



*Estrategias Empresariales Basadas en la Diferenciación Significativa en Instituciones Financieras*

*Business Strategies Based on Significant Differentiation in Financial Institutions*

*Estratégias de negócios baseadas na diferenciação significativa em instituições financeiras*

Evelyn Catherine Moreira-Vera <sup>I</sup>  
[emoreira3740@pucesm.edu.ec](mