%	55,575	6,25%
2010	1,303,030	6,56%	58,354	6,56%
2011	1,368,181	6,89%	61,272	6,89%
2012	1,436,590	7,23%	64,335	7,23%
2013	1,508,420	7,59%	67,552	7,59%
2014	1,583,841	7,97%	70,930	7,97%
2015	1,663,033	8,37%	74,476	8,37%
2016	1,746,184	8,79%	78,200	8,79%

Como se presenta en la tabla, los crecimientos de los servicios mencionados poseen una tendencia positiva en los últimos cinco años, que representa la utilización de los servicios que ofrece el sistema bancario por parte de los clientes, lo que dependió mucho de la forma en que se hicieron conocer estos servicios. A ello, se suman otros servicios, que son fundamentales para la conceptualización descriptiva:

- Crédito comercial
- Crédito de consumo
- Crédito educativo
- Microcrédito
- Crédito de vivienda

En la tabla 6, se puede observar los índices estadísticos que presenta el sistema bancario en la prestación de los servicios previamente mencionados.

Tabla 6.

Variación de tipo de crédito. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Años	Tipo de Crédito				
	Comercial	Consumo	Educativo	Microcrédito	Vivienda
2001	1,594,664	300,974	4.989	135.106	42.818
2002	2,080,395	392.650	6.508	176.259	55.860
2003	2,304,283	434.906	7.208	195.227	61.872
2004	3,017,862	569.586	9.441	255.684	81.032
2005	663,041	125.141	2.074	56.175	17.803
2006	4,894,634	923.805	15.312	414.691	131.425
2007	5,477,096	1.033.738	17.134	464.040	147.065
2008	6,988,849	1.319.063	21.863	592.121	187.657
2009	6,787,955	1.281.147	21.234	575.101	182.263
2010	8,222,601	1.551.919	25.722	696.649	220.784
2011	9,873,222	1.863.455	30.886	836.496	265.105
2012	11,302,761	2.133.264	35.358	957.611	303.489
2013	12,408,275	2.341.916	38.816	1.051.275	333.173
2014	14,116,060	2.664.241	44.159	1.195.964	379.029
2015	13,416,032	2.532.119	41.969	1.136.655	360.232
2016	14,485,241	2.733.919	45.314	1.227.243	388.942

Como se observa en la tabla 6, la diversificación de los servicios que ofrece el sistema bancario entre uno de lo más representativo es el Crédito Comercial, la cual equivale el 76,72% del total de crédito otorgado, que a partir del año 2001 tiene una tendencia positiva hasta el año 2004; no obstante en el año 2015 presenta un decrecimiento. Una vez que pasó la crisis económica el Sistema bancario otorgó crédito comercial por US\$14,485,241 con aproximadamente 311,472 operaciones. Otro de los servicios más representativos es el crédito de consumo con el 14,48%, desde el año 2001 hasta el año 2004 la tendencia es positiva en el año 2005 decrece al igual que el crédito comercial en el 2006 se alcanza el nivel más alto totalizando US\$2,733,919 en un total de operaciones de 594,020 (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016).

El Servicio de Microcrédito representa el 6,50%, con una tendencia similar al Crédito comercial y de consumo que en el año 2016 asciende a US\$1,227,243 con un total de operaciones de 271,050. Finalmente, el Crédito de Vivienda representa el 2,06% del total de la cartera, con tendencia positiva que alcanza desde el año 2006 hasta el año 2016 un total de US\$388,942 con un total de operaciones de 3,872 (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016). Los servicios que ofrecen este sistema bancario se lo realizan por diferentes servicios y canales de atención, la cual el cliente puede realizar cualquier transacción. A continuación, se detalla los productos o servicios que ofertan los Bancos al público:

Tabla 7.

Servicios que oferta el sistema bancario. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Canales de atención		Personas
Cajeros automáticos	Pago de servicios básicos	Nómina Plus
Banca virtual	Recaudación de visas	Pago a Terceros
Banca celular	Remesas	Débito Automático
Banca telefónica	Órdenes de Pago	Recaudación de Pensiones
Banco del Barrio	Consulta central de Riesgo	Transporte de Valores
	Cash Management	Recaudación en ventanilla

Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito especialmente van dirigidas a los sectores rurales y se enfatizan en los segmentos de microcréditos, tal como Comercio: tiendas de abastos, basares, librería, papelerías, etc. Producción: manualidades y artesanías, textos escolares, material didáctico y publicitario, etc. Servicios: Restaurantes, sodas, comidas rápidas, talleres, etc. Entre los principales productos y servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito tenemos los siguientes:

Tabla 8.

Servicios que ofertan las Cooperativas de ahorro y crédito. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Créditos	Captaciones
Créditos de consumo	Ahorro a la vista
Créditos comerciales	Depósitos a plazo fijo
Créditos de vivienda	Ahorros inteligentes
Microcréditos	Cuentas de ahorros
	Certificados de aportación

Estos servicios poseen las mismas características de los servicios bancarios, a diferencia que este sector va a dirigido al aspecto social o personas con bajos recursos económicos por lo que los intereses financieros son bajos.

Influencias en las decisiones de los clientes

Aparte de entender el procedimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas de dicho sector, se presenta al cliente como sujeto de toma de decisiones que define el objeto de existencia de la entidad financiera, por lo que, las industrias también tratan de determinar qué influencias en las vidas de los clientes afectan este proceso, según ello, hay tres categorías principales: influencias internas, situacionales y sociales (Almeida, 2015).

Influencias internas.

Las organizaciones que prestan servicios financieros saben que el tratamiento ideal de un cliente puede ser un factor diferenciador a la hora de emprender un proceso de posicionamiento de la institución en el mercado, por ello, lo adecuado es un tratamiento que proporcione un servicio rápido, eficiente, oportuno, resolutivo y amable. Algunas de estas diferencias se deben a la forma en que los clientes internalizan la información sobre el mundo exterior, como la percepción, la exposición, la atención y la interpretación que incide en la satisfacción del servicio recibido, de acuerdo a una correcta toma de decisiones en base a estrategias definidas por parte de la institución, considerando que la percepción es el proceso mediante el cual la gente selecciona, organiza e interpreta la información del mundo exterior (Garcia, 2014).

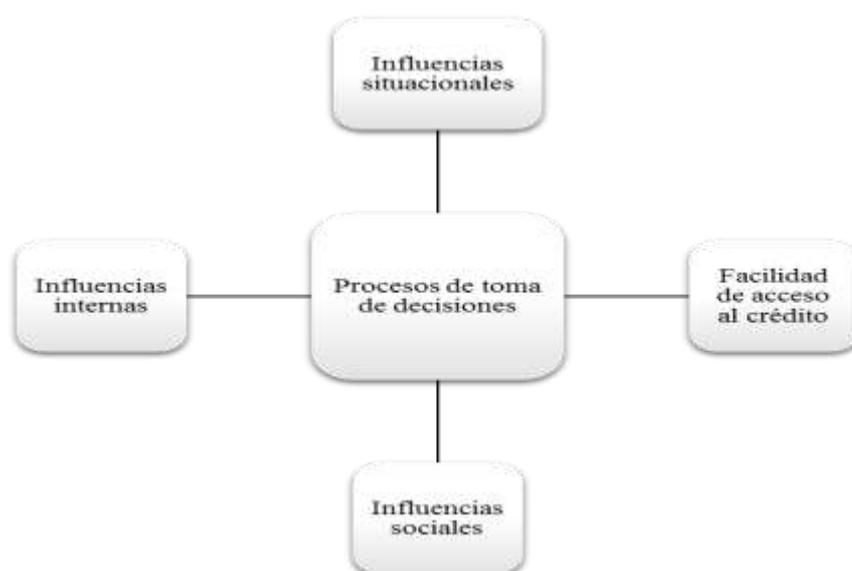


Figura 7. Influencias en la toma de decisiones del cliente del sistema financiero. Tomado de:(Almeida, 2015)

Una serie de factores diferentes de la cotidianidad en la toma de decisiones estratégicas del sistema financiero, influyen en el proceso de toma de decisiones del consumidor, por ello, las organizaciones necesitan entender estas influencias y cuáles son importantes en el proceso de explotación para tomar decisiones al momento de efectivizar el posicionamiento bancario y financiero, en el acceso a los servicios que ofrecen a la sociedad en general (Aristo, 2014).

Influencias situacionales en las decisiones estratégicas.

Estos factores pueden afectar a qué, dónde y cómo los clientes del sistema bancario utilizan sus opciones de diferentes servicios que se brindan en el mercado, por ello, no es ningún secreto que los humores y comportamientos de la gente están fuertemente

influenciados por su entorno físico como la publicidad y la imagen empresarial de la entidad financiera (Domenech, 2014). Por ello, las organizaciones saben que la hora del día y cuánto tiempo uno tiene que hacer un uso afectan la toma de decisiones en la aplicación de las estrategias que siguen las metas establecidas para la institución, debido que el tiempo es uno de los recursos más limitados de los consumidores, con lo que, el sistema financiero, debe proporcionar un servicio rápido a sus clientes para agilizar los procesos de posicionamiento de mercado (Segale, 2014).

Influencias sociales en las decisiones de los clientes del sistema financiero.

Las influencias sociales se manifiestan debido a las estrategias que han adoptado las entidades bancarias y financieras que generan un efecto en las decisiones de los clientes al momento de acceder a la prestación de servicios ofertados, puesto que, influyen en las decisiones de utilización, que al igual que los grupos más grandes con los que se identifican los individuos en sociedad, se expone a una institución a la sectorización de sus clientes, definidos como el mercado o público objetivo de la prestación de sus servicios y con ello, el medio para el posicionamiento de la institución (Jiménez, 2014).

Posicionamiento del sector bancario y financiero

La literatura sobre el posicionamiento del sector bancario y financiero da mucha menos atención a la decisión estratégica de cuándo expandirse en un mercado, que a las cuestiones estratégicas de dónde y cómo (Ramos, 2012). Por ello, se puede asumir simplemente que una vez que la decisión estratégica forme parte del posicionamiento, el siguiente paso es implementarla con la selección del mercado y el modo de entrada como se ha argumentado en los párrafos anteriores. Siendo así, se considera que el posicionamiento del sistema bancario y financiero en una economía como la ecuatoriana, establece el momento de la entrada como la segunda decisión estratégica que debe tomar una empresa que se expande en dicho mercado. Tomándose como un aspecto atractivo en el mercado, la cual se ha identificado (Rustione, 2016).

Por tal razón, la construcción de una empresa de servicios financieros con una perspectiva hacia el posicionamiento de mercado, también afirma que una vez que el público objetivo ha sido seleccionado, el momento adecuado y la velocidad para la expansión del mercado tiene que ser identificado, ya que a veces ser primero en un mercado es rentable, pero a veces la estrategia superior para las empresas de servicios financieros es ver a los

competidores cometer errores e ingresar más tarde, por lo que, también enfoca su consideración del momento de la entrada alrededor de las ventajas y las desventajas del primer operador. Las ventajas se describen de la siguiente manera:

- Capacidad de evitar a los rivales y capturar la demanda estableciendo un nombre de marca fuerte;
- Capacidad de construir volumen de ventas y bajar la curva de experiencia por delante de los rivales, dando al entrante temprano una ventaja de costos que más tarde posicionará a la entidad. Esto permitirá a la empresa difundir los costos fijos asociados con la creación de operaciones y la realización de economías de escala (un importante impulsor de beneficios en la industria bancaria y de servicios financieros).
- Capacitación del personal local por delante de un competidor debe dar lugar a un aumento de la productividad debido a las economías de aprendizaje, lo que también se traduce en menores costos. Estas ventajas de costos pueden permitir que el primer operador reduzca los precios por debajo de la estructura de costos más elevada que los posteriores;
- Capacidad de desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades del cliente y de construir relaciones más profundas con los clientes antes de que se intensifique el nivel de competencia (un factor importante donde tradicionalmente las relaciones a largo plazo han sido muy importantes en los entornos empresariales y sociales para el desarrollo de las entidades financieras);
- Capacidad de aquellas entidades que se están posicionando, para crear costos de cambios que vinculan a los clientes con sus productos o servicios (a menudo una parte importante de la estructuración del producto en la industria bancaria y de servicios financieros).

Esto afirma que en la literatura bancaria hay evidencia empírica limitada en relación a la ventaja de establecer de manera temprana las estrategias para el posicionamiento bancario; sin embargo, parece contradecir las teorías de afirmación sobre la movilización anticipada en la actividad bancaria, que se traduce principalmente en una mayor cuota de mercado y se deriva de los costos de cambio de los consumidores, así como de las economías de escala (Soler, 2013). Por ello, se afirma además que existe de hecho una sólida relación entre el momento de entrada de un banco y su éxito en el mercado (Navarro, 2015). Con lo que se considera que

las principales desventajas del primer operador también se relacionan con los costos, ya que los costos pioneros son los costos que un participante temprano tiene que soportar, y que un participante posterior pueda evitar. Tales costos surgen cuando el sistema de negocios en un país extranjero es tan diferente del mercado de una empresa, que la empresa bancaria o financiera tiene que dedicar un esfuerzo considerable de tiempo y dinero para aprender las reglas del juego (Rivera, 2014).

Esto afirma que una cierta responsabilidad está asociada a todo el sistema público y privado del funcionamiento de la economía, y esta responsabilidad es mayor para las empresas extranjeras que entran temprano en un mercado nacional, con ello, parece confirmar que la probabilidad de supervivencia aumenta si una empresa bancaria o financiera entra en un mercado nacional después de que otras compañías extranjeras ya lo hayan hecho, como en el caso del Ecuador, especialmente en los periodos posteriores al año 2001, en que ingresaron entidades bancarias y financieras internacionales, a participar de la nueva institucionalidad financiera que se fundaba para aquel momento, y que posteriormente se ha afianzado mediante el posicionamiento estratégico y una efectiva toma de decisiones (Pinchot, 2016).

La entidad financiera puede beneficiarse observando y aprendiendo de los errores cometidos por los primeros participantes del posicionamiento, así como también de su eficiencia de procesos y servicios, por lo que, pueden competir en las inversiones de un participante a través del aprendizaje y la educación del cliente viendo como el primer participante procedió en el mercado, evitando costosos errores cometidos por los primeros participantes y explotando el potencial de mercado creado por las inversiones del principiante en la educación del cliente (Ceprián, 2015). En conclusión un participante anterior puede verse gravemente afectado, en relación con un participante posterior, si los reglamentos cambian de una manera que disminuye el valor de la inversión de un participante inicial (Leguizamón, 2015).

Criterios de posicionamiento bancario.

Las industrias financieras, especialmente los bancos, se están convirtiendo cada día más competitivas debido a la diferenciación de servicios, la facilidad de disponibilidad de servicios, la oferta de productos basados en la cultura y la tecnología utilizada en la prestación de servicios diferenciados que aportan a los objetivos de posicionamiento en el mercado que se desenvuelven (Ruíz, 2014). Los clientes están seleccionando bancos considerando varias

características de la propuesta de servicio, por lo que, para atraer clientes y posicionarse, los bancos se enfrentan a desafíos más complejos que en épocas pasadas, y esto es debido a la gran variedad de entidades y de ofertas de servicios (Morales, 2015). Siendo así, es crucial saber qué criterios de selección los clientes están adoptando al momento de realizar su elección a alguna institución financiera. Estos criterios de selección de los clientes abren un área de investigación sobre los criterios de selección bancaria que el público necesita y se inclina, y determinar cómo el sector financiero y bancario debe direccionarse para ubicarse de manera constante en las preferencias crediticias y facilidades que busca la economía social (Ortega, 2013).

La teoría de los principios metodológicos del posicionamiento bancario, han presentado enfoques sobre los criterios de selección bancaria de los clientes, las metas y objetivos que siguen los bancos e instituciones financieras para posicionarse en el mercado, y la razón de preferencia del público hacia un banco o entidad específica (Gallego, 2015). Por ello, la comparación de los criterios de elección de clientes para usuarios de bancos individuales y múltiples se han estructurado en base al análisis de decisión y elección en la banca; recientemente, la variación en los criterios de selección bancaria entre grupos culturales distintos, han presentado que los métodos que el sector bancario utiliza para posicionarse, han variado desde su implementación en el año 2001 en adelante, a raíz de la crisis bancaria en el Ecuador, lo que generó que los niveles de confianza de los depositantes descienda y con ello, la banca y el sector financiero han tenido que realizar grandes labores para reestructurarse, posicionarse y generar confianza en los clientes, desarrollándose con la entrada y creación de nuevas entidades y la garantía estatal del dinero e inversiones privadas (Prieto, 2014).

La decisión de selección bancaria después de la profunda crisis que tuvo su principal inicio en el año 1999 a 2000, demostró que el sector financiero necesitaba una profunda reforma y solvencia garantizada para volver a generar la confianza necesaria para su nuevo posicionamiento. Los resultados determinaron que las recomendaciones de los amigos, la reputación del banco, la disponibilidad de crédito, la amabilidad del personal y los cargos de los servicios en las cuentas son los criterios más importantes en la selección de los bancos al momento de generar decisiones por parte de los clientes o depositantes para la elección de un servicio financiero que se encuentra posicionado en el mercado (Santos, 2015).

Se toma en consideración que la conveniencia sigue siendo la principal razón por la cual la mayoría de los clientes eligen sus bancos, además de la tradición familiar que presenta un factor importante a la hora de elegir un banco que se está posicionando y tiene una reputación positiva, nacional o extranjera. A esto se suma, la lealtad familiar a los bancos que es un factor a ser explotado por dicho sector, para promover la fidelización del cliente y la promoción de sus servicios en un nuevo público objetivo (Montero, 2016). La reputación, la competitividad de las tasas de interés para el acceso al crédito, el tiempo requerido para la aprobación del préstamo y la amabilidad de los cajeros, son los factores más importantes para explicar cómo los clientes eligen a los bancos que se están posicionando en un mercado (Aguilar, 2015).

Se considera la reputación, los intereses cobrados en las cuentas de ahorro, los intereses cobrados por los préstamos, el servicio rápido, la ubicación en la ciudad y las horas de operación son factores importantes que otros criterios como la amabilidad de los empleados, instalaciones y unidad en servicio son decisivos en los criterios que debe utilizar la banca al momento de posicionarse y atraer depositantes (Aristo, 2014). Esto proporciona que la conceptualización del posicionamiento bancario, presenta cuatro factores importantes como: servicio rápido y eficiente, rapidez de las transacciones, amabilidad del personal del banco y confidencialidad del banco (Noguera, 2014).

Posicionamiento en el mercado: Variables en la toma de decisiones estratégicas.

El desarrollo de un marco basado en la teoría que categorizó los factores que influyen en la decisión de una entidad bancaria y/o financiera, para el posicionamiento en el mercado se puede definir mediante la determinación de las siguientes variables:

- Variables Estratégicas, influyen en la elección del modo de entrada y posicionamiento a través de los requisitos de control que implican, la capacidad y voluntad de una entidad bancaria o financiera en la toma de decisiones; así mismo como en sus sistemas y métodos en un mercado, por lo que existen diferentes estrategias que requieren grados específicos de control sobre el funcionamiento y ofrecimiento de los servicios y prestaciones que se brindan a los clientes, y por lo tanto conducir a diferentes modos de entrada y posicionamiento.
- Variables Ambientales, influyen en la decisión de modo de entrada principalmente a través de su influencia en el nivel apropiado de compromiso de recursos, por ello, se estima que los recursos son activos dedicados que no pueden emplearse para otros

usos sin incurrir en costos. Los recursos pueden ser intangibles, tales como habilidades gerenciales, o tangibles, tal como capital.

- Variables de Transacción, influyen en la decisión del modo de entrada a través de los riesgos de diseminación y en el nivel apropiado de control, este proviene de la posibilidad de que el conocimiento aplicado (tangible y/o intangible) de una entidad bancaria o financiera pueda ser transferido involuntariamente a una tercera entidad local que pueda crear un nuevo competidor.

El modelo de selección de modo de entrada y posicionamiento que se ha teorizado, muestra las variables estratégicas, variables ambientales y variables de transacción como factores independientes que se alimentan en la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento de la entidad (Duarte, 2015). Sin embargo, en el sector bancario y de servicios financieros, es probable que estos tres conjuntos de variables estén interconectados, ya que, si el compromiso de recursos es alto, habrá un fuerte deseo de un alto nivel de control y si el conocimiento aplicado es único, también habrá un fuerte deseo de un alto nivel de control. Los servicios financieros no bancarios estarán sujetos a restricciones de concesión de licencias y/o barreras de entrada para garantizar a los depositantes su dinero y demás transacciones financieras (Jiménez, 2014).

En consecuencia, un banco o entidad de servicios financieros que se está posicionando podría considerarse que las implicaciones proporcionan un mayor nivel de conciencia en relación con los riesgos involucrados (Coronado, 2015). Sin embargo, las restricciones regulatorias que entran en un mercado económico, bancario y financiero, son consideradas factores variables ya que se encuentran sujeta a los cambios legislativos que se puedan realizar para la regulación de las entidades privadas, por ello, si este es el caso, el banco o entidad de servicios financieros deben reevaluar su decisión de afianzamiento y posicionamiento de mercado (Romero, 2016).



Figura 8. Toma de decisiones estratégicas. Fuente: (Andrade, 2015)

Dependiendo de la composición de estas tres variables, pueden estar disponibles varios modos de entrada para el posicionamiento de la entidad bancaria y/o financiera, que considera que esta elección en el mercado es una decisión estratégica entre el crecimiento orgánico, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas (Aguilar, 2015). Estas estrategias de entrada se pueden lograr a través de diferentes formas legales de posicionamiento en los mercados (o modos de entrada), que se estructura de la siguiente manera:

- Relaciones con los corresponsales bancarios;
- Oficina representativa;
- Sucursales de banco;
- Consorcio o bancos mixtos;
- Bancos subsidiarios;
- Agencia o sucursales bancarias restringidas,
- Sucursales bancarias completas.

Todas estas estructuras proporcionan acceso a mercados y posicionamiento con diferentes grados de compromiso y control de capital, por lo que, ofrecen una gama de alternativas como modos de entrada a los mercados y posicionamiento en la economía y sector financiero (Moyano, 2013). Los siguientes son relevantes para la industria bancaria y de servicios financieros:

- Contratación;
- Proyecto conjunto; y
- Subsidiaria de propiedad absoluta.

La contratación podría enfocarse con una relación de banco corresponsal con otro banco subsidiario en zonas donde no exista su representación física, pero es poco probable que se adopte debido a los riesgos asociados, incluyendo el riesgo de reputación, en el sector bancario y servicios financieros, puesto que, a largo plazo dificultaría el posicionamiento de la entidad privada (Ceprián, 2015). Un factor crítico para emerger del modelo de selección de modo de entrada en proyecto conjunto, manifiestan un alto índice de compromiso de recursos y control gerencial y administrativo (Carrasco, 2015).

El equilibrio entre el compromiso de recursos y el control puede estar fuera del proceso de toma de decisiones estratégicas para muchos bancos y compañías de servicios financieros debido a las regulaciones gubernamentales sobre las normativas y directrices legales que inciden en el posicionamiento bancario (Díaz, 2015). Por consiguiente, un banco o entidad de servicios financieros puede verse obligado a entrar en un mercado a través de una empresa en participación si desea una escala de operación de un tamaño razonable (Aristo, 2014). En la tabla 9, se ofrece una lista de las ventajas y desventajas de una empresa conjunta y una filial de propiedad total que pueden ser relevantes para la industria bancaria y de servicios financieros en la toma de decisiones para el afianzamiento y posicionamiento de mercado (Jiménez, 2014).

Tabla 9.

Ventajas y desventajas de posicionamiento bancario y financiero. Tomado de: (Grau, 2014)

Posicionamiento	Ventajas	Desventajas
Proyecto conjunto	Acceso al conocimiento de los socios locales Compartiendo costos y riesgos de desarrollo Políticamente aceptable	Falta de control sobre la tecnología Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global Incapacidad para darse cuenta de la ubicación y la economía de la experiencia
Propiedad en totalidad	Protección de la tecnología Capacidad para participar en la coordinación estratégica global	
Subsidiario	Capacidad de realizar economías de localización y experiencia	Altos costos y riesgos

La exposición teórica de las ventajas y desventajas de los modelos de posicionamiento del sector bancario y financiero más comunes, evidencian que hay dos cuestiones fundamentales que deben considerarse en relación con el modo de entrada (Grau, 2014). Estas preguntas han sido adaptadas aquí para enfocar su relevancia en la industria bancaria y de servicios financieros de la siguiente manera:

- ¿Hasta qué punto la empresa dependerá de la experiencia tercera frente a la local en el mercado objetivo ?; y
- ¿En qué medida la empresa ejercerá el control de la propiedad sobre aquellas actividades que se realizarán localmente en el mercado objetivo?

La respuesta a la primera pregunta, en lo que se refiere al sector bancario y de servicios financieros, es que la mayor dependencia de los conocimientos locales sería apropiada bajo las siguientes condiciones:

- El mercado local es grande;
- La necesidad de personalización local de productos financieros es alta; y
- Los requisitos regulatorios locales son fuertes (como en el caso del sector bancario y de servicios financieros).

En cuanto a la segunda cuestión del control de la propiedad, se consideran que entrar en un mercado mediante una alianza permite a una empresa compartir los costos y riesgos asociados con la entrada en el mercado y permite un rápido acceso a los conocimientos locales. Sin embargo, advierten que tal arreglo también tiene potencial para varios tipos de conflicto (Aguirre, 2015). Por ello, es viable que las entradas basadas en alianzas son a menudo más apropiadas bajo ciertas condiciones, pueden ser relevantes para la industria bancaria y de servicios financieros, las cuales son las siguientes:

- La entidad no tiene suficiente capital inicial para posicionarse o ingresar en un mercado nacional de manera total;
- La entidad tendría una baja integración operativa con el resto de las operaciones del sector financiero nacional;
- El riesgo de aprendizaje asimétrico es bajo; y
- Las regulaciones gubernamentales requieren participación de capital mixto en ciertas áreas.

Siendo así, se centra en la solución del problema del modo de entrada y posicionamiento tanto desde el punto de vista comercial como estructural, considerando que la entrada en el mercado se logra de varias maneras que son directamente relevantes para la industria bancaria y de servicios financieros, sin embargo, si una empresa aprende más rápido que la otra, posteriormente tratarán de disolver la alianza, ya que ello, se consideraría una situación de desventaja para un posicionamiento efectivo (Almeida, 2015).

Modo de entrada y posicionamiento en el mercado.

Las teorías y conceptualizaciones extraídas de este segmento se centran en un análisis de los diferentes modos de entrada y posicionamiento del sector bancario y financiero, siendo la contratación, la alianza, la empresa conjunta o la filial de propiedad total (Márquez, 2012). El modo de entrada más apropiado dependerá de la regulación gubernamental y del nivel de control requerido en comparación con el nivel de inversión que una empresa esté preparada para poner en riesgo una vez que haya estudiado el mercado y haya proyectado el posicionamiento a mediano y largo plazo (Carvajal, 2012).

Escala y velocidad de entrada y posicionamiento en el mercado.

El modo de entrada, tiene implicaciones directas para cualquier decisión estratégica relativa a la escala, velocidad de entrada y posicionamiento del sector bancario y financiero en el mercado (Rojas, 2012). La entrada a través de la adquisición de un banco existente o de una compañía de servicios financieros proporcionará escala inmediata y velocidad en un nuevo mercado para el posicionamiento, pero requerirá un cierto nivel de capital y un fuerte compromiso de la matriz financiera o bancaria; por ello, se considera que una operación de puesta en marcha para entrada y afianzamiento, no proporcionará escala y velocidad de entrada, pero no requerirá un alto nivel de capital ni tiempo de gestión de la oficina central o proyecto de posicionamiento (Sole, 2015).

Dado estos factores de interconexión, la escala, la velocidad y el modo de entrada se han combinado en el modelo desarrollado como decisiones estratégicas que deben tomarse concurrentemente al considerar la expansión de las entidades bancarias y financieras en el mercado ecuatoriano (Pineda, 2015). La velocidad de la expansión de mercado considera el problema desde una perspectiva de gestión de riesgos, determinante para el posicionamiento y entrada rápida, que permitirá a una empresa bancaria o financiera crecer agresivamente, pero potencialmente diseminar recursos gerenciales, organizativos y financieros demasiado

escasos (Naula, 2014). Estas condiciones pueden ser relevantes para la industria bancaria y de servicios financieros, y son las siguientes:

- Es fácil para los competidores replicar la receta de una empresa para el éxito;
- Las economías de escala son extremadamente importantes; y
- La capacidad de la administración para manejar las operaciones de posicionamiento es alta.

Síntesis de la gestión financiera empresarial.

El sector bancario y financiero en el Ecuador, antes de la crisis que se agudizó en el año 1999, había demostrado que el gobierno corporativo era en gran medida una preocupación de los sectores público y privado, debido a su gestión administrativa, por lo que, se atribuyó que la falta de rendición de cuentas de los principales grupos bancarios causó efectos debilitantes resultantes de la sobreinversión, el sobreendeudamiento y la falta de rentabilidad de la economía nacional. Este es un área de gran importancia a considerar en la síntesis para ejemplificación de la toma de decisiones estratégicas para una empresa en el sector bancario y de servicios financieros que se posiciona en el mercado nacional. Esto no es sólo el caso en relación con su propia gobernanza, sino en relación con la de cualquier empresa conjunta o alianza, que también se relaciona con los clientes corporativos a los cuales el banco puede otorgar créditos de fácil acceso, basados en las políticas económicas y financieras que se implementaron legalmente a partir del año 2001, hasta la actualidad (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2001).

El Estado ecuatoriano, ha insistido en que el gobierno corporativo del sistema bancario y financiero goce de alta prioridad en el programa de recuperación y reforma que lleva los planes económicos en la Asamblea Nacional, de acuerdo a los objetivos económicos y el acceso al crédito que promueve el Gobierno. Los principios del sistema bancario en el país, fueron adoptados a partir del 2001, como política de la banca privada, y se promovieron de manera jurídica a partir del año 2008, rigiendo actualmente, como un conjunto de estándares que trascienden el sistema económico, financiero, jurídico o tradición legal. Esto es tranquilizador para la banca nacional que se posiciona en la economía (Ley Reformativa a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 2016).

Los bancos ecuatorianos y las empresas de servicios financieros, ahora tienen obligaciones de conformidad con la legislación vigente que promueve un mayor índice de

responsabilidad corporativa, en base a los principios legales, normativos y a la toma de decisiones estratégicas basadas en la juridicidad del Estado, garantizando los depósitos bancarios, el acceso al crédito y la solvencia de las entidades en las declaraciones de los estados situacionales. Por lo tanto, si el modo de entrada y posicionamiento del sector bancario y financiero se realiza de manera estructurada, se proyecta un crecimiento social, económico y productivo de trascendencia e impacto nacional.

En consecuencia, la gobernanza, como categoría de la toma de decisión estratégica en el modelo de expansión y afianzamiento, se ha desarrollado y se ha combinado con el modo de categoría de entrada, posicionamiento y apalancamiento, ya que este es un factor de riesgo significativo que debe tenerse en cuenta al decidir el modo de entrada que beneficie, tanto al sistema bancario y financiero, como a los depositantes y al Estado en su rol de regulador de la economía y sus derivados de producción y financiamiento.

Marco jurídico

Jerarquía organizativa del sistema financiero ecuatoriano.

La jerarquización organizativa del sistema financiero ecuatoriano, se ha constituido por un conjunto de principios, normas jurídicas que se han legislado con la finalidad de estructurar y normar a las entidades bancarias y financieras, con el objeto de garantizar los dineros privados y el control estatal, constitucionalmente establecido para la regulación y control de dichas entidades, en protección y resguardo de los intereses sociales nacionales. Tal como se presenta en la figura 9, el Sistema financiero ecuatoriano se encuentra estructurado por Instituciones Financieras que ayudan a mejorar la economía del país y ente reguladores que se encargan de la fiscalización y regulación.



Figura 9. Estructura administrativa del sistema financiero del Ecuador. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

La estructura del sistema financiero ecuatoriano se encuentra conformado por los entes reguladores y las instituciones financieras que son los encargados del funcionamiento de dichos activos en el mercado financiero, por lo que, una gestión adecuada en el funcionamiento de las instituciones permite el desarrollo en la economía del país, facilita el acceso al crédito, y regula los procesos y directrices que deben seguir en el posicionamiento de los servicios que prestan al público en general. A continuación, la exposición de actividades y funciones que realiza cada órgano de control.

Banco Central del Ecuador.

Tiene la misión de garantizar el funcionamiento del régimen monetario, controlar la inflación e impulsar el crecimiento económico en base al desarrollo de la matriz productiva del país; su preocupación esencial es principalmente mantener la estabilidad de la economía dolarizada en el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016).

Superintendencia de Bancos.

Este organismo técnico, ha sido creado con autonomía administrativa, económica y financiera; su objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la Ley y atiendan al interés general del país. Por tal motivo, su prioridad es la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social.

Razón por lo que, esta entidad autónoma se encarga de controlar y supervisar las funciones de las instituciones financieras y la verificación de su aplicación o cumplimiento de las normas, propiciando una mayor confianza y adecuada protección de los intereses público al usuario, a través de la transparencia, veracidad y calidad de la información, cautelando la estabilidad y solvencia de las instituciones que conforman este sistema (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. La importancia de este órgano regulador radica desde su

creación es decir a partir del año 2012, que a la actualidad regula el comportamiento de las Cooperativa de Ahorros y Créditos antes que se encontraban reguladas por la Superintendencia de Bancos. Este Organismo tiene una participación relevante en el mercado financiero, encargado del sector económico popular y solidario, desde su creación realiza el control de dichas Instituciones y mediante análisis de su evolución periódicamente estudia el comportamiento de estas Instituciones, por lo que ha sido influyente en el crecimiento económico en la cual mediante sus boletines anuales se propone estabilizar este sector y mejorar las tendencias (Moscoso, 2016).

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Organismo que se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y es la encargada de dictar las normativas, resoluciones y regulaciones que permitan un correcto funcionamiento y desarrollo de este sistema tan importante en la economía. Su importancia radica en que analiza el entorno económico y depende de los cambios a que se sujeta el mercado financiero, con la cual estructura la base en las que se desarrolla las Instituciones. La importancia de este Organismo recae en las regulaciones que emite para el correcto funcionamiento de las Instituciones Financieras, ya que en ella recae la responsabilidad para incrementar el posicionamiento de este sistema en el mercado financiero y con ello tener un primordial desenvolvimiento en la economía y poder ser la protagonista en la historia del Ecuador (Arismendi, 2016).

Leyes y Decretos para regulación y control del sistema financiero.

La Asamblea Nacional del Ecuador, ha legislado para normar los procesos jurídicos que norman el desempeño de las actividades del sistema financiero del país, y que, a través de estos instrumentos legales, se fundamentan las funciones de los organismos de control y del sector bancario y financiero privados, y que, a su vez, inciden de manera directa en cómo se desenvuelven las actividades económicas de la sociedad en general; estos son:

- Constitución de la República
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley General de Seguros Privados
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Burós de Información
- Ley de la Creación de la Red de Seguridad Financiera

- Ley de Bancos del IESS
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Decreto No. 677 BankEcuador BP
- Normas Generales del Cheque

Estas leyes y normativas forman parte del articulado legal que regula las actividades del sistema financiero en el Ecuador, por lo que, el órgano legislativo ha buscado adecuar dichas normas para el crecimiento económico controlado, y administrativamente estructurado en base a las funciones e intereses del Estado, y para garantizar la licitud de los dineros que se depositan en la banca privada y el sistema financiero nacional. A ello se adhiere la categorización del perfil de riesgo de las instituciones financieras, que, de acuerdo con su capacidad para atender las obligaciones con sus clientes a corto y largo plazo, han tipificado los estatutos que califican a las entidades de la siguiente manera:

Tabla 10.

Perfil de riesgo de instituciones financieras. Tomado de: (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Perfil de riesgo de las Instituciones Financieras	
AAA	La situación financiera es muy fuerte y tiene una trayectoria sobresaliente de rentabilidad, lo que se refleja en una excelente reputación, muy buen acceso a su mercado y claras perspectivas de estabilidad. Cualquier debilidad se elimina totalmente con las fortalezas de la institución.
AA	La situación financiera es muy sólida, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo es bajo.
A	La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en su mercado. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero se espera que sean muy limitados y se superen rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja.
BBB	La institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.
BB	La institución tiene un buen crédito, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero se espera que no duren por un largo plazo.
B	Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas.
C	Las cifras financieras de la institución reflejan deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe incertidumbre, es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales.
D	La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre su capacidad de afrontar problemas adicionales.
E	La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa o de otra naturaleza.

En la tabla 10, se puede observar la calificación que se otorga según el perfil de riesgo de las instituciones financieras en el Ecuador, de acuerdo con la normativa vigente y los órganos de regulación y control, que se encargan de observar el desempeño de las actividades y cumplimiento de las tipificaciones jurídicas para el normal desenvolvimiento de las entidades bancarias y financieras en el país.

Estado del Arte

Por la situación económica que enfrenta el país, en el año 2017 el Gobierno Ecuatoriano gestionó medidas económicas que contribuirían a incentivar la economía, fortalecer la dolarización y la gestión financiera del país; tales medidas a través del proyecto de Ley Orgánica para impulsar la Reactivación Económica la cual se están anunciando son: la tasa arancelaria para combatir el contrabando, incremento porcentuales del Impuesto a la Renta y la determinación competente para administrar el dinero electrónico. La implementación de estas medidas han ocasionado un desarrollo económico esperado del 1% con el Gobierno haciendo ajustes disminuyendo el déficit, aproximadamente del 4% del Producto Interno Bruto.

El Sistema Financiero Bancario se encuentra en una etapa económica designada como expansión eficiente de los créditos y depósitos en la cual se esta incrementando, por lo cual se ha recuperado el sistema bancario. Con esta tendencia se especula de acuerdo a la Ley de Reactivación Económica y sus efectos para el sistema financiero. En una estrategia de progreso de clientes en términos de análisis de plazos, gracia, reducción de tasas y tiempos de aprobación. En el volumen de crédito por subsistemas se presentó un aumento en las colocaciones del sistema financiero. En los sistemas financieros bancarios del sector privado se incrementó en el 6%, mientras en el sector público incremento el 26%.



Figura 10. Volumen de créditos por subsistemas. Tomado de: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

La figura 10, presenta que a partir del año 2014 empieza a declinar el volumen de crédito por subsistemas, tanto el sector financiero, Banco privados y públicos; por lo antes expuesto. Para prevenir la turbulencia el Gobierno adoptò medidas importantes a finales del año 2017, con el fin de estabilizar el sector financiero y poder generar un auge en periodos futuros, se espera que anualmente incremente en un porcentaje coherente y relevante con relación a la siutucion del país.

Durante el 2016, la Corporación Financiera Nacional otorgo el crédito comercial en un 72% en referencia al total. En el año 2017, el crédito comercial refleja el 74% de lo concedido, con su segmento corporativo en un 59%, el Empresarial 11% y Pymes en un 4%.

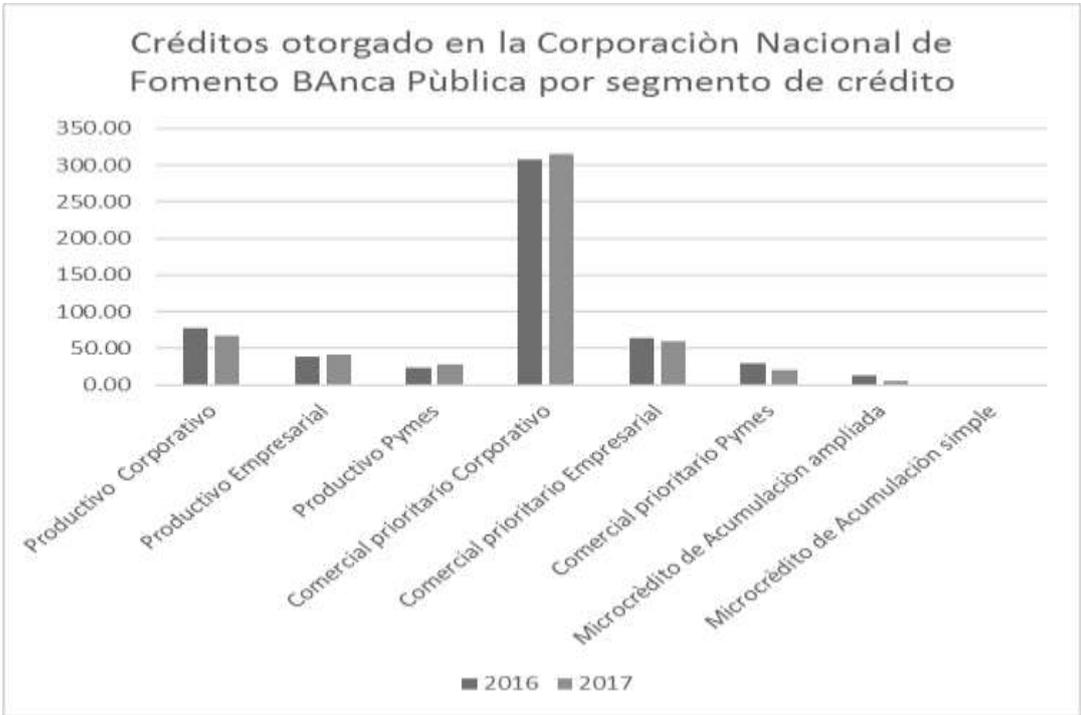


Figura 11. Crédito Otorgado en la Corporación Nacional de Fomento Banca Pública por segmento de crédito. Tomado de: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Tal como se presenta en la figura 11, la mayor concentración se realizó en el año 2017, con las operaciones Comerciales prioritario Corporativo, por lo que este segmento es el que mayor volumen de Crédito generó la Corporación Financiera Nacional con el fin de inyectar e incrementar la economía en el Sistema Financiera.

Los Segmentos Productivo y Comercial Prioritario, cubren el 81% del total de volumen de crédito. En el cual, del total del monto total se concedió a Personales Naturales o Jurídicas que reconocieron ventas anuales cuyo proyectos se financian con el 90% por la compra de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y por los derechos de propiedad industrial. El crédito comercial reflejado en la Institución Financiera Privada mantiene una aportación del monto aprobado. Por lo cual, el crédito de consumo representa el 10% de la cartera total, considerado el segmento más relevante para el sector privado.

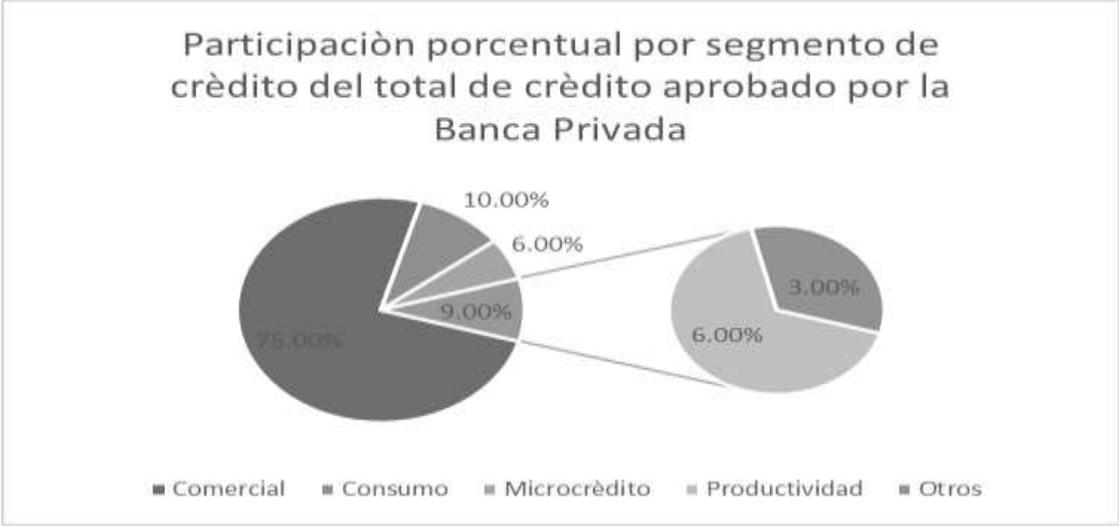


Figura 12. Participación porcentual por segmento de crédito del total de crédito aprobado por la Banca Privada. Tomado de: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Como se presenta en la figura 12, el mayor financiamiento se origina en el segmento comercial con un 75% y en el sector de consumo en un 10%. Por lo que para la reactivación de la economía es importante el crecimiento producido en el Sistema Financiero, es por esta razón que estas Instituciones han optado por medidas adecuadas tanto internas como externas para poder equilibrar el mercado, desarrollarse y ser considerados uno de los pilas fundamentales de este sistema.

En un amplio resumen de los aspectos de la literatura, el sector bancario y financiero ecuatoriano que se encuentran en una etapa de posicionamiento, necesitan centrarse en lo siguiente:

- Investigación y el desarrollo, especialmente la evolución de la economía de los pequeños y medianos empresarios, y su rol en el mercado nacional;
- Construir conocimientos y habilidades y para facilitar el acceso a los mercados y a través de ello, promover un mejor modelo estratégico en la toma de decisiones para el sector empresarial;
- Reducción de los costos del producto a través de la economía de escala;
- Reconocimiento sobre las experiencias de una industria o producto que pueden proporcionar conocimientos valiosos a otra industria o producto en servicios bancarios o financieros; capturar capacidades individuales;
- Participación en múltiples redes de comunicaciones interculturales, dentro de un sistema de actividades interdependientes coordinadas; y
- Establecer una ventaja comparativa de los servicios que se brindan en el mercado.

Con ello, se evidencian características de los servicios que presta el sector bancario y financiero en el Ecuador, con la finalidad de posicionarse y afianzarse en la economía nacional, su productividad, aportando al crecimiento de mercado y creando oportunidades para todas las partes involucradas, garantizando de esta manera, la solvencia de la banca y de los dineros depositados, previniendo una crisis como la que tuvo lugar en 1999, y que ha suscrito responsabilidad de cumplir con la destinación de los dineros entregados para el sector privado y la solvencia bancaria y financiera nacional.

Capítulo III

Marco Metodológico

Este capítulo describe la metodología y el diseño de la investigación que se llevará a cabo en el análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana, evaluando la forma en el que el proceso, la cultura y la estructura organizacional influyen en la implementación de la toma de decisiones estratégicas, para alcanzar sus objetivos, siendo esto, elementos clave para que una empresa del sector bancario y de servicios financieros amplíe su negocio. Gran parte de la literatura se ha basado en la experiencia que ha vivido el Ecuador desde el año 2001, lo que proporciona conocimientos que son valiosos en un amplio espectro empresarial y financiero. La contribución de esta investigación se agrega al cuerpo actual de conocimiento en relación con el comportamiento del sector bancario y de servicios financieros, como parte del desarrollo social, económico y productivo del país.

Diseño metodológico

La metodología de investigación utilizada está basada en los procedimientos de tipo cualitativo – cuantitativo; en la que se recolectará los datos enfocados a los elementos de las tomas de decisiones, tales como: proceso, la cultura y la estructura organizacional de los sectores financieros bancarios y de cooperativas de ahorro y crédito, estos se obtendrán a través de la entrevista realizada a los colaboradores de ciertas entidades financieras, en sus procesos laborales que determinan las características de los servicios y la toma de decisiones estratégicas, en conjunto con demás datos estadísticos y económicos oficiales presentados por la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Banco Central del Ecuador, además de aquellos organismos involucrados en el desarrollo económico y productivo nacional. Se ha optado por la presente estructura metodológica, debido al alcance investigativo, que va desde lo general a lo particular, como una manera integral de presentar una estructura que incluye principios, leyes y conceptos a partir de los cuales se explica de mayor a menor, la temática objeto de estudio; conjugando con la metodología, el detalle de las actividades a realizar en el análisis comparativo del posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la economía ecuatoriana.

Enfoque de la investigación

El enfoque esta direccionado a entender como las gestiones estratégicas adoptadas por los bancos y cooperativas de ahorros y créditos, influyen en la economía ecuatoriana, para esto se analizará el comportamiento que mantienen ambos sectores, mediante la aplicación de una adecuada decisión que afectan indirectamente las preferencias de los clientes en servicios financieros. Para esto es necesario evaluar como los elementos que involucran la implementación de la toma de decisiones, se convierten en un pilar fundamental para el posicionamiento de las instituciones dentro de los aspectos deductivos y descriptivos presentados. A continuación se presentan las variables a utilizar en el trabajo investigativo, validando cada objetivo específico tratado:

Operacionalización de variables.

Operacionalización de objetivo específico 1.

Conocer las características de los servicios que ofrecen los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito e indagar la forma en que estos inciden en el crecimiento.

Tabla 11.

Definición de variables, primer objetivo específico

Variables	Fuente	Procedimiento de recolección	Estrategia análisis
Accesibilidades de los Productos o servicios Bancarios de acuerdo a sus características	Información bibliográfica histórica	Observación documental	Análisis de frecuencia
Accesibilidades de los Productos o servicios Cooperativista de acuerdo a sus características			
Productos o servicios por segmentos del servicio Bancario			
Productos o servicios por segmentos del servicio Bancario Cooperativista			

Mediante la indagación de las principales características de los servicios que ofrecen los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se podrá conocer la accesibilidad que tienen los clientes al momento de adquirir dichos servicios y el impacto que estos tienen en el desarrollo económico, para promover su posicionamiento a través de las características estructurales.

Operacionalización de objetivo específico 2.

Indagar las decisiones estratégicas que adoptan los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito con el afán de posicionarse en el mercado financiero.

Tabla 12.

Definición de variables, segundo objetivo específico

Variables	Fuente	Procedimiento de recolección	Estrategia análisis
Medidas utilizadas en la atención prestada al cliente Implementación de la Estrategia Proceso, cultura y estructura organizacional Estrategias internas y externas Percepción interna por parte de los colaboradores en Bancos y Cooperativas	Institución Financiera	Guía de la Entrevista	Análisis de frecuencia

A través de la determinación del grado en el que el proceso, la cultura y la estructura organizacional influyen en la implementación de la toma de decisiones estratégicas en el sector bancario y financiero ecuatoriano, las directrices establecidas a través de la reestructuración de procesos organizativos, financieros, sociales, culturales y económicos, que se han trazado en el sistema financiero y bancaria, permitirán conocer la correcta administración de la gestión financiera.

Operacionalización de objetivo específico 3.

Establecer los factores determinantes en los procesos de financiamiento en Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Tabla 13.

Definición de variables, tercer objetivo específico

Variables	Fuente	Procedimiento de recolección	Estrategia análisis
Planificación operativa y asignación de recursos en los Bancos y Cooperativas Designación de personas, comunicación, el control y la retroalimentación en los Bancos y Cooperativas Determinación de los índices estadísticos de cartera bruta por sectores productivos de Bancos y Cooperativas	Institución Financiera	Observación documental	Análisis de frecuencia

Identificando los factores de desempeño como iniciativas estratégicas y proyectos diseñados, se comunicará la nueva estrategia dentro y fuera de la organización con el fin de determinar los ciclos económicos de evolución de créditos y depósitos, utilidades, relación de la tasa de crecimiento de la cartera bruta en el dinamismo de la economía ecuatoriana pudiendo generar una tendencia a la alza, debido a los procesos adecuados de estructuración financiera, basados en una toma de decisiones cooperativista y organizada, que ha afianzado los sistemas bancarios y financieros, de acuerdo a una estrategia operativa que promueve servicios acorde a la realidad nacional.

Operacionalización de objetivo específico 4.

Analizar las tendencias crecientes y decrecientes de los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la economía ecuatoriana de acuerdo a su comportamiento desde el año 2001 hasta el 2016.

Tabla 14.

Definición de variables, cuarto objetivo específico

Variab les	Fuente	Procedimiento de recolección	Estrategia análisis
Evolutivo de créditos por segmento de servicio en Cooperativas de Ahorro y Crédito	Organismo de Control	Observación documental	Análisis de frecuencia
Evolutivo de captaciones en Cooperativas de Ahorro y Crédito			

A través del análisis evolutivo de las captaciones de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, se conocerá la medida en que la estructura de gestión financiera, ha sido direccionado mediante una toma de decisiones estratégica, provocando aumento en la captación para la prestación de un servicio caracterizado. Esto quiere decir que por medio de la aceptación del cliente y fidelidad a los servicios que ofrecen estas Instituciones en el mercado financiero, ocasionaran tendencias positivas en su posicionamiento y afianzamiento en la economía ecuatoriana.

Población y muestra

Población.

La población objeto del estudio se define a partir de la cual se pretende recopilar la información, mediante un grupo bien definido o conjunto de personas, servicios, elementos y

eventos, que están siendo investigados. Para el estudio se consideró a los colaboradores de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, determinado en una población estimada para la investigación, en 3,126 personas en la provincia del Guayas, de los que se analizan las características de los servicios financieros y la toma de decisiones estratégicas que desempeñan en sus actividades, dado que de ello se desprenden las estrategias que han tomado las instituciones para posicionarse en la elección de los clientes con efecto en la economía ecuatoriana.

Tabla 15.

Población de estudio

Institución financiera	Tipo de entidad
Banco de Guayaquil S.A.	Bancario privado
Banco de Machala S.A.	Bancario privado
Banco Pichincha S.A.	Bancario privado
Banco del Pacífico S.A.	Bancario público
Banco Bolivariano S.A.	Bancario privado
Juventud Ecuatoriana y Progresista Ltda.	Entidad financiera privada, cooperativa de ahorro y crédito
San Pedro Ltda.	Entidad financiera privada, cooperativa de ahorro y crédito
Promoción de Vida Asociada Ltda., Provida	Entidad financiera privada, cooperativa de ahorro y crédito
Multiempresarial S.A.	Entidad financiera privada, cooperativa de ahorro y crédito
Mushuc Runa Ltda.	Entidad financiera privada, cooperativa de ahorro y crédito

En la descripción de la tabla 15, se observan las instituciones financieras, que han sido tomadas como población a entrevistar, que se definen en matrices y sucursales de los diferentes Bancos y Cooperativas de ahorro y crédito, consideradas como instituciones financieras solventes para el desarrollo del presente documento, y de la que posteriormente se procederá a la tabulación y análisis de la información para determinar el cumplimiento del trabajo.

Muestra.

La muestra fue extraída de profesionales específicamente del sistema financiero expresado en la población de estudio, con el fin de facilitar la disponibilidad de conocimientos y datos clave en el análisis de los diversos factores que se están estudiando en relación con el proyecto. El mayor porcentaje se tomó de la ciudad de Guayaquil, mientras que la menor muestra se tomó del resto de la provincia del Guayas. El estudio agrupó a la población utilizando un muestreo aleatorio simple para seleccionar el 10% de la población total de la

región, y con ello obtener una muestra total de 313 entrevistados, tomando el muestreo aleatorio que frecuentemente minimiza el error de muestreo en la población. A continuación se detalla la composición de la muestra:

Tabla 16.

Tabla de datos

Significado	Variables	Porcentaje	Valores
Valor a calcular	n:	?	?
Nivel de confianza	Z	95%	1,96
Probabilidad de éxito	P	50%	0,5
Probabilidad de fracaso	Q	50%	0,5
Margen de error	E	25%	0,25
Población	N		3126

$$n = \frac{N*Z^2*P*Q}{(N-1)*e^2 + Z^2*P*Q}$$

$$n = \frac{(3126)*(0.5)*(0.5)*(1.96)^2}{(3126-1)*(0.25)^2+(0.5)*(0.5)*(1.96)^2} \quad n = 313$$

Con ello, determinamos que la muestra de investigación se define en 313 personas seleccionados para entrevistar. En tal virtud, se realizó un estudio piloto para probar la fiabilidad y validez del cuestionario, esto se hizo en la última semana de abril, para establecer la validez del instrumento de investigación se buscó opiniones de expertos en el campo de estudio, especialmente por personal administrativo – financiero en el sector entrevistado, esto facilitó la necesaria revisión y modificación del instrumento de investigación, aumentando así su validez. Para el estudio piloto mencionado se seleccionó un grupo de 10 individuos de la población objetivo para probar que los datos del instrumento de investigación sean fidedignos incluyendo la redacción, estructura y secuencia de las preguntas.

El propósito fue afinar el cuestionario para que los entrevistados en el estudio principal no tuvieran ningún problema en responder a las preguntas, la estimación de fiabilidad se midió utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach (α), que recomienda que los instrumentos utilizados en la investigación tengan una fiabilidad adecuada y determinada de acuerdo al tipo de medición.

Técnicas de procedimientos de la investigación y análisis de datos

Procedimiento de la investigación.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se implementó variables de estudio, definidos en los procesos organizacionales, cultura organizacional y estructura organizacional de los sistemas de gestión financiera, que son esenciales para el análisis del posicionamiento del sector bancario y de cooperativas de ahorro en el Ecuador, en los períodos del 2001 al 2016; adicionalmente se desarrollarán los siguientes procedimientos para recolección de datos:

Observación documental.

Se realizó un levantamiento de información de las actividades que realizan los bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, al prestar un servicio crediticio que nos permitirán realizar el análisis de las tendencias positivas y negativas que han tenido estas Instituciones.

Entrevistas.

Se realizó entrevistas a 313 colaboradores de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, de acuerdo a la muestra seleccionada.

Método hipotético deductivo.

El Método Hipotético Deductivo se aplica durante el transcurso de toda la investigación, con el fin de evaluar las tendencias y las preferencias de los servicios que ofrecen los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la interacción de sus procesos laborales financieros que inciden en la estrategia de posicionamiento que tiene este sector para posicionarse en el mercado e influir en la economía ecuatoriana.

Procedimiento histórico lógico.

El Procedimiento histórico – lógico se utiliza con el objetivo de determinar la cronología que han tenido los Bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mercado y las tendencias de los servicios ofrecido a los clientes durante el período del 2001 al 2016; lo que se revisará en la discusión de la investigación una vez obtenidos los resultados, para definir los esquemas que utiliza el sector bancario para promover una adecuada toma de decisiones y mejorar así la estrategia de posicionamiento.

Análisis de los datos.

Los datos cuantitativos se analizaron mediante el uso de estadísticas descriptivas; estos se presentaron a través de porcentajes, medias, desviaciones estándar y frecuencias, dicha información se mostró mediante el uso de gráficos de barras y circulares. Lo mencionado se realizó mediante la recopilación de las respuestas, el cálculo de los porcentajes de variaciones en la respuesta, así como la descripción y la interpretación de los datos en línea con los objetivos del estudio y suposiciones mediante el uso de paquetes estadísticos para las ciencias sociales (SPSS).

El análisis de contenido se utilizó para analizar los datos cualitativos naturaleza o aspecto de los datos recogidos en las preguntas abiertas. La investigación consideró que el método de regresión era útil para su capacidad de probar la naturaleza de la influencia de las variables independientes en una variable dependiente. Por lo tanto, se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple para analizar los datos.

Capítulo IV

Resultados de la Investigación

Este capítulo presenta los resultados del análisis realizado a los factores y a las posibles estrategias adoptadas por los Bancos y Cooperativas de Ahorros y Crédito, que influyen en el posicionamiento financiero. Por lo tanto, el estudio buscó establecer el grado en que el proceso, la cultura y la estructura organizacional afectan en la implementación de la toma de decisiones estratégica.

Tasa de respuesta

El estudio a través del cuestionario de entrevista se dirigió a 313 entrevistados, apuntando a los colaboradores de los Bancos y Cooperativas de ahorro y crédito. Para lo comentado se utilizaron guías de entrevistas para recopilar datos de los departamentos de estrategia e innovación. De los 313 entrevistados al estudio, se recibieron 276 respuestas, tal como se presenta a continuación:

Tabla 17.

Tasa de respuesta

Tasa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna respuesta	37	12,80
Respuesta	276	88,20
Total	313	100,00

De la tasa de respuesta presentada en la tabla 17, se puede observar que la investigación, en la etapa de entrevista arrojó un resultado de 88,20%, por tal razón, se puede generalizar que entre el 30,00% y el 80,00% del tamaño total de la muestra se presenta la opinión de toda la población. Por lo tanto, la respuesta obtenida fue adecuada para el propósito de este estudio y se enmarca dentro de los aspectos de fiabilidad y seriedad para el desarrollo del presente documento.

Fiabilidad.

El estudio piloto incluyó a 10 entrevistados, la cual para el estudio mencionada se determinó el Alfa de Cronbach, que es una medida de consistencia interna, es decir, para establecer cuán estrechamente relacionados son los conjuntos de elementos como un grupo. Un coeficiente de confiabilidad compuesto de construcción (Cronbach alfa) de 0,6 o superior,

para todas las construcciones, se considera siempre adecuado. El coeficiente de fiabilidad aceptable es 0,6 y superior, si el alfa de Cronbach es inferior a 0,6, la fiabilidad del cuestionario se considera demasiado baja y, por lo tanto, el instrumento de investigación debe ser modificado. A continuación los resultados determinados en la prueba piloto:

Tabla 18.

Alfa de Cronbach

Opción	Alfa de Cronbach	No. de ítems
Cultura organizacional	0,841	4
Proceso organizacional	0,797	8
Estructura organizacional	0,788	9

En el detalle de la tabla 18, se presentaron los hallazgos de la prueba piloto, la cual mostraron que la escala de cultura organizacional tenía un alfa de confiabilidad de Cronbach de 0,841, la escala de proceso organizacional, tenía un valor Alfa de 0,797 y la escala de estructura organizacional, tenía un valor de confiabilidad de 0,788 (Guttman, 2014). Esto implica que la prueba piloto mostró que las escalas que miden los objetivos tenían una fiabilidad muy alta. Por lo tanto, esto indicaba que el instrumento de investigación era suficientemente fiable y no necesitaba ninguna enmienda, siendo así, se procede a la revisión de la información general y las preguntas de la entrevista que de ello devienen para el sometimiento de la presente investigación.

Información general

A partir de las encuestas realizadas, se procede a resaltar los resultados obtenidos de acuerdo a cada pregunta del cuestionario que se encuentra en el Apéndice 1.

Género de los demandados.

1. ¿Cuál es su género?.

La primera pregunta se enfoca en el género de los entrevistados, considerando la equidad del mismo al momento de desempeñar sus funciones laborales en las instituciones bancarias y de cooperativas de ahorro y crédito según sea pertinente para el desarrollo y evaluación de la presente investigación.

Tabla 19.

Género de entrevistados

Género	Frecuencia	Distribución	
		Porcentaje	
Hombres	147	53,30	
Mujeres	129	46,70	
Total	276	100,00	

En la descripción de la tabla 19, sobre el género de los entrevistados, el estudio estableció que el 53,30% de los entrevistados eran hombres mientras que las mujeres eran 46,70%. Por lo que, representa, que el sistema bancario y financiero emplea a ambos sexos por igual constituyéndose en un aspecto positivo para el desarrollo laboral en conjunto a los objetivos y metas de las instituciones financieras en el desempeño laboral para aportar al afianzamiento y posicionamiento de las instituciones financieras.

Rango de edades entrevistadas.

2. Indique su grupo de edad.

La mayoría de los entrevistados tenían edades comprendidas entre 31 y 35 años, evidenciando que se ha contratado población joven y profesional para el desempeño de las actividades laborales en los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, siendo esto un aspecto esencial para la definición de la estrategia funcional para la toma de decisiones y posicionamiento de las instituciones. Siendo así, se expone el siguiente gráfico:

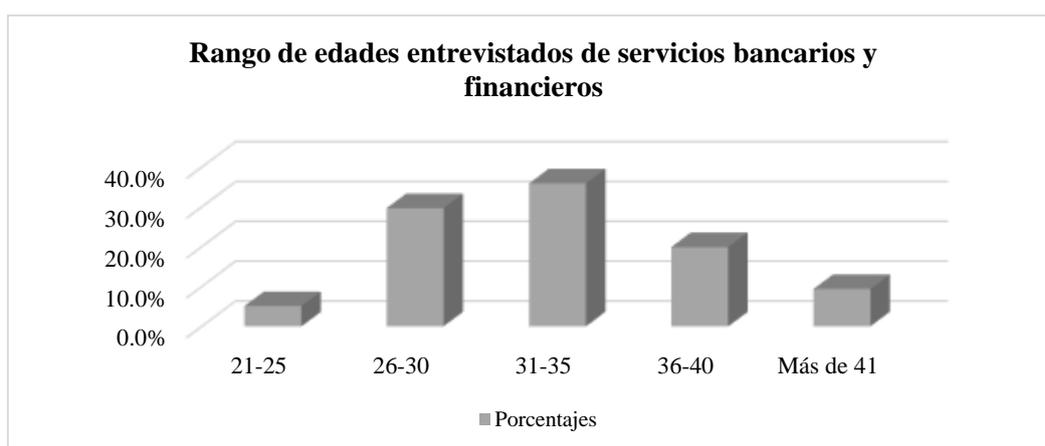


Figura 13. Rango de edades de entrevistados

En la revisión de la figura 13, se ha indicado que un porcentaje de 35.90% tenía entre 31 y 35 años; también se observa que el 29,70% tenía entre 26 y 30 años, mientras que el 19,90% tenía entre 36 y 40 años. Además, se muestra que el 5,10% y el 9,40% tenían entre 21 y 25 años y más de 41 años, respectivamente. Lo expuesto manifiesta que la mayoría de los colaboradores entrevistados eran mayores de 30 años, constituyéndose en una población joven que aportará con nuevas ideas para el desarrollo laboral de las instituciones bancarias y de cooperativas de ahorro y crédito, siendo un elemento fundamental en el desempeño laboral y ascenso institucional.

Nivel de Educación de entrevistados.

3. Indique su nivel de educación.

El estudio también trató de establecer en los colaboradores entrevistados, el nivel más alto de la cualificación de la educación, como un elemento a considerar para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en las instituciones bancarias y cooperativas de ahorro y crédito, que han sido sujetos de investigación para el presente trabajo.

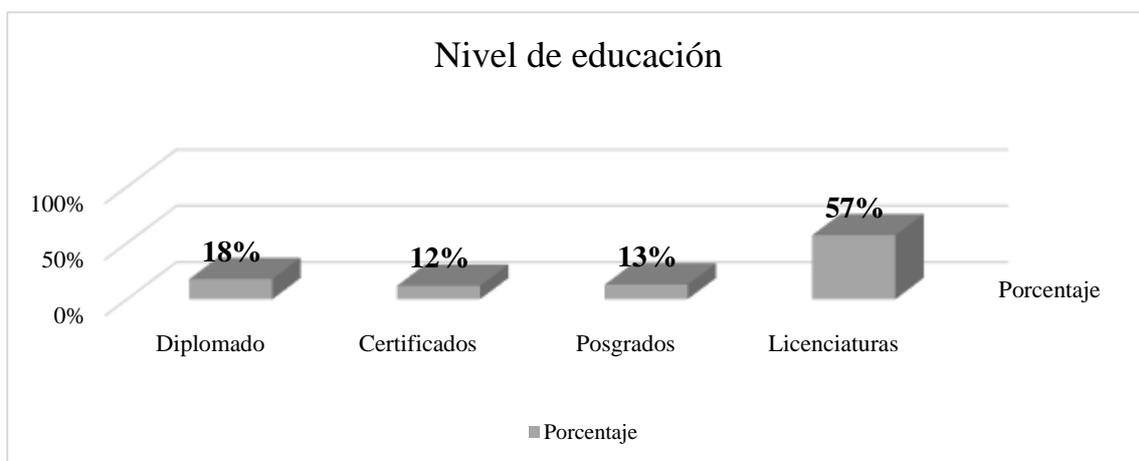


Figura 14. Nivel de educación de entrevistados

La figura 14, indica que el 57% de los colaboradores entrevistados tienen licenciaturas, el 18% cuentan con diplomas, mientras que el 13,00% y el 12,00% son titulados de posgrado y certificados, respectivamente. Esto demuestra que el sistema bancario y financiero tiene una fraternidad de personal con alta cualificación de educación y esto podría implicar que están bien informados sobre los factores que influyen en la aplicación de la toma de decisiones estratégica en el banco y por lo tanto son un recurso útil para este estudio.

Duración del trabajo en la organización.

4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta Entidad Financiera?.

La duración del trabajo por parte de los entrevistados en la entidad bancaria o financiera es fundamental para evaluar y analizar la estabilidad de la gestión empresarial realizadas en dichas instituciones, por tal motivo se indagará el periodo de tiempo que han reunido en experiencias laborales y conocimientos, por lo que es fundamental su revisión para su posterior evaluación, tabulación y análisis, comprometiendo sus respuestas dentro de las estimaciones de confianza que se han establecido para el desarrollo del presente documento.

Tabla 20.

Tiempo laboral en la entidad financiera

Opción	Distribución	
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de cinco años	47	17,00
5 a 10 años	98	35,50
11 a 15 años	79	28,60
15 a 20 años	35	12,70
Más de 20 años	17	6,20
Total	276	100,00

Los datos recopilados en la tabla 20, determinaron que el tiempo laboral en frecuencia y porcentaje de los colaboradores entrevistados en las Instituciones Financieras, en menos de cinco años presenta una frecuencia de 47 y un porcentaje del 17,00%; seguido por la opción de 5 a 10 años que demuestra una frecuencia de 98 y un porcentaje de 35,50%; en la opción 11 a 15 años se presenta una frecuencia de 79 y un porcentaje de 28,60%; de 15 a 20 años con una frecuencia de 35 y porcentaje de 12,70%, y finalmente en la opción más de 20 años con una frecuencia de 17 y porcentaje de 6,20%; dando un total de frecuencia de 276 y un porcentaje del 100.00% tabulado, razón por lo que a continuación se presenta una figura descriptiva de los mismos:

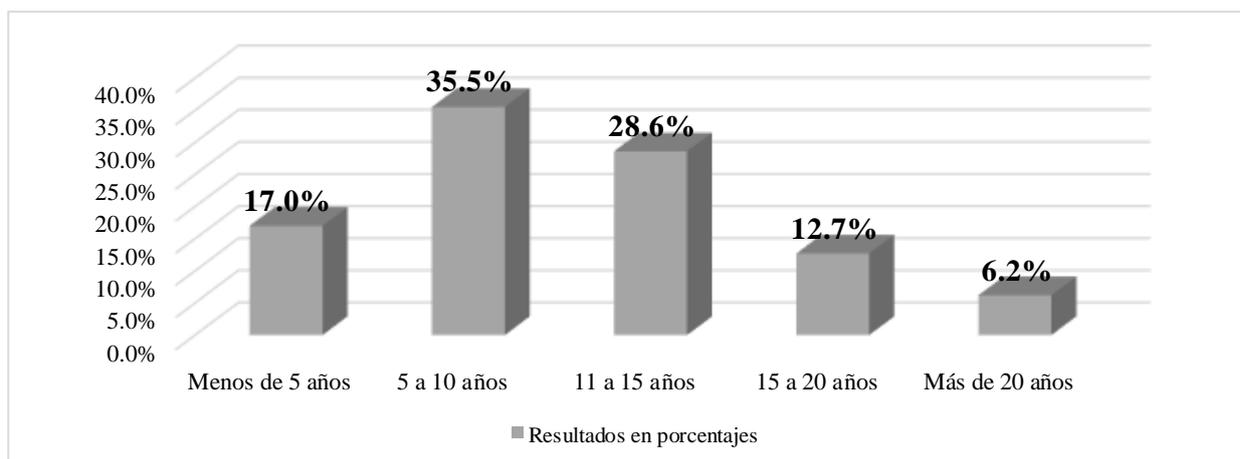


Figura 15. *Estimación de porcentajes de tiempo laboral*

En la descripción de la figura 15, se estiman los porcentajes del tiempo laboral de los colaboradores entrevistados en las Instituciones Financieras, donde los resultados arrojan que el 35,50% indicó que había trabajado en la organización por un período entre 5 a 10 años, el 28,60% dijo que había trabajado por un período entre 11 y 15 años y el 17%, había trabajado en el banco por menos de 5 años. Además, se indica que el 12,70% y el 6,20% había estado en el banco durante un período entre 15 y 20 años y más de 20 años, respectivamente.

Con ello, se evidencia que en el sistema de la banca y las cooperativas de ahorro y crédito, existe estabilidad laboral que ayudan a afianzar los sistemas financieros nacionales en base a una estrategia de gestión empresarial que unifica los intereses de la institución y de sus colaboradores.

Factores que afectan la toma de decisiones estratégica

Esta sección presenta el resultado en el análisis de los factores que afectan la implementación de la toma de decisiones estratégica en la diferenciación de los servicios bancarios. El análisis de estudio se centró en el proceso de organización, la cultura de la organización y la estructura organizativa que son las principales bases para el posicionamiento en el mercado.

Cultura Organizacional e implementación de la estrategia.

5. En su opinión, ¿hasta qué punto cree que la cultura de la organización influye en la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento de la entidad financiera?

La visión general de la cultura organizacional se fundamenta en la solidez que presente la gestión empresarial, administrativa y financiera a través de la implementación de una toma de

decisiones estratégica que solvente la confianza y estabilidad en los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, por ello, se presenta la siguiente figura descriptiva en base a los resultados obtenidos de la entrevista.

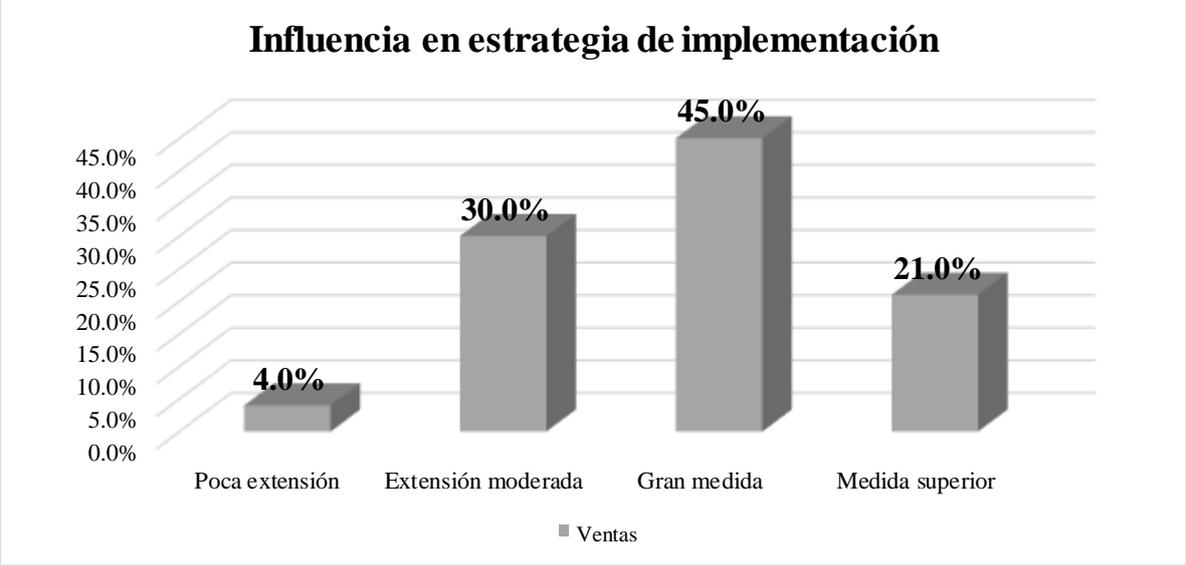


Figura 16. Extensión cultura organizacional influencia en estrategia de implementación

La descripción de la figura 16, establece que la mayoría de los colaboradores entrevistados en un total del 45,00%, expresaron que la cultura organizacional influye en la implementación de la toma de decisiones estratégica en gran medida, evidenciando la importancia que representa para el desempeño de las actividades en las instituciones financieras. Además, el 30,00% de los colaboradores entrevistados indicaron que la cultura organizacional influyó en la implementación de la estrategia en un grado moderado, el 21,00% y el 4,00% sintieron que la cultura organizacional influye en una medida superior y poco en la implementación de la estrategia, respectivamente. Esto demuestra que, de hecho, la cultura de la organización influye en la implementación de la estrategia en la toma de decisiones para el posicionamiento de las instituciones bancarias y financieras que han sido sujetos de investigación para el desarrollo de la presente entrevista.

Medida en que la cultura organizacional influye en la implementación de la toma de decisiones estratégica.

6. ¿Cómo define su trabajo en grupo de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura de la organización y la implementación de la estrategia para el posicionamiento?

En cuanto al nivel sobre la cultura organizacional en la toma de decisiones estratégica, la mayoría de los colaboradores entrevistados sostuvieron firmemente que su organización tiene una misión claramente definida y una declaración de visión con un puntaje promedio de 4,40, por lo que, no es un obstáculo para la implementación de la estrategia, como lo demuestra los resultados con un puntaje promedio medio de 4,20 y que existe una fuerte alineación entre las actitudes de los empleados, las metas y objetivos estratégicos, como lo ilustra la misma puntuación.

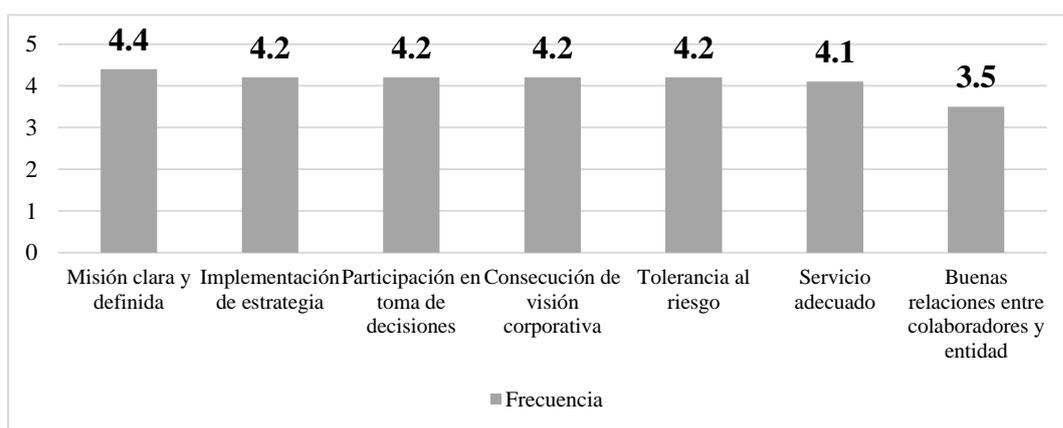


Figura 17. Medición de la cultura organizacional

En la figura 17, se demuestra además, que las respuestas estuvieron de acuerdo con la afirmación de que la organización muestra respeto por una diversidad de opiniones, ideas y personas (permite la participación de los empleados en la toma de decisiones) como lo demuestra una puntuación media de 4,2, que la tolerancia de nuevas ideas mejora la implementación de la estrategia tal como se ilustra en una puntuación media de 4,2 y que los empleados en todos los niveles comprenden firmemente sus roles individuales e interdependientes en la consecución de la visión corporativa como se ilustra con una puntuación media de 4,2.

Por lo tanto, se estima que también, estaban de acuerdo con la afirmación de que el sistema financiero, a partir del año 2001, tiene una cultura de tolerar los riesgos como se ilustra por una puntuación media de 4,2, que los colaboradores en su organización están motivados como se ilustra por una puntuación media de 4,2, que las entidades toleran nuevas ideas como se ilustra con una puntuación media de 4,1 y que proporciona un ambiente divertido y amigable centrado en el cliente.

Además, los entrevistados estaban de acuerdo con la afirmación de que la tolerancia al riesgo ayuda en la implementación de la estrategia en la toma de decisiones para impulsar el posicionamiento del sistema bancario y financiero en el mercado, como lo ilustra una puntuación media de 4.0 y que las áreas financieras de las instituciones se relacionan bien con las entidades en desarrollo, o cooperativas de ahorro y crédito como lo ilustra una puntuación media de 3,5.

Sin embargo, los entrevistados fueron neutrales en relación con la afirmación de que hay claridad de visión, misión y valores entre los empleados del sector bancario y financiero, como lo demuestra una puntuación media de 3,4, que la organización se adhiere a su visión de la misión y los valores por una puntuación media de 3,3 y que hay una considerable distancia de poder entre los cuadros superior e inferior en la organización, como lo ilustra una puntuación media de 3,0. A continuación una tabla descriptiva de la información presentada anteriormente:

Tabla 21.

Influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones estratégica

Descripción	Media	Desviación estándar
La entidad bancaria o financiera tiene una misión y una declaración de visión claramente definidas	4.4	0.7
La entidad bancaria o financiera muestra respeto por una amplia gama de opiniones, ideas y personas (permite la participación de los empleados en la toma de decisiones al momento de brindar un servicio)	4.2	0.8
La entidad bancaria o financiera tiene una cultura de tolerancia a los riesgos	4.2	0.8
Hay una considerable distancia de poder entre los cuadros superior e inferior de la organización	3.0	1.0
La entidad bancaria o financiera tolera nuevas ideas	4.1	0.7
La tolerancia al riesgo ayuda en la toma de decisiones estratégicas en la entidad bancaria o financiera	4.0	1.1
La distancia de poder en la entidad bancaria o financiera no es un obstáculo para la implementación de la estrategia	4.4	0.7
La tolerancia de las nuevas ideas mejora la implementación de la estrategia	4.2	1.0
Los empleados de la entidad bancaria o financiera organización están motivados	4.2	0.8
La gerencia se relaciona bien con los colaboradores en la organización	3.5	0.9
La entidad bancaria o financiera proporciona un ambiente divertido y	4.1	0.7

amigable centrado en el cliente		
Hay claridad de visión, misión y valores entre los empleados de toda la organización	3.4	1.1
Los empleados de todos los niveles entienden firmemente sus roles individuales e interdependientes en el logro de la visión corporativa	4.2	1.0
Existe una fuerte alineación entre las actitudes de los empleados y las metas y objetivos estratégicos.	4.2	0.8
La entidad bancaria o financiera se adhiere a su visión de misión y valores todo el tiempo	3.2	0.8

De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, la cultura de la organización influye en la implementación de la estrategia, ya que, si los empleados no apoyan el proceso de implementación, el posicionamiento de la entidad se considera fallidos. Por lo tanto, las redes de respuesta recomendaron que la dirección y la motivación de los empleados a animarlos a participar en la formulación y el proceso de implementación permiten que estos se adhieran a la toma de decisiones estratégica, impulsaron el sector en fortalecimiento de su expansión de mercado.

Otros indicaron que la estrategia en la toma de decisiones en la organización desalentaba la implementación de mejores servicios diferenciados para la institucionalidad financiera, también se indicó que el esfuerzo de implementación en la organización fue desalentado por la falta de valores culturales fuertes que son esenciales para satisfacer las cambiantes necesidades organizacionales asociadas con la implementación de la estrategia. Además, los entrevistados indicaron que el trabajo en equipo mejoró la implementación estratégica citando que, con el trabajo en equipo, se mejora las creencias compartidas, las normas y los valores dentro de una organización y, por tanto, los empleados trabajan para lograr un objetivo común.

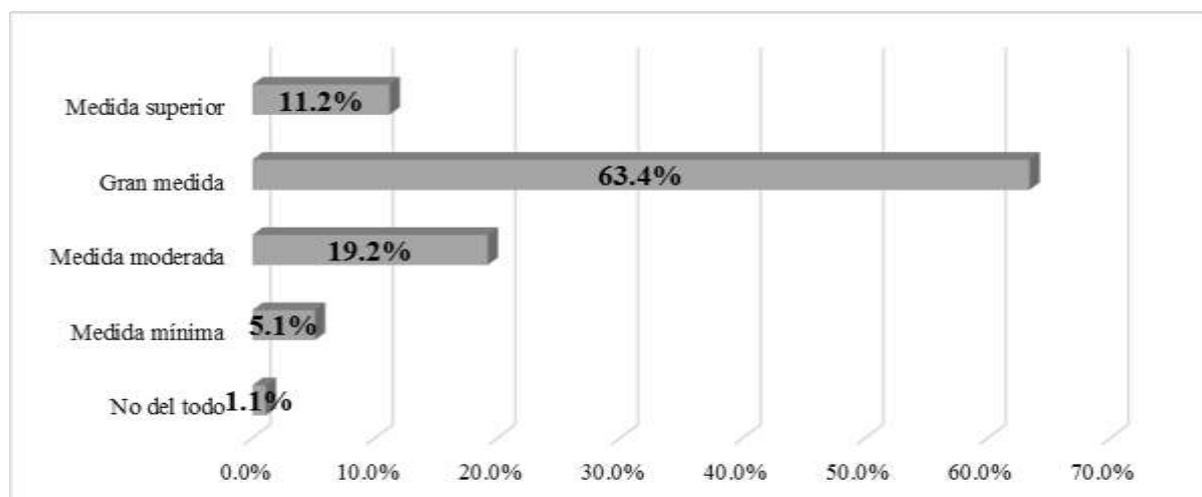


Figura 18. Influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones estratégica

La descripción de la figura 18, presenta que la mayoría de los entrevistados, es decir en el 63,40% indicó que la estructura organizacional influye en gran medida en la implementación de la estrategia adecuada para la toma de decisiones que promueva un servicio bancario más eficiente y oportuno, el 19,20% expresó en una medida moderada y el 11,20% en medida superior. Además, el 5,10% y el 1,10% indicaron que la estructura organizativa influye en la implementación de la estrategia en cierta medida y no en todos, respectivamente. Esto, por lo tanto, representan que la estructura organizativa tiene que trabajar para asegurar que apoye la implementación de la estrategia ya que influye en el posicionamiento de los bancos y cooperativas al momento de emprender un proceso de desarrollo y expansión en el mercado.

7. En su opinión ¿De qué manera cree que la cultura organizativa influye en la implementación de la estrategia del posicionamiento?.

La influencia de la cultura organizacional en la implementación de la estrategia de una entidad financiera es fundamental para definir la toma de decisiones y los procesos de la gestión financiera que han tomado los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador para posicionarse en el mercado que se desarrollan, con alto nivel de aceptación y confianza del usuario. A partir de los resultados presentados en la figura 13, 14, y en la tabla 21, se evidencia que los procesos organizativos influyen en gran medida en la implementación de la estrategia para que las instituciones bancarias y financieras del país logren sus metas y objetivos claros, a través de procesos de posicionamiento que se fundamentan en la toma de decisiones que se deben promover mediante el profesionalismo de todos quienes forman parte de una institución, desde el personal de atención al cliente, hasta los más altos ejecutivos de la administración, ya que sin ello, es poco viable que existan procesos adecuados que fortalezcan y sostengan la institucionalización.

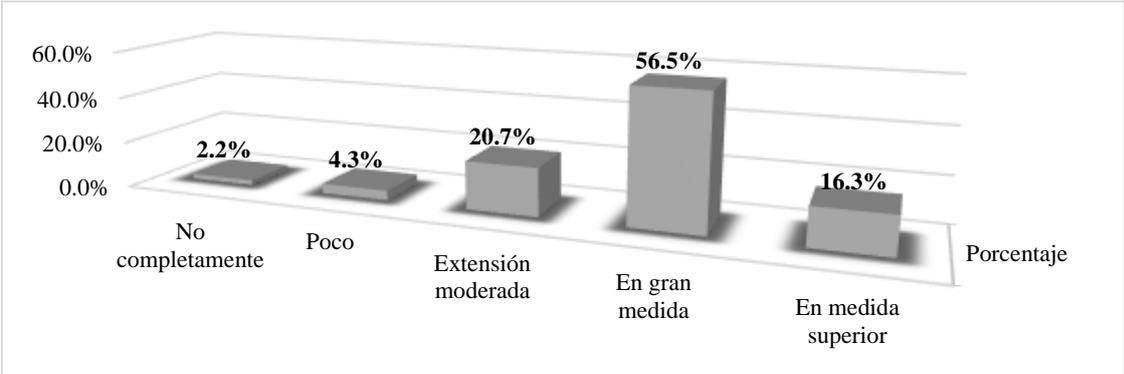


Figura 19. Procesos de organización, porcentajes

Los datos recogidos de la entrevista que describen la figura 19, manifiestan que la mayoría de los colaboradores de las instituciones financieras sujetos del estudio, es decir en un 56,50% indicó que los procesos organizacionales influyen en gran medida en la implementación de la estrategia, mientras que el 20,70% opina que los procesos organizacionales influyen en la implementación de la estrategia. de forma moderada. Además, el 16,30% indicó que los procesos organizativos influyen en gran medida en la implementación de la estrategia, y el 4,30% y 2,20%, en cierta medida y sin ningún grado, respectivamente.

Estructura organizativa e implementación de la estrategia.

8. En su opinión ¿hasta qué punto cree que la estructura de la entidad bancaria y/o financiera influye en la implementación de la estrategia de posicionamiento?.

La mayoría de los entrevistados sostuvieron firmemente que su estructura organizativa no es burocrática, tal como lo indica el puntaje promedio de 4.4; al expresar que la naturaleza de su estructura organizativa aumenta la flexibilidad, lo cual es crítico para la implementación de la estrategia adecuada para la toma de decisiones que influye en el posicionamiento de la entidad financiera y/o bancaria, en diferenciación de sus servicios, como lo indica una puntuación media de 4.4 y que el manejo señala las funciones clave y las tareas necesarias para una ejecución exitosa de la estrategia, como se indica con una puntuación media de 4,3, los entrevistados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que la estructura actual de su organización mejora la implementación de la estrategia según se indica con un puntaje promedio de 4,2.

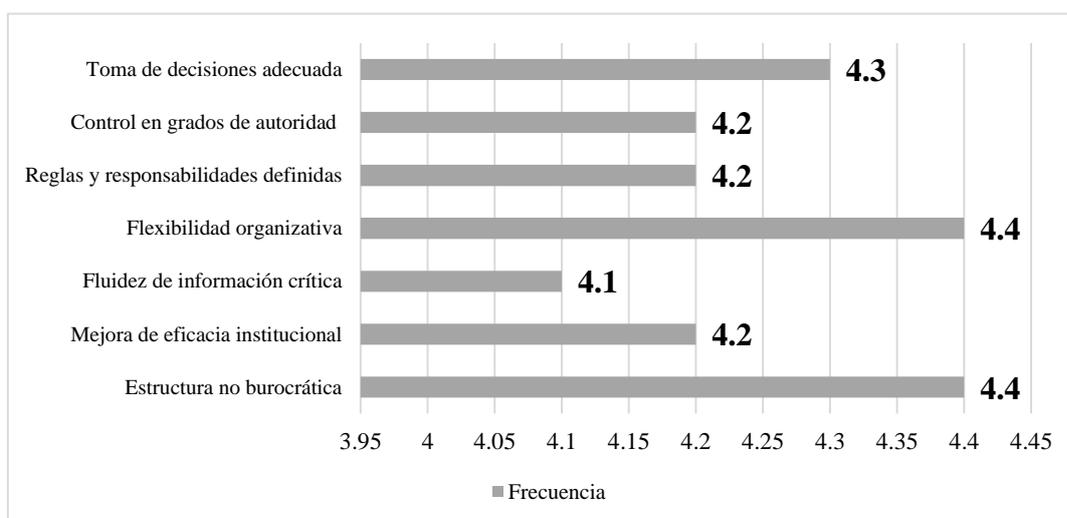


Figura 20. Medición de la estructura organizativa y aplicación de la estrategia

Los datos recogidos de la pregunta 7 y 8, y detallados en la figura 19 y 20, demuestran que la estructura de las Instituciones Financieras no es rígida, esto depende directamente de las tomas de decisiones adecuadas; para que la estructura actual mejore su eficacia institucional para ello la organización debe mantener claras líneas de autoridad, procedimientos, reglas y responsabilidades que dan a los miembros de la organización seguridad durante un esfuerzo de implementación...

Tabla 22.

Estructura de la organización y aplicación de la estrategia de posicionamiento

Descripción	Media	Desviación estándar
La estructura organizativa no es burocrática	4.4	0.7
La estructura organizacional actual mejora la eficacia institucional	4.2	0.6
La estructura actual tiene claras líneas de autoridad	4.2	0.9
La estructura actual de la organización mejora la implementación de la toma de decisiones estratégica	4.2	0.6
La naturaleza de la estructura organizativa no inhibe el libre flujo de información crítica para la implementación de la estrategia	4.1	1.0
La naturaleza de la estructura organizacional mejora la flexibilidad organizativa crítica para la implementación de la estrategia	4.4	0.7
La estructura organizativa actual permite la participación de los empleados en la toma de decisiones	4.2	0.6
Existen procedimientos, reglas y responsabilidades claras que dan a los miembros de la organización seguridad durante un esfuerzo de implementación estratégica para posicionamiento de la entidad financiera	4.2	0.9
En la organización, la estructura no es rígida, por lo tanto, no mantiene el statu quo estructural	4.2	0.6
Para mejorar el éxito de la implementación estratégica, la organización selecciona a las personas adecuadas para los puestos clave	4.1	1.0
Los gerentes siempre determinan los grados de autoridad necesarios para administrar cada unidad organizativa, teniendo en cuenta tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada.	4.2	1.0
La administración identifica las funciones clave y las tareas necesarias para una ejecución exitosa de la estrategia para posicionamiento	4.3	0.5

En la tabla 22, se detalla que los colaboradores bancarios entrevistados estaban de acuerdo con la afirmación de que los gerentes siempre determinan los grados de autoridad

necesarios para administrar cada unidad organizativa, teniendo en cuenta tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada como lo indica un puntaje promedio de 4.2. La naturaleza de la estructura organizacional mejora la flexibilidad organizativa crítica para la implementación de la estrategia, por lo cual la administración es la encargada de identificar las funciones clave y las tareas necesarias para una ejecución exitosa de la estrategia para posicionamiento.

La estructura organizacional mejora el éxito de la implementación estratégica ya que selecciona a las personas adecuadas para los puntos clave la efectividad institucional, también la estructura organizativa actual permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, la cual se muestra con una puntuación media de 4.2, adicionalmente la naturaleza de la estructura organizativa no inhibe el libre flujo de información crítica a la implementación de la estrategia según lo indicado por un puntaje promedio de 4.1 y que para mejorar el éxito de la implementación estratégica, la organización selecciona a las personas adecuadas para las posiciones clave, como lo indica una puntuación media de 4.1.

9. En su opinión ¿Qué recomendaría que se haga a la estructura financiera actual de su empresa para mejorar la implementación estratégica de posicionamiento?.

Las respuestas de los entrevistados se centraron en tres puntos principales: Delegar funciones, mantener jerarquía y coordinación y revisar la división departamental, con dichas opciones los colaboradores de las instituciones expusieron lo siguiente:

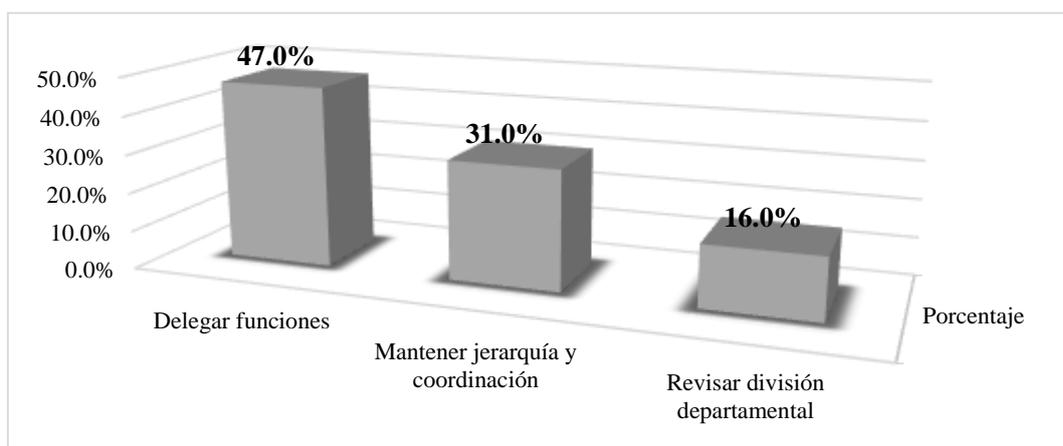


Figura 21. Medición de la estructura organizativa y aplicación de la estrategia

En la figura 21, los entrevistados recomendaron en un 47% que los gerentes de la organización debían delegar funciones a sus juniors para reducir el número de informes por supervisor. Sin embargo, un 31% señaló que la jerarquía debe mantenerse para ofrecer una coordinación adecuada de la ejecución de las actividades. También un 16% recomendó que fuera necesario dividir los grandes departamentos en pequeños más manejables, interrelacionados, a fin de mejorar la interdependencia de los departamentos y, por lo tanto, mejorar el trabajo en equipo.

Procesos organizativos e implementación de la estrategia.

10. En su opinión, ¿hasta qué punto cree que los procesos de la entidad financiera influyen en la implementación de la estratégica de posicionamiento?

La opinión de los entrevistados se direccionó a los procesos de la entidad financiera y su incidencia en la implementación de la estrategia, por lo que, el estudio tuvo como objetivo establecer el nivel laboral en la toma de decisiones conforme a empleados con las declaraciones anteriores sobre los procesos de organización y la implementación de la estrategia.

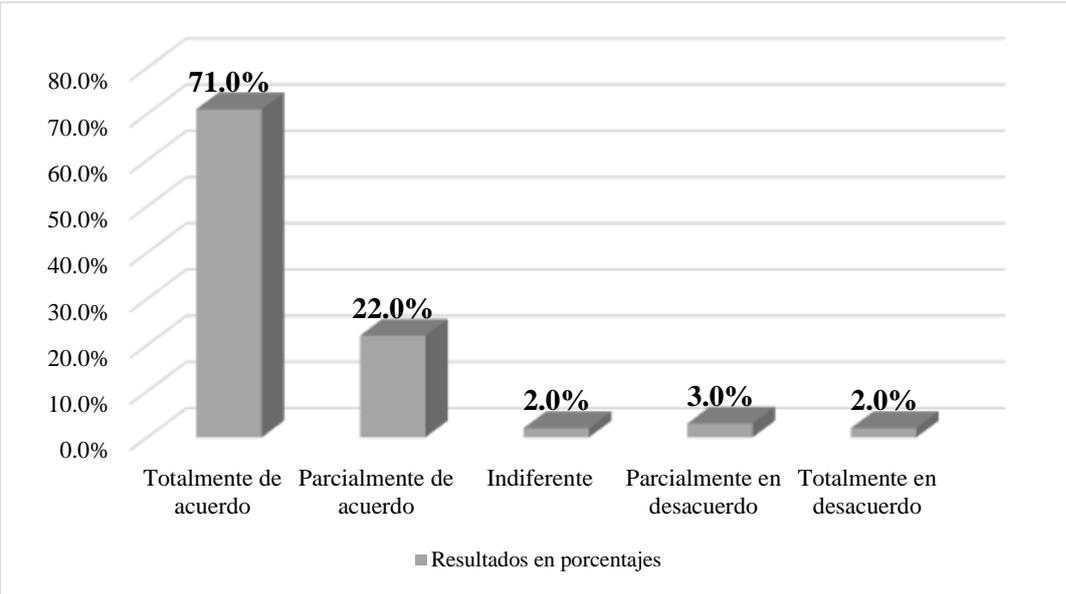


Figura 22. Incidencia de los procesos financieros en la implementación de la estrategia

En el detalle de la figura 22, se pueden observar los resultados de la entrevista que describen que la mayoría de los entrevistados, es decir un 71%, estuvo firmemente de acuerdo

en que su organización vincula los factores de desempeño identificados con iniciativas estratégicas y proyectos diseñados para desarrollar y optimizar las actividades departamentales e individuales, en que los procesos están alineados con las nuevas realidades del mercado, en la toma de decisiones estratégicas. La puntuación media que los procesos estratégicos del sector bancario y financiero están planificados para satisfacer los requisitos de la estrategia a ser implementada han presentado una respuesta de parcialmente de acuerdo con el 22% de los entrevistados que han expresado que los procesos de gestión financiera inciden de manera parcial en la implementación de la estrategia de posicionamiento. A ello se suma una mínima cantidad del sector entrevistado que es indiferente, esta parcial o totalmente en desacuerdo, constituyéndose en conjunto en un porcentaje de 7%.

Adicionalmente de los resultados globales, se tiene que los entrevistados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que la estrategia financiera de mercado construye los procesos y capacidades organizacionales necesarios para asegurar la implementación exitosa de la estrategia a través de personas que entregan resultados como lo demuestra un puntaje promedio que todo el proceso de negociación y decisión de los objetivos y estrategias de cada unidad organizativa están bien organizados como lo demuestra un puntaje promedio, por lo que, cuando los procesos de las instituciones son flexibles, se afecta positivamente a la implementación de la estrategia de mercado como lo demuestra un puntaje promedio de 4,1 y que los cambios en los procesos no tienen que ser autorizados a niveles más altos como se muestra por una puntuación media de 4,0.

Los entrevistados también están de acuerdo con las declaraciones de que la organización emplea un liderazgo motivacional dirigido a lograr un desempeño sostenido a través del crecimiento personal, el liderazgo basado en valores y la planificación que reconoce la dinámica humana como lo demuestra una puntuación media de 4,0 que las administraciones financieras departamentales, están involucrados en la estrategia de implementación en esta organización como lo demuestra un puntaje promedio de 3,9, que los empleados están bien motivados y transforman los procesos en acciones individuales, necesarias para producir un gran éxito en la implementación de la estrategia como lo demuestra un puntaje promedio de 3,8 y que la flexibilidad de la alineación del proceso con las velocidades de la estrategia de mercado, como se muestra en una puntuación media de 3,8; aspecto que ha venido en desarrollo y afianzamiento del mercado, desde el año 2001 que se implementaron políticas

económicas para el sector financiero privado, de gran impacto para salvaguardar los intereses de los depositantes.

Tabla 23.

Procesos Organizativos e Implementación de la Estrategia

Descripción	Media	Desviación estándar
Los procesos de la organización están planificados para satisfacer los requisitos de posicionamiento a través de la estrategia a implementar	4.3	1.4
Los empleados están bien motivados que convierten los procesos en acciones individuales, necesarias para producir un gran éxito en la implementación de la estrategia.	3.8	1.4
La organización emplea un liderazgo motivacional dirigido a lograr un desempeño sostenido a través del crecimiento personal, el liderazgo basado en valores y la planificación que reconoce la dinámica humana	3.9	1.4
La organización enlaza factores de desempeño identificados con iniciativas estratégicas y proyectos diseñados para desarrollar y optimizar actividades departamentales e individuales para el posicionamiento bancario	4.3	1.5
Las áreas financieras construyen los procesos organizacionales y las capacidades necesarias para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de mercado a través de personas que entregan resultados en los servicios que ofrece	4.2	1.4
Los procesos están alineados con las nuevas realidades estratégicas del mercado	4.3	1.4
Los cambios en los procesos no tienen que ser autorizados a nivel superior	4.0	1.4
Los gerentes jóvenes están involucrados en la implementación de estrategias en esta organización	3.9	1.4
La flexibilidad de la alineación del proceso con la estrategia acelera la implementación de la estrategia	3.8	0.7
Todo el proceso de negociación y decisión sobre los objetivos y estrategias de cada unidad organizativa está bien direccionado	4.2	0.8
Cuando los procesos de la organización son flexibles, tiene un impacto positivo en la implementación de la estrategia, se infiere que se está alcanzando las metas de posicionamiento bancario	4.1	0.7

Análisis global de resultados

Implicación de la estructura organizativa en la implementación de la estrategia.

Se utilizó el coeficiente de correlación producto momento de Pearson para evaluar la relación entre las variables; mientras que la regresión múltiple se utilizó para determinar el poder predictivo de la estructura organizativa en la implementación de la estrategia a la luz de otras variables que se involucran en los sistemas bancarios y financieros tomados para la muestra.

Correlación entre la estructura organizativa y la implementación de la estrategia.

Los datos presentados anteriormente sobre los factores que afectaron la implementación de la estrategia en la toma de decisiones que reestructuraron al sistema bancario a partir del año 2001 hasta la actualidad (en términos de estructura organizacional, cultura organizacional y proceso organizacional) fueron evaluados en variables únicas por factor, obteniendo los promedios de cada factor. El análisis de las correlaciones de Pearson se realizó entonces con un intervalo de confianza del 95% y un nivel de confianza del 5% con dos colas. La tabla anterior indica la matriz de correlación entre los factores (estructura organizacional, cultura organizacional y proceso organizativo) y la implementación de la estrategia.

De acuerdo con la tabla a continuación, existe una relación positiva entre la implementación de la estrategia y la estructura organizativa, la cultura organizacional y el proceso organizacional de magnitud 0.606, 0.852 y 0.793, respectivamente. La relación positiva indica que existe una correlación entre los factores y la implementación de la estrategia en el sistema bancario y financiero, con la cultura organizacional que tiene el valor más alto y el proceso organizacional que tiene el valor de correlación más bajo.

Tabla 24.

Correlación de Pearson

Descripción	Implementación de la estrategia	Proceso organizacional	Cultura organizacional	Estructura organizacional
Implementación de la estrategia (r) (p) (2 correlación)	1.000			
Proceso organizacional (r) (p) (2 correlación)	0.606 0.048	1.000		
Cultura organizacional (r) (p) (2 correlación)	0.852 0.011	0.118 0.047	1.000	
Estructura organizacional (r) (p) (2 correlación)	0.793 0.024	0.128 0.019	0.247 0.047	1.000

No obstante, todos los factores tuvieron un valor de p significativo ($p < 0,05$) a un nivel de confianza del 95%. Los valores de significación para la estructura organizacional, la cultura organizacional y el proceso organizacional fueron 0,048, 0,011 y 0,024 respectivamente. Esto indicaba que todos los factores eran significativos, siendo la cultura organizacional para los procesos de posicionamiento que influyen en la toma de decisiones estratégicas que el sistema bancario ha implementado en sus filas, de acuerdo con el factor más significativo seguido por la estructura organizativa, mientras que el proceso organizacional fue el menos significativo.

Regresión de la estructura organizativa con la implementación de la estrategia de posicionamiento.

En este estudio se realizó un análisis de regresión múltiple para probar la relación entre variables (independientes) sobre la implementación de la estrategia de posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito estudiados como muestra. La investigación utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS), para codificar, ingresar y calcular las mediciones de las regresiones múltiples. El coeficiente de determinación explica la medida en que los cambios en la variable dependiente pueden explicarse por el cambio en las variables independientes o el porcentaje de variación en la variable dependiente (implementación de la estrategia) que se explica por las tres variables independientes: procesos organizativos, cultura organizacional y estructura organizacional.

Resumen del modelo de posicionamiento.

Las tres variables independientes que se estudiaron explican sólo el 83,9% de los factores que influyen en la implementación de la toma de decisiones estratégica para posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, representado por el R². Esto significa, por lo tanto, que otros factores no estudiados en esta investigación aportan el 16,1% de la implementación de la estrategia. Siendo así, se deben realizar más investigaciones para establecer los factores que contribuyen al 16,1%, que es un factor importante, pero menor para la definición y afianzamiento que ha vivido el sistema bancario y financiero desde el año 2001 hasta la actualidad.

Tabla 25.

Resumen de modelo

Modelo	R	R Segmento	R ajustado Segmentado	Estándar de error estimado
1	0.916	0.839	0.744	0.4436

Resultados ANOVA (Análisis de la varianza).

El valor de significación es 0,0236, que es menor que 0,05, por lo que, el modelo es estadísticamente significativo para predecir cómo el proceso organizacional, la cultura organizacional y la estructura organizacional influyen en la implementación de la toma de decisiones estratégica para posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro. El nivel crítico de F al 5% de significación fue de 3,27. Puesto que F calculado es mayor que el F crítico (valor = 7.563), esto muestra que el modelo general fue significativo.

Tabla 26.

Resultados ANOVA

Modelo		Suma de segmentación	Df	Segmentación media	F	Sig.
1	Regresión	2.534	3	1.267	7.563	0.0236
	Residual	9.307	104	2.327		
	Total	3.465	107			

Coefficiente de Determinación.

Se realizó un análisis de regresión múltiple para determinar la relación entre la implementación de la estrategia y las tres variables. Según la tabla generada por SPSS anterior, la ecuación realizada se determina de la siguiente manera:

Tabla 27.

Determinación de coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Estándar de error	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	1.157	1.335		1.615	0.367
	Proceso organizacional	0.797	0.213	0.167	4.423	0.0142
	Cultura organizacional	0.897	0.241	0.076	3.752	0.0109
	Estructura organizacional	0.843	0.215	0.186	3.867	0.0131

($Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon$) Se convierte en:

$$Y = 1.157 + 0.797X_1 + 0.897X_2 + 0.843X_3$$

La ecuación de regresión anterior ha establecido que teniendo en cuenta todos los factores (proceso organizativo, cultura organizacional y estructura organizacional) constante a cero, la implementación de la estrategia de posicionamiento bancario será 1.157. Los resultados presentados también muestran que, al tomar todas las demás variables independientes a cero, un incremento de unidad en los procesos de organización conducirá a un aumento de 0,797 en la implementación de la estrategia, mientras que un aumento de la unidad en la cultura de la organización conducirá a un aumento de 0,897 en la implementación de la estrategia y un incremento unitario en estructura de la organización dará lugar a 0.843 aumento en la implementación de la estrategia.

Esto infiere que la cultura de la organización contribuye más a la implementación de la estrategia para el posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. A un nivel de significación del 5%, proceso de organización tenía un nivel de significancia de 0,0142; en que la cultura de la organización mostró un nivel de significancia 0.0109 y la estructura de la organización mostró un nivel 0.0131 por lo tanto el factor más significativo es la cultura de la organización de las entidades descritas para estudio.

Exposición detallada de la relación entre la estructura organizativa y la implementación de la estrategia de posicionamiento.

Según los entrevistados, la cultura organizacional en sus entidades laborales afecta la implementación de la estrategia ya que mejora la integración de las actividades, además, indicaron que la cultura organizacional dicta la forma de hacer las cosas en una organización y, por lo tanto, una cultura positiva mejoraría la implementación de la toma de decisiones estratégica para posicionamiento y viceversa. Según los entrevistados, la cultura organizacional que permite a los empleados participar en la formulación e implementación de la estrategia mejora la implementación de la correcta, adecuada y oportuna toma de decisiones, ya que los empleados son capaces de sentirse parte del proceso de posicionamiento bancario.

También indicaron que las sucursales de sus respectivas entidades se adhirieron a la misión, la visión y los valores de la organización, indicando que éstas eran muy claras entre los empleados de los bancos y, por lo tanto, esta estrategia mejora la implementación. Sin embargo, hubo una pequeña fracción que indicó que la misión, la visión y los valores de la organización no fueron seguidos religiosamente y esto tuvo un efecto adverso en la

implementación de la estrategia para posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro y créditos.

Todos los entrevistados acordaron por unanimidad que había una notable distancia de poder entre cuadros superiores e inferiores en la organización, sin embargo, aunque algunos indicaron que esta estrategia mejorada de aplicación, otros consideraron que esto socavó los esfuerzos para la aplicación de la estrategia. Aquellos sintieron que la distancia de poder en la implementación de la estrategia mejorada de la organización se originaban por la mejora de la eficiencia en la gestión, ya que los altos directivos delegan efectivamente funciones no críticas a los cuadros inferiores de la organización. Aquellos que sintieron que la distancia de poder desalienta los esfuerzos para la implementación de la estrategia indicaron que las grandes distancias de poder generaron burocracia y, por lo tanto, ralentizaron el proceso de implementación al aumentar el número de puntos de información.

Según los entrevistados, los oficiales subalternos participan activamente en la formulación y aplicación de la estrategia, mientras que algunos indicaron que la estructura organizativa en el banco era burocrática, otros indicaron que no lo era. Con ello, indicaron que había una clara cadena de autoridad en la organización que es comprensible para todos los empleados. Los entrevistados subrayaron además que la estructura organizativa en su lugar permite la participación de los empleados en la toma de decisiones. Por ello, señalaron que la organización practicó un liderazgo participativo y dirigió reuniones para todos los empleados antes de realizar cambios importantes en el banco, especialmente para aquellos que han desempeñado funciones en los procesos bancarios que datan desde el año 2001.

Sin embargo, los entrevistados señalaron que la competencia del empleado impacta la implementación de la estrategia en el banco debido a que son directamente quienes pueden brindar un servicio diferenciado en la atención al cliente, ya que los empleados incompetentes someten a una organización a otros gastos incidentales como la capacitación: esto socava el proceso de implementación de la estrategia en la organización para su posicionamiento. De la mayoría de los entrevistados, los procesos de la organización están planificados para satisfacer los requisitos de una estrategia a implementar.

La investigación destacó que la planificación se hizo para determinar el curso de acción y asignar la responsabilidad a las personas para diversas acciones en la implementación.

Además, según la planificación de los entrevistados, las decisiones que se toman sobre la asignación de sus recursos pueden llevar a cabo esta implementación de la estrategia, y por lo tanto es una etapa clave en la implementación que dicta su éxito o fracaso. Sin embargo, también se indicó que los empleados de la organización estaban lo suficientemente motivados para convertir los procesos en acciones individuales, necesarias para producir un gran éxito en la implementación de la estrategia.

Siendo así, indicaron que la organización se dio cuenta de la contribución de los empleados y por lo tanto, recompensó el desempeño excepcional en su prestación diferenciada de servicios y toma de decisiones acorde a su nivel estructural de funciones, que marcan un factor incidental en el posicionamiento bancario. También indicaron que los empleados estaban bien remunerados y por lo tanto, estarían motivados para asegurar el éxito en la implementación de la estrategia. Según informes, los altos directivos de las entidades de muestra, dedicaban una cantidad excesiva de tiempo a analizar, seleccionar, adquirir o desarrollar los recursos necesarios para asegurar el éxito en la implementación de la estrategia de posicionamiento bancario.

Se encontró que la gerencia construye los procesos organizacionales y las capacidades necesarias para asegurar la implementación exitosa de la estrategia a través de personas que entregan resultados. Los entrevistados destacaron que se asignaron los recursos adecuados para asegurar la implementación exitosa de la estrategia. También indicaron que el proceso de negociación y decisión sobre los objetivos y estrategias de cada unidad organizativa estaba bien definido. Destacaron que, debido a la interdependencia de varios departamentos, los objetivos de cada departamento fueron acordados conjuntamente, lo que condujo a una mayor cohesión entre los empleados de varios departamentos. Además, indicaron que, puesto que los objetivos de cada departamento se centraban en el objetivo general de lograr el éxito para posicionamiento de la organización, los objetivos de cada departamento debían llegar de manera adecuada y conjunta, ya que los departamentos estaban interrelacionados.

Conclusión del capítulo

Este capítulo presentó los resultados del análisis de los factores que afectan la implementación adecuada de la toma de decisiones estratégica en los servicios bancarios, que marcan incidentalmente el éxito de las entidades, y con ello, la estrategia generadora del posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro. Por ello, el capítulo buscó establecer el grado en que el proceso organizativo, la cultura organizacional y la estructura organizacional

afectan la implementación de la estrategia en el sector bancario y financiero ecuatoriano. Razón por lo cual, el estudio se centró en los colaboradores del sector, por lo que se sintetiza que el sistema bancario ha experimentado una clara reestructuración de procesos organizativos, financieros, sociales, culturales y económicos, que han trazado las directrices para evitar la debacle del sistema, sufrida anterior al año 2001, que, por falta de una correcta administración de la gestión financiera, desembocó en gravísimos problemas que afectaron a la economía nacional, y a la sociedad en general.

Desde el año 2001, los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, han establecido estrategias de posicionamiento, con el fin de evitar su extinción, garantizando servicios ágiles, oportunos y confiables, en la prestación de sus opciones financieras y crediticias, y además garantizando los depósitos de los cuenta ahorristas, que son un factor fundamental y determinante para la salud económica del país, por tal razón, ha sido el Estado quien ha garantizado la bonanza del sistema, mediante organismos de gestión de control que constantemente supervisan al sector financiero ecuatoriano, y a los intereses de la sociedad en su generalidad. El siguiente capítulo presenta una visión general de las discusiones, conclusiones y recomendaciones clave del estudio.

Para poder contrastar el método de regresión múltiple se analizó el ajuste del modelo a través del método de mínimos cuadrados y del test de colinealidad para poder determinar la hipótesis adecuada, por lo que en los análisis determinado tanto en el modelo aplicado como en las verificaciones no arrojaron que la ecuación determinada es positiva, esto quiere decir que hay relación entre las variables independientes con la variable dependiente, por lo que es necesaria para poder implementar la estrategia adecuada en la toma de decisiones y poder consolidarse estas Instituciones en el sistema financiero.

Capítulo V

Resumen y Discusión de la Investigación

Este capítulo consta de dos secciones: resumen y discusión de la investigación; la sección inicial proporciona una síntesis y conclusiones de los resultados determinado en el capítulo anterior referente a los elementos importantes del estudio que incluye el primer y segundo objetivo específico tratado. En la siguiente sección se discuten las principales temáticas sobre el análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana en referencia al tercer y cuarto objetivo tratado.

Resumen de la Investigación

Características de los servicios que ofrecen los Bancos y las Cooperativas de Ahorros y Créditos.

Del análisis determinado al sistema financiero, se estableció que en un promedio del 96% de las entidades que se involucran en el mercado financiero son Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir el número de estas entidades han crecido durante el tiempo, es decir en el Ecuador se encuentran en gran mayoría en comparación de estos sectores, esto se debe a que la Administración posterior a la crisis bancaria, a través de medidas adoptadas han ocasionado un incremento en un 4% de forma anual. El sector bancario en nivel de cantidades representa un promedio del 4% en el sector financiero; no obstante el nivel de transacción que se maneja en la economía ecuatoriano lo reconoce como un sector sólido. A partir de la crisis financiera, la Administración adoptaron medidas drásticas que permitieron que este sector se fortalezca en un 25% en comparación con los otros sectores. A continuación la cantidad en de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mercado ecuatoriano expresada en porcentajes:



Figura 23. Cantidad porcentual de Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema Financiero

A su vez, se pudo constatar que, dentro de la tendencia bancaria y cooperativa, la inclinación de los clientes no depende de la cantidad de Instituciones que se encuentran en el mercado, ya que su inclinación radica principalmente de los factores internos que la Administración adopta. El 40% de las decisiones conllevan a obtener una marca fuerte a través de las estrategias al vender sus productos, el 65% le ponen mayor énfasis a la capacitación del personal al momento de ofrecer los productos y servicios, el 75% se concentran en desarrollar la comprensión de las necesidades de clientes, con el fin de satisfacer a través de la diversificación de productos y servicios. De esta manera los clientes suelen tener a una entidad Bancaria como primera opción, ya que por su solidez, confianza financiera que en la actualidad presentan, ocasiona que se dé el mayor volumen de operaciones en los Bancos y no en otras entidades.

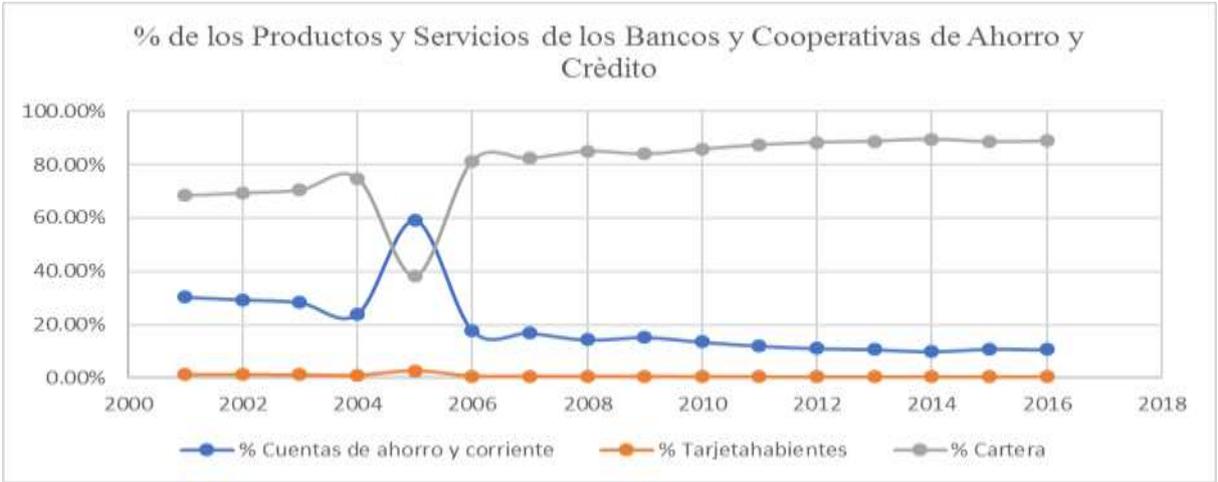


Figura 24. Productos y Servicios porcentual que ofrecen los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Como se evidencia en el mercado financiero los productos y servicios que tienen mayor influencia por parte de los clientes es los préstamos otorgados por los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, seguido por las cuentas de ahorro y corriente por el atrayente servicio diferenciador hacia el cliente. En el año 2001, el 68% se inclina con menor frecuencia a los préstamos; no obstante en el año 2016, se incrementa hasta llegar al 88%, lo contrario ocurre con las cuentas de ahorro y corriente y tarjeta habientes; el 30% equivalente a las cuentas de ahorro y corrientes se origina en el año 2001, mientras que al 2016 decrece en un 11%.

Decisiones estratégicas que adoptan los Bancos y las Cooperativas de Ahorros y Créditos.

La importancia de la toma de decisiones estratégicas para el sector bancario y financiero es fundamental, debido a que mediante la implementación de la estrategia se define el proceso a través del cual se actualiza el posicionamiento en el mercado y su incidencia en la economía ecuatoriana. En el contexto de este estudio, el hecho de que las instituciones financieras se hayan esforzado desde el año 2001, adoptando las diversas estrategias organizativas y estructurales de gestión financiera, indica que no ha sido fácil lograr una implementación óptima de la estrategia generadora de estabilidad, confianza, solvencia y promoción del posicionamiento bancario y financiero.

El propósito de este estudio fue analizar los factores que afectan la implementación de la estrategia en los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, por lo que, se basó de los siguientes cuestionamientos determinados de los resultados descritos en el capítulo anterior: el punto en el que el proceso, la cultura y la estructura organizacional afecta la implementación de la estrategia en el posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro.

El estudio empleó un diseño de investigación descriptivo dirigido a los empleados del sistema bancario y financiero y una muestra de 313 entrevistados, donde se utilizó los datos primarios. Los datos primarios fueron recolectados usando cuestionarios y una guía de entrevista. Los datos cuantitativos recogidos se analizaron con el uso de estadísticas descriptivas utilizando SPSS, como herramienta de elección y se presentaron a través de diversas medidas que incluyeron porcentajes, medias, desviaciones estándar y frecuencias. El estudio empleó además un modelo de regresión multivariante para estudiar la relación entre variables dependientes e independientes.

El estudio encontró que los procesos, la cultura y la estructura organizacional de la gestión financiera, influyen en la implementación de la estrategia en gran medida en los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, por ello se estableció que el desempeño organizacional estaba vinculado a sus iniciativas en la toma de decisiones estratégicas que han posibilitado el posicionamiento del sector financiero desde el año 2001. Los resultados también indican que existe una fuerte alineación entre las actitudes de los empleados, las metas y objetivos estratégicos en conjunción con una cultura de tolerar los riesgos en base a la motivación de los empleados y su desempeño.

Asimismo se indicó que los procesos de la gestión financiera en la estructura de bancos y cooperativas de ahorro y crédito se planifican para que coincidan con realidades estratégicas y vinculadas con personas que entregan resultados. La organización convierte los procesos en acciones individuales, necesarias para producir un gran éxito en la implementación de la estrategia de un servicio óptimo y diferenciado, que genera confianza en los depositantes y con ello, se afianza el sistema financiero impactando positivamente a la economía ecuatoriana.

La estructura en su lugar permite la participación de los empleados en la toma de decisiones y por lo tanto, admite que los empleados se sientan parte del proceso de implementación de la estrategia; también se demostró que los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, desde su reestructuración a partir del año 2001, han establecido una misión bien definida y declaración de visión, por lo que, la distancia de poder en la organización no es un obstáculo para la aplicación de la estrategia enfatizada en la caracterización de los servicios que prestan al público, con ello, la naturaleza del posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, aumentan de acuerdo a la flexibilidad de la organización, que es fundamental para la implementación de la estrategia y la toma de decisiones en base a una gestión financiera definida.

El estudio tuvo como objetivo analizar el comportamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, para entender cómo las decisiones estratégicas implementadas por estas Instituciones después de la dolarización influyen en su posicionamiento dentro de la economía del país, en base a la diferenciación de servicios que estos sectores presenten, permitiendo determinar hasta qué punto el proceso organizacional afecta la implementación de la estrategia para el posicionamiento bancario. A esta pregunta de investigación, el estudio concluyó que los procesos de organización influyen en la implementación de la estrategia en gran medida, sosteniendo que el sector financiero tiene una misión claramente definida, fundamentada en la declaración de visión y la distancia de poder en la organización, que no es un obstáculo para la aplicación de la estrategia.

Discusiones de la Investigación

Factores determinantes en los procesos de financiamiento.

Los factores determinantes en los procesos de financiamiento incluyen la planificación operativa, la asignación de recursos, las personas, la comunicación, el control y la

retroalimentación. Los diversos procesos tienen un impacto entre sí de una manera u otra. La asignación de recursos se refiere al proceso de asegurar que todo el tiempo esencial, las habilidades, los recursos financieros y el conocimiento estén disponibles para los financiamientos. El reclutamiento del personal apropiado para la implementación de la nueva estrategia es una consideración crucial y esto se relaciona con la capacitación que han mantenido desde el año 2001.

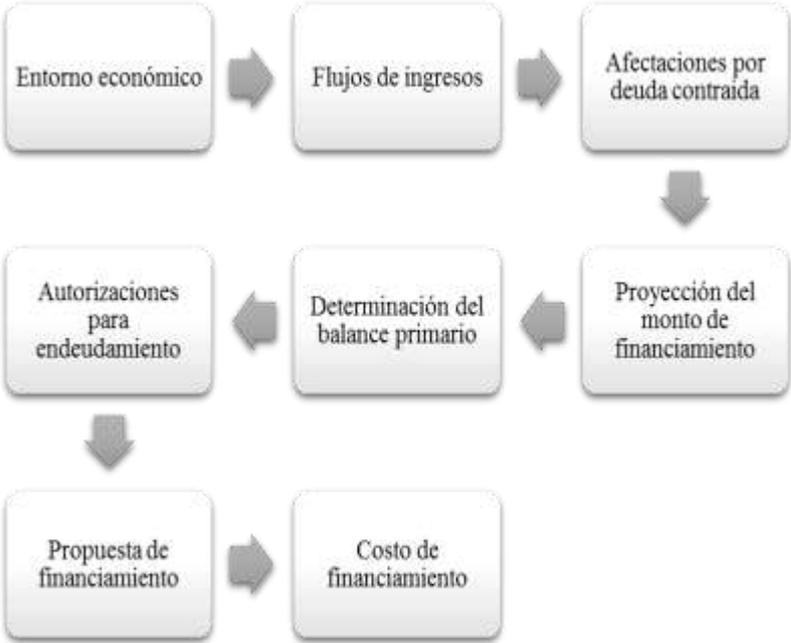


Figura 25. Factores determinantes del proceso de financiamiento

En la figura 25, se enfatiza la necesidad de utilizar modos claros y múltiples de comunicación (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, laterales, informales, formales, internos, externos, de una sola vez y continua), para comunicar la nueva estrategia dentro y fuera de la organización. Los esfuerzos y resultados de la implementación deben ser monitoreados y comparados con objetivos predeterminados en base a los planes operacionales y la comunicación que han motivado el crecimiento del sistema bancario y financiero desde el año 2001 hasta el 2016, en los ciclos económicos de evolución de créditos y depósitos, utilidades, relación de la tasa de crecimiento de la cartera bruta en el dinamismo de la economía ecuatoriana, sujeto del presente estudio, y presentado en las siguientes figuras:

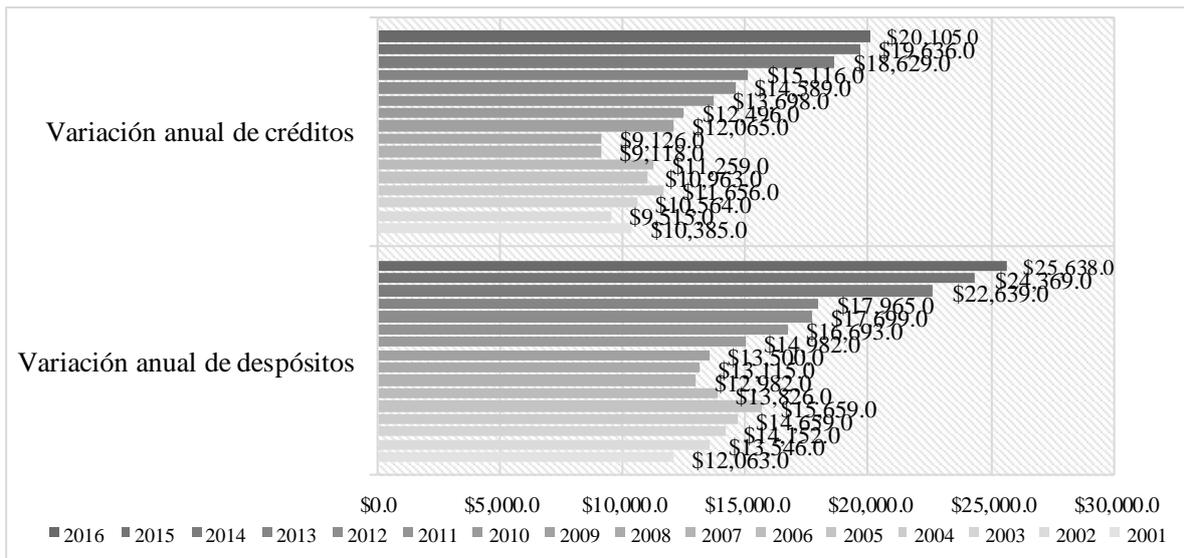


Figura 26. Evolución de créditos y depósitos 2001 - 2016. Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2016)

En ello, se puede evidenciar que el sistema bancario y financiero del Ecuador se ha fortalecido desde el año 2001, hasta el cierre de los datos estadísticos del crecimiento evolutivo de créditos y depósitos finalizado en el 2016, por lo que, se estima que la economía nacional aunque ha atravesado difíciles momentos en relación a su crecimiento, ha podido generar una tendencia a la alza, debido a los procesos adecuados de estructuración financiera, basados en una toma de decisiones cooperativista y organizada, que ha afianzado los sistemas bancarios y financieros, de acuerdo a una estrategia operativa que promueve servicios acorde a la realidad nacional.

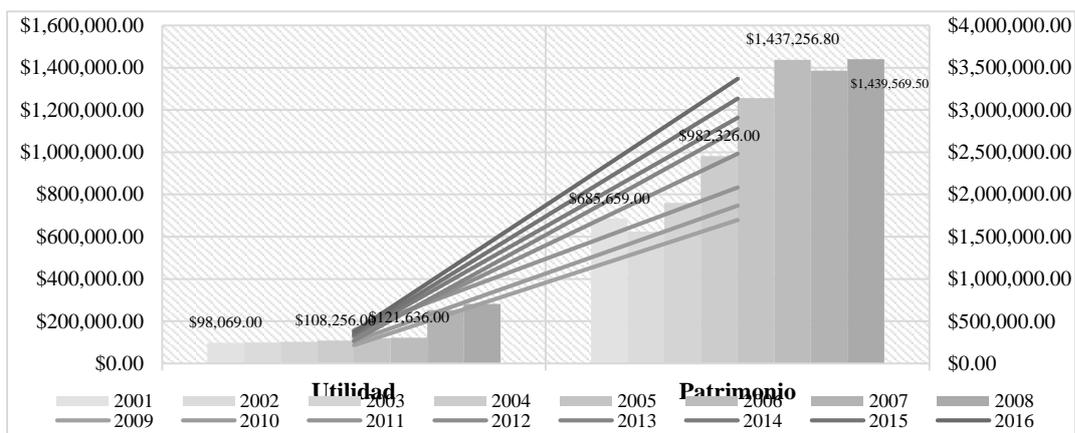


Figura 27. Sistema financiero privado, utilidades y patrimonio 2001 - 2016. Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Estos datos también establecen que el sector privado identifica factores de desempeño con iniciativas estratégicas y proyectos diseñados para desarrollar y optimizar las actividades departamentales e individuales que los procesos están alineados con las nuevas realidades estratégicas para el posicionamiento de la entidad, que están planificados para satisfacer los requisitos de estrategia a implementarse, por tal razón, se evidencia que, desde el año 2001, hasta el 2016, las utilidades y el patrimonio de banca, se ha incrementado considerablemente, todo enmarcado dentro del análisis del comportamiento de los bancos y las cooperativas de ahorros, que según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador, han incrementado sus recursos, en concordancia con una oportuna, adecuada y fija normativa institucional que promueve decisiones estratégicas adoptadas dentro de la normalización legal del Estado, en cuanto a las políticas económicas que inciden en el sector financiero, público y privado.

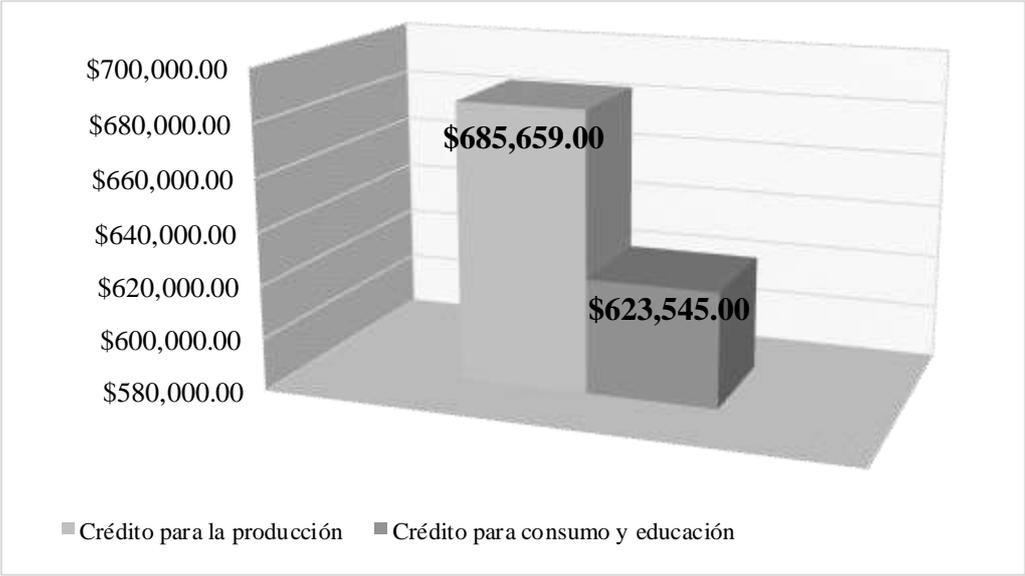


Figura 28. Cartera bruta de la banca, crédito para producción y crédito para consumo y educación. Tomado de: (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016)

En la figura 28, se puede observar los índices estadísticos de la cartera bruta, en los procesos de financiamiento de los sectores productivos más sobresalientes para la economía ecuatoriana, que en sus subdivisiones para el crédito de la producción estimado en 67%, ha definido al sector comercial con US\$10,184 (50%), al sector de la vivienda con US\$1,979 (10%), y al financiamiento para microempresas en US\$1,500 millones de dólares, equivalente a 7%. En consonancia a ello, se tiene que el financiamiento para los sectores de educación y consumo, equivalen al 33%, con un monto de US\$6,786 millones de dólares; lo que promueve que la cartera bruta ha aumentado en 10,6% sus recursos y el destino del financiamiento se ha

dirigido a los sectores productos descritos, siendo los de mayor relevancia para el desarrollo de la sociedad y con alta incidencia en la economía ecuatoriana.

Tendencias crecientes y decrecientes del desarrollo financiero.

Las tendencias del desarrollo financiero que han sido presentadas por los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del país, ha evidenciado que las estrategias de posicionamiento y afianzamiento de las entidades financieras, han generado resultados positivos, a pesar de los difíciles momentos que la economía ecuatoriana ha atravesado desde el periodo 2001 al 2016, por lo que, construye los procesos de gestión financiera y las capacidades necesarias para asegurar la implementación exitosa de la estrategia a través de la generación de resultados. Todo el proceso de negociación y decisión de los objetivos y estrategias de cada entidad está acorde a los procesos de estructuración promovidos por el Estado en conjunto con el sistema financiero nacional, conforme a una gestión financiera flexible, que tiene un impacto positivo en la implementación de la estrategia y que los cambios en los procesos no tienen que ser autorizados en niveles más altos en la toma de decisiones estratégicas, lo que ha proyectado una tendencia de desarrollo financiero para los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Esto es corroborado con la formulación de la estrategia que incluye el desarrollo de un sistema financiero que identifica el comportamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, en los procesos financieros que inciden en los sectores productivos del país, estableciendo objetivos a largo plazo, generando estrategias alternativas y seleccionando estrategias específicas. La formulación estratégica, incluye tomar decisiones sobre qué nuevos procesos financieros se requiere para la asignación de recursos, expansión y diversificación. Es por ello, que tal como se ha venido manifestado en este trabajo; posterior a la crisis bancaria los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, han motivado a los inversionistas a ahorrar, aprovechando el mantenimiento de la economía dolarizada, de acuerdo a un servicio de tendencia positiva. Siendo así, a continuación, se presentan la tendencia de variación por las captaciones otorgadas por ambos sistemas financieros del Ecuador.

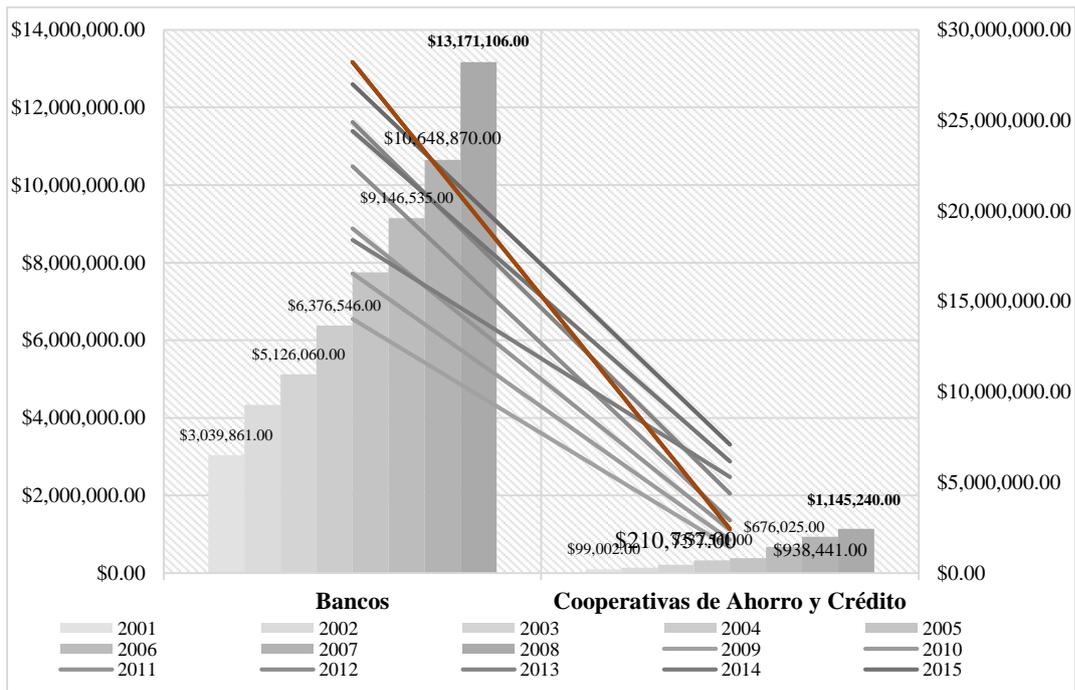


Figura 29. Medición de la tendencia total de captaciones entre la banca y las Cooperativas de ahorro y crédito.
Fuente: (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016)

La tendencia en el total de las captaciones entre la banca y las cooperativas de ahorro y crédito, se deben a las limitaciones de los recursos y la confianza que estas generan, además del nivel de acceso al financiamiento que estas brindan para los sectores productivos del país, sobre la base de estrategias alternativas que beneficiarán más a la consecución del posicionamiento de mercado para otorgar servicios eficaces, oportunos y efectivos en sus clientes. Las decisiones de formulación de estrategias comprometen a una organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un período de tiempo prolongado para establecer una correcta toma de decisiones, de acuerdo a las estrategias que determinan la ventaja competitiva a largo plazo, generando importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en el sistema bancario y financiero ecuatoriano.

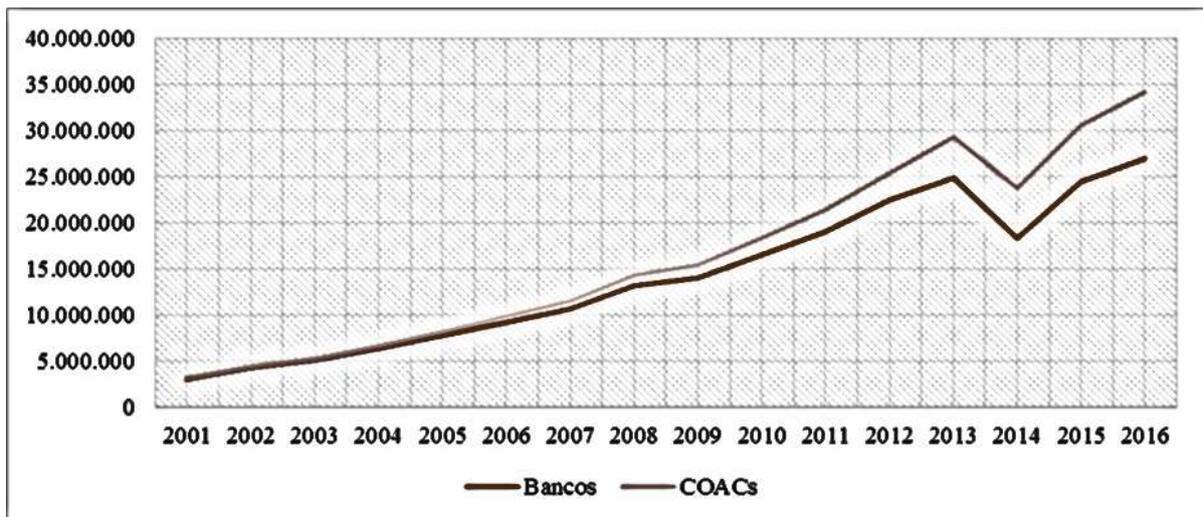


Figura 30. Tendencia de desarrollo de la variación de captaciones. *Fuente:* (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

El estudio ha analizado las tendencias de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, en su estructura de la gestión financiera que ha sido direccionada mediante una toma de decisiones estratégica que ha buscado motivar el ascenso de la captación para la prestación de un servicio caracterizado por una diferenciación que promueve el desarrollo de la entidad financiera de manera individual, pero también colectiva, es decir, que el sector bancario y financiero nacional se han beneficiado de estos principios, desde su reestructuración económica, financiera, social, productiva y administrativa pública y privada, generada de la debacle económica vivida en los periodos previos al año 2001, razón por lo cual, los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, se han visto obligados y motivados para garantizar a los depositantes su dinero y la continuidad de la prestación de los servicios que han ofertado en el mercado nacional.

Análisis de las decisiones estratégicas.

El estudio estableció que la cultura organizacional influye en la implementación de las decisiones estratégicas en gran medida; también estableció que los bancos y cooperativas de ahorro y crédito tienen una misión claramente definida y declaración de visión acorde a los hallazgos del documento, que establecen que existen procedimientos, reglas y responsabilidades claras que otorgan a los colaboradores y gerentes de las instituciones financieras, la seguridad durante un esfuerzo de implementación de una estrategia de posicionamiento, en la que los gerentes siempre determinan los grados de autoridad necesarios para la gestión financiera de cada unidad organizativa teniendo en cuenta tanto los

beneficios como los costos de la descentralización conforme a la toma de decisiones y estructuración que han afianzado el sistema financiero nacional desde el año 2001.

Por tal razón, la implementación de decisiones estratégicas que promueven el posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro, definen que la estructura organizacional actual mejora la eficacia institucional para una adecuada gestión financiera en el sistema bancario y permite a todos los involucrados participar en la toma de decisiones, ya que no inhibe el libre flujo de información crítica para la implementación de la estrategia.

Análisis de la hipótesis de investigación

Dentro del análisis de la hipótesis planteada para la presente investigación, se ha podido evaluar que, a partir del año 2001, los bancos y cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador han fundamentado su posicionamiento de mercado, sobre las bases de la adecuada, correcta, estructurada, definida y oportuna toma de decisiones estratégicas, que les ha permitido afianzarse en servicios de calidad y confianza hacia sus clientes.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Se analizan las conclusiones determinadas en el estudio, en relevancia de los resultados obtenidos en el Capítulo IV Resultados de la investigación y lo analizado en el Capítulo V Resumen y discusión de la investigación, con la finalidad de contrastar los objetivos específicos indicados. Las recomendaciones están basadas en contrarrestar los hallazgos determinados y que sea de utilidad para futuros estudios similares.

Conclusiones

El primer objetivo específico reveló que la solidez que presenta el sistema financiero evidencia el gran aporte tanto del sistema bancario, como el de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, constituyendo un 69,16% de los activos totales en la economía ecuatoriana, razón por lo cual, durante el año 2005, el sistema experimentó una desaceleración de sus captaciones y colocaciones, sin embargo, existe una pequeña recuperación para el año 2007 gracias al crecimiento de los depósitos y de una reducción en el riesgo de las inversiones para el financiamiento de los sectores productivos, especialmente para el crédito comercial, vivienda y microempresa, además del crédito de consumo y educación, lo que permitió aumentar la cartera de crédito para el sistema bancario y financiero.

Con relación al segundo objetivo específico, este análisis determinó que la solidez es originada por los factores que afectaron la implementación de la estrategia en la toma de decisiones, tales como la estructura, cultura y proceso organizacional, determinados en variables únicas por factor, obteniendo los promedios de cada factor. El resultado del 45% evidenció que la cultura organizacional en la implementación de la toma de decisiones estratégica actúa en gran medida, originado por la misión clara y definida de la organización, la implementación de la estrategia, la participación de la toma de decisiones, la consecución en la visión corporativa, representando el 71% de los factores incluyentes en los mismos. Es por esta razón que la influencia de la cultura organización en la implementación de la estrategia es fundamental en las decisiones que estas tomen y que permitan consolidarse y actuar en el mercado financiero, esto arrojó un resultado del 57% del total de entrevistados.

La estructura organizativa evaluada como un factor influyente determina la flexibilidad organizativa que se tiene en la implementación de la estrategia, la toma de decisiones es

adecuada y que esto conduce a la mejora de eficacia institucional. Este elemento al interconectarse con la cultura organización mejora el éxito en las decisiones financieras. El último factor analizado determina que los procesos de la organización están planificados para satisfacer los requisitos de posicionamiento representando un 15% de las mejores opciones tomadas en el fortalecimiento de las mismas. Esto determina que la cultura de la organización contribuye de una mayor manera en la implementación de la estrategia para el posicionamiento de bancos y cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. El proceso de organización tenía un nivel de significancia de 0,0142; la cultura de la organización mostró un nivel de significancia 0.0109 y la estructura de la organización mostró un nivel 0.0131 por lo tanto el factor más significativo es la cultura de la organización.

El tercer y cuarto objetivo específico reflejaron que una vez que se originó la crisis bancaria, la Administración de estos sectores determinaron las estrategias mencionadas anteriormente, ocasionaron que las Cooperativas mantuvieron una evolución que se ajustó al entorno económico del país, por ello se puede apreciar cierto deterioro de los indicadores durante la recesión económica mundial. Estas instituciones han mantenido niveles prudentes de capitalización en su esfuerzo por fortalecer la estructura patrimonial y que gradualmente la mayoría de las instituciones han ido logrando en los últimos períodos. A pesar de la tendencia creciente en los gastos, los indicadores de eficiencia operativa mejoran en el último año de análisis debido a la dinámica que ha tenido la cartera bruta y los ingresos operativos, además del aumento en la generación de ingresos por servicios, gracias a un leve repunte de las utilidades generadas por sus integrantes tal como se puede observar en la evolución constante y positiva.

Por lo manifestado en el desarrollo de este trabajo, se manifiesta que en la economía ecuatoriana a lo largo del periodo de análisis ha mantenido un nivel de relativa estabilidad donde se aprecia que, en el sector real, obtuvo un crecimiento del 10% para la cartera bruta del destino del financiamiento en el sector productivo gracias a la indagación que determinó que los factores tanto como la estructura organizacional, cultura organizacional y proceso organizacional se encuentran interrelacionados y que si se analizan constantemente de una manera adecuada permitirán crecer la tendencia. Por lo que se puede concluir, que la banca privada en un 75% continúa siendo el sector que más recursos moviliza en la economía ecuatoriana, pero se puede apreciar un gran dinamismo de las cooperativas de ahorro y crédito, con un destacable desempeño sobre el microcrédito ya que a partir del 2002 vienen

manteniendo un acelerado crecimiento y gracias a ello se constituye como el segundo subsistema con mayor participación en la totalidad de los microcréditos concedidos.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones, el estudio establece que los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, deben tomar en cuenta sus recursos financieros y humanos, en apoyo a la gestión financiera y estructural de la organización, como parte de un proceso de afinamiento de mercado que permita garantizar el éxito institucional y evitar la debacle sufrida anterior al año 2001, por lo que se recomienda considerar las siguientes sugerencias:

- Realizar continuos análisis comparativos de la inclinación de los clientes referente a los productos y servicios diferenciados y su principal preferencia hacia las Instituciones del Sistema Financiera con la finalidad de monitorear la evolución de las operaciones del sector bancario y cooperativista de ahorro y crédito.
- Indagar periódicamente las medidas adoptadas en la toma de decisiones, analizar los resultados y mejorar el índice que está decreciendo, utilizando medidas más drásticas con el fin de estabilizar el mercado financiero.
- Los Organismos de Controles debería remitir un ranking mensual en función de la calificación de los indicadores financieros de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el fin de que la Administración se centre en mejorar los resultados más críticos y se mantenga en constante equilibrio. Adicionalmente deberían realizar un exhaustivo estudio sobre el cumplimiento de los objetivos sociales de las cooperativas de ahorro y crédito que permita depurar al sector de aquellas entidades en las cuales han primado los intereses económicos y la competencia desleal sobre el espíritu cooperativista y ayudar a la sostenibilidad de turbulencias financieras.
- La Administración deberían desarrollar un sistema de indicadores de alerta temprana que permita determinar la vulnerabilidad de los Bancos y Cooperativas hacia una crisis del sector financiero, mantener un plan de contingencias y de mejora continua y adoptar las medidas necesarias para prevenirla.

- Revisar la interrelación que mantienen la estructura organizacional, cultura organizacional y proceso organizacional, verificar que los índices no mantengan una tendencia decreciente y aplicar medidas correctivas que permitan equilibrar estos factores; y mediante los recursos determinantes tanto internas y externas inyectar el desarrollo del sector financiero y la reactivación de la matriz productiva, promoviendo el auge en la canalización de recursos entre los agentes económicos que desean ahorrar y los que están dispuestos a financiar aquellas actividades y emprendimientos que motiva el sistema de crédito del sistema financiero nacional.

Bibliografía

- Aguilar, E. (2015). *Posicionamiento de la banca en el mercado ecuatoriano y oferta de servicios financieros* (Vol. IV). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Aguirre, J. (2015). *Servicios bancarios y financieros en la toma de decisiones estratégicas* (Vol. II). Medellín, Antioquia, Colombia: RioNegro.
- Almeida, E. (2015). *Influencias en las decisiones de los clientes del sector bancario y financiero* (Vol. IV). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Andrade, E. (2015). *Decisiones estratégicas e incidencia en el comportamiento de los clientes del sistema bancario y financiero*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Economía y Finanzas. Quito: UCE.
- Arismendi, N. (2016). *El papel activo de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en el desarrollo de la economía ecuatoriana*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía y Finanzas. Quito: PUCE.
- Aristo, D. (2014). *Proceso estratégico de toma de decisiones en el sistema financiero de América Latina*. Universidad de La Plata, Facultad de Gestión Financiera. Buenos Aires: UP.
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2016). *La banca y su aporte en la economía ecuatoriana*. Informe anual, ABPE, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Revisión de los antecedentes históricos del colapso bancario y financiero en el Ecuador: 1999 - 2003*. Informe de funciones, BCE, Departamento Archivo Histórico, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Evolución de créditos y depósitos, periodo 2001 - 2016*. Informe anual, BCE, Departamento de Regulación y Control del Sistema Financiero, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Funciones del Banco Central del Ecuador en la economía de dolarización del Ecuador*. Informe anual, BCE, Regulación y Control, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Utilidades y patrimonio del sistema financiero privado: periodo 2001 - 2016*. Informe anual, BCE, Departamento de Regulación y Control, Quito.
- Bosch, S. (2016). *Proceso de posicionamiento del sector bancario y financiero en América Latina*. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Bogotá: UEC.

- Carrasco, D. (2015). *Créditos e inversión en el sistema financiero* (Vol. VII). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Candelaria.
- Carvajal, M. (2012). *Teoría fundamental para el desarrollo del sistema bancario en una economía social de mercado* (Vol. II). Madrid, España: EPE.
- Ceprián, D. (2015). *El desarrollo de los modelos estratégicos del sector bancario y financiero nacional y sus bases en la toma de decisiones operacionales*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Economía y Gestión Financiera. Quito: UCE.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Disposiciones comunes, artículo 3, inciso 7* (Vol. III). Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Coronado, A. (2015). *Posicionamiento bancario en el sector financiero y económico del Ecuador*. Universidad Internacional SEK, Escuela de Negocios y Gestión Financiera. Quito: UISEK.
- Díaz, E. (2015). *El papel de las cooperativas de ahorro y crédito en la agilidad de la economía ecuatoriana*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Gestión Financiera. Quito: PUCE.
- Domenech, P. (2014). *Influencias situacionales en la toma de decisiones estratégicas para la gestión financiera*. Colegio Universitario de Estudios Financieros. Madrid: CUNEF.
- Duarte, I. (2015). *Teoría del desempeño económico y financiero: Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Universidad del Pacífico, Escuela de Negocios y Gestión Financiera. Quito: UP.
- Duque, A. (2015). *Análisis del sector bancario y financiero ecuatoriano, y su desempeño en la economía nacional: El acceso al crédito para el sector empresarial*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas. Quito: PUCE.
- Escobar, E. (2013). *El título de crédito como instrumento de las actividades económicas y financieras* (Vol. XI). Madrid, España: EPE.
- Estarellas, J. (2015). *Teoría de la segmentación de entidades financieras: Aspectos de desarrollo económico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Gestión Financiera y Ciencias Económicas. Quito: PUCE.
- Fernández, G. (2013). *El acceso al crédito en la economía social de mercado del Ecuador: Políticas públicas y gestión financiera* (Vol. VI). Quito, Pichincha, Ecuador: Argos.
- Font, D. (2014). *El sistema bancario y la institucionalidad financiera en el Ecuador* (Vol. III). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.

- Gallego, M. (2015). *Crecimiento del sector bancario y financiero: Periodo 2000 - 2014*. Universidad del Pacífico Escuela de Negocios, Facultad de Gestión Empresarial, Economía y Finanzas. Quito: UPEN.
- García, R. (2014). *Toma de decisiones estratégicas y sus efectos en los clientes y la preferencia de servicios financieros* (Vol. IV). Madrid, España: EPE.
- Grau, M. (2014). *Ventajas y desventajas de los modelos de posicionamiento del sector bancario y financiero en América Latina* (Vol. XX). Medellín, Antioquia, Colombia: Candelaria.
- Guttman, L. (2014). *A basis for analyzing test-retest reliability* (Vol. II). (Argos, Trad.) Londres, Reino Unido: McGraw Hill.
- Hidalgo, A. (2014). *Modelo de la toma de decisiones estratégicas en el sistema bancario y financiero*. Centro de Estudios Financieros, Facultad de Gestión Empresarial, Economía y Finanzas. Valencia: CEF.
- Jiménez, B. (2014). *Influencias sociales en las decisiones de los clientes del sistema bancario: El rol de las instituciones crediticias en el Ecuador*. Universidad de las Américas, Escuela de Gestión Financiera. Quito: UDLA.
- Leguizamón, M. (2015). *El sistema financiero en el posicionamiento bancario: Incidencia en la economía actual*. Universidad de Alcalá de Henares, Departamento de Gestión Financiera. Madrid: UAH.
- Leiva, J. (2014). *El posicionamiento bancario en los procesos financieros: Oferta de servicios y toma de decisiones estratégicas*. Pontificia Universidad Católica de Colombia, Facultad de Gestión Financiera. Bogotá: PUCC.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (2001). *Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero* (R.O. 250, 23-I-2001 ed., Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional del Ecuador.
- Ley Reformatoria a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (2016). *Reforma de institucionalización del sistema bancario y financiero del Ecuador*. (C. d. Tributario, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Lozano, P. (2013). *Conceptualización de servicios bancarios y financieros* (Vol. IV). Madrid, España: EPE.
- Márquez, S. (2012). *Servicios financieros y bancarios: Diferenciación y posicionamiento en la economía* (Vol. II). Madrid, España: Argos.
- Mendoza, D. (2015). *Sistema financiero y el acceso al crédito*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Financiera y Empresarial. Quito: USFQ.

- Michael Huberman, M. M. (1994). *Métodos para el manejo y análisis de datos*. Universidad de Buenos Aires, Cátedra de Metodología y Técnicas de la investigación. Buenos Aires: UBA.
- Montenegro, I. (2014). *Conceptualización del sistema financiero y su papel en la economía social de mercado*. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración Financiera y Económica. Bogotá: UEC.
- Montero, G. (2016). *Posicionamiento bancario en el mercado: Facilidades del acceso al crédito*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Quito: USFQ.
- Morales, A. (2015). *Desarrollo y posicionamiento del sector bancario y financiero en el Ecuador: Periodo 2000 - 2015*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Economía y Finanzas. Quito: UCE.
- Moscoso, N. (2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Funciones y desempeño en el sistema económico y financiero del Ecuador*. Universidad Internacional SEK, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera . Quito: UISEK.
- Moyano, N. (2013). *El exitoso posicionamiento de los servicios bancarios y financieros en el mercado nacional: Adecuado sistema de toma de decisiones estratégicas e impacto en la economía*. Pontificia Universidad Javeriana, Departamento de Administración Financiera. Medellín: PUJ.
- Naula, D. (2014). *Conceptualización de entidades financieras: Cooperativas de ahorro y crédito (Vol. III)*. Lima, Perú: Rimac.
- Navarro, G. (2015). *Entornos empresariales de desarrollo financiero*. Universitat Autònoma de Barcelona, Escuela de Gestión Financiera. Barcelona: UAB.
- Noguera, M. (2014). *El colapso del sector financiero ecuatoriano: Antecedentes históricos del mal manejo de la economía nacional y la debacle económica*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Financiera y Económica. Quito: USFQ.
- Norero, A. (2016). *Sistema bancario y procesos de institucionalización del periodo 2001 - 2016*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Financiera . Quito: USFQ.
- Núñez, R. (2013). *El sistema bancario y financiero: Toma de decisiones estratégicas y público objetivo*. Universidad del País Vasco , Facultad de Economía y Finanzas. Vizcaya: UPV.
- Olivera, R. (2015). *Modelo de posicionamiento y expansión de las instituciones bancarias y financieras: Toma de decisiones estratégicas para entidades financieras*.

- Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Gestión Económica y Financiera. México D.F.: UNAM.
- Ortega, E. (2013). *El posicionamiento bancario en la economía ecuatoriana y el acceso al crédito*. Universidad Internacional SEK, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UISEK.
- Pinchot, D. (2016). *El posicionamiento del sector bancario en la economía nacional: Periodo 2000 - 2016* (Vol. X). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Pineda, F. (2015). *Posicionamiento bancario e influencias de la economía en la administración empresarial*. Universidad de Saint Louis, Facultad de Administración Empresarial y Financiera. Madrid: USL.
- Prieto, A. (2014). *Variación de criterios en la selección de servicios bancarios: Posicionamiento del sector bancario y financiero*. Universidad de La Rioja, Escuela de Gestión Financiera y Empresarial. Logroño: UNIRIOJA.
- Ramos, M. (2012). *Posicionamiento del sector bancario y financiero: Enfoque de gestión empresarial y económica*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Madrid: UCM.
- Rivera, D. (2014). *Gestión empresarial, económica y financiera: Posicinamiento del sector bancario en la dinámica económica*. Universidad Politécnica de Madrid, Facultad de Gestión Empresarial. Madrid: UPM.
- Rojas, V. (2012). *El sistema financiero en el Ecuador y el acceso al crédito* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Romero, J. (2016). *Síntesis latinoamericana empresarial de comercio exterior: Medidas arancelarias del Ecuador y su impacto en la CAN*. Univerisidad de las Américas, Departamento de Economía y Finanzas. Quito: UDLA.
- Ruíz, L. (2014). *Criterior de posicionamiento bancario y financiero en la economía ecuatoriana*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Quito: USFQ.
- Rustione, D. (2016). *Posicionamiento de entidades bancarias y financieras en la economia social de mercado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía y Finanzas. Quito: PUCE.
- Santos, D. (2015). *Competitividad del sector bancario y acceso al crédito en el Ecuador*. Universidad de Los Hemisferios, Facultad de Administración Empresarial y Financiera. Quito: UH.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir, periodo 2013 - 2017: Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible*. Informe Social, Financiero, Económico, SENPLADES, Departamento de Desarrollo Social y Economía Planificada, Quito.
- Segale, V. (2014). *Influencias situacionales en la toma de decisiones estratégicas* (Vol. II). México D.F., México: Guerrero.
- Sole, T. (2015). *Escala y velocidad de entrada y posicionamiento de la banca en el mercado ecuatoriano*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía y Finanzas. Quito: PUCE.
- Soler, D. (2013). *Revisión de la literatura de los servicios bancarios y los principios del acceso al crédito*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Gestión Empresarial y Financiera. Quito: USFQ.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Perfil de riesgo de instituciones financieras*. Informe anual, SBE, Regulación y Control, Quito.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Sistema financiero ecuatoriano*. Regulación y Control. Quito: SBE.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Variación de los bancos en el sistema financiero ecuatoriano*. Informe anual, SBE, Departamento de Estadística, Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Segmentos de regulación de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Informe anual, SEPS, Departamento de Gestión y Control, Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Variación de las Cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero ecuatoriano*. Informe anual, SEPS, Departamento de Gestión y Control, Quito.

Apéndice

Cuestionario

Sección A: Examen de antecedentes

1. **¿Cuál es su género?**
Hombre/ Mujer
2. **Indique su grupo de edad**
21-25 26-30 31-35 36-40 por encima de 41
3. **Indique su Nivel de Educación**
Escuela/ Certificado/ Diploma/ Grado/ Post Grado
4. **¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta entidad financiera?**
Menos de 5 años/ entre 5 y 10 años/ 11 a 15 años/ mayores de 15 años

Sección B: Cultura Organizacional

5. **En su opinión, ¿hasta qué punto cree que la cultura de la organización influye en la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento de la entidad?**
De ningún modo/ Medida mínima/ Extensión moderada/ En gran medida/ Medida superior
 6. **¿Cuál es su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura de la organización y la implementación de la estrategia para posicionamiento?**
Utilice una escala de 1 a 5 donde 1 = estar en desacuerdo y 5 = estar de acuerdo.
-

	1	2	3	4	5
La organización tiene una declaración de misiones y visiones adecuadas para la gestión financiera.					
La organización muestra respeto por una amplia gama de opiniones, ideas y personas (permite la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas).					
La organización tiene una cultura de tolerar riesgos.					
Hay una considerable distancia de poder entre los cuadros superior e inferior de la organización.					
La entidad financiera tolera nuevas ideas					
La tolerancia al riesgo ayuda en la implementación de la estrategia de posicionamiento en la entidad financiera.					
La distancia de poder en la entidad financiera es un obstáculo para la implementación de la estrategia de posicionamiento.					
La tolerancia de las nuevas ideas mejora la implementación de la estrategia.					
El empleado en la entidad financiera está motivado.					
La gerencia se relaciona bien con los juniors en la entidad bancaria y/o financiera.					
La entidad financiera ofrece un ambiente divertido y amigable personalizado.					
Hay claridad de visión, misión y valores entre los empleados de toda la entidad.					
Todos los niveles entienden claramente sus roles individuales e interdependientes en la consecución de la visión corporativa.					
Existe una fuerte alineación entre las actitudes de los empleados y las metas y objetivos estratégicos para la gestión financiera de posicionamiento bancario.					
La entidad financiera se adhiere a su visión de misión y valores todo el tiempo.					

Cuestionario

7. En su opinión, ¿de qué maneras cree que la cultura organizativa influye en la implementación de la estrategia de posicionamiento?

.....
Sección C: Estructura organizativa

8. En su opinión, ¿hasta qué punto cree que la estructura de la entidad bancaria y/o financiera influye en la implementación de la estrategia de posicionamiento?

De ningún modo/ Poco grado/ Extensión moderada/ En gran medida/ Medida superior

	1	2	3	4	5
La entidad financiera no es burocrática.					
La estructura organizacional actual mejora la eficacia institucional.					
La estructura actual tiene claras líneas de autoridad					
La estructura financiera actual de la organización mejora la implementación de la estrategia de posicionamiento.					
La naturaleza de la estructura de gestión financiera inhibe el libre flujo de financiamiento, como crítica para la implementación de la estrategia de posicionamiento.					
La naturaleza de la estructura financiera aumenta la flexibilidad de la organización como crítica para la implementación de la estrategia.					
La estructura actual de la organización no permite la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas.					
Existen procedimientos, reglas y responsabilidades claras que brindan a los miembros de la entidad bancaria y/o financiera, seguridad durante un esfuerzo de implementación de la estrategia de posicionamiento.					
En la entidad financiera, la estructura de la gestión empresarial no es rígida, por lo tanto, no mantiene status quo estructural.					
Para mejorar el éxito de la implementación estratégica la entidad financiera selecciona a las personas adecuadas para los puestos clave de gestión empresarial.					
Los gerentes siempre determinan los grados de autoridad necesarios para administrar cada unidad organizativa, teniendo en cuenta tanto los beneficios como los costos de la toma de decisiones descentralizada.					
La administración identifica las funciones clave y las tareas necesarias para una ejecución exitosa de la estrategia de posicionamiento.					

Cuestionario

Sección D: Procesos

9. **En su opinión, ¿qué recomendaría que se haga a la estructura financiera actual de su empresa para mejorar la implementación estratégica de posicionamiento?** Utilice una escala de 1 a 5 en la que 1 = Delegar funciones, 2= no opina, 3 = Mantener jerarquía y coordinación, 4 = indiferente y 5 = Revisa división departamental.
10. **¿Hasta qué punto cree que los procesos de la entidad financiera influyen en la implementación de la estrategia de posicionamiento?**
Utilice una escala de 1 a 5 donde 1 = estar en desacuerdo y 5 = estar de acuerdo.
-

1 2 3 4 5

Los procesos de la entidad financiera están planificados para satisfacer los requisitos de una estrategia a implementar.

Los colaboradores están bien motivados que convierten los procesos en acciones individuales, necesarias para producir un gran éxito en la implementación de la estrategia de posicionamiento bancario.

La entidad financiera emplea un liderazgo motivacional dirigido a lograr un desempeño sostenido a través del crecimiento personal, el liderazgo basado en valores y la planificación que reconoce la dinámica de la gestión empresarial.

La organización enlaza factores de desempeño identificados con iniciativas estratégicas y proyectos diseñados para desarrollar y optimizar actividades departamentales e individuales.

La gerencia construye los procesos organizacionales y las capacidades necesarias para asegurar la implementación exitosa de la estrategia a través de personas que entregan resultados.

Los procesos de la gestión financiera están alineados con las nuevas realidades estratégicas para el posicionamiento.

Los cambios en los procesos deben ser autorizados a nivel superior.

Los gerentes jóvenes están involucrados en la implementación de estrategias para la gestión empresarial.

La inflexibilidad de la alineación del proceso con la estrategia ralentiza la implementación de la estrategia para posicionamiento.

Todo el proceso de negociación y decisión sobre los objetivos y estrategias de cada unidad financiera está bien estructurado.

Cuando los procesos de estructuración de la gestión empresarial que son flexibles, y su impacto en la implementación de la estrategia de posicionamiento.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ronny Wladimir Vargas León, con C.C: # 092680206-7 autor del trabajo de titulación: Análisis del Posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 7 de mayo del 2019

f. _____

Nombre: Ronny Wladimir Vargas León

C.C: 092680206-7



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del posicionamiento de los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Ecuatoriana: Características de la Toma de Decisiones Estratégicas?		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vargas León Ronny Wladimir		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Uriel Castillo Nazareno, María Josefina Alcívar Avilés y Carlos Martínez Murillo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de mayo del 2019	No. de Páginas	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema Financiero, posicionamiento económico, decisiones estratégicas.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Posicionamiento, servicios, bancario, financiero, ahorro, crédito, economía.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo analizar el rol que juega el sector financiero económico en el país, a través del análisis del posicionamiento de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana, considerando las características de la toma de decisiones estratégicas y su incidencia sobre los factores e índices que afectaron el crecimiento y expansión de estas instituciones en los últimos dieciséis años. El apoyo bibliográfico en el presente documento, se relaciona con las tendencias que el sector bancario y financiero, han tenido en la economía ecuatoriana desde la crisis económica hasta la actualidad; considerando que la principal causante de las tendencias negativas en la banca, se dio por la inestabilidad financiera que ocurrió específicamente entre los años 1999 – 2000, lo que dio como resultado que las instituciones financieras pierdan credibilidad, solvencia y liquidez económica. Siendo así, se analiza la evolución de los servicios que ofrecen ambas instituciones como otorgamientos de créditos y captaciones, acorde a los factores que influyen en la compactación y solidez de sus servicios en el mercado financiero después de la crisis bancaria y las estrategias que permitieron superar los efectos decrecientes, para dar paso a la conversión en instituciones más eficientes y solventes; promoviendo un papel de mayor importancia y agilidad para la economía. Por tal razón, es fundamental definir las características diferenciadoras de los servicios que prestan ambas Instituciones, de acuerdo con sus políticas internas en concordancia con la legislación nacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-994122800	E-mail: ronnyvar_23@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Alcívar Avilés Teresa / Uriel Castillo Nazareno		
	Teléfono: +593-997044088/ +593-993792027		
	E-mail: teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec		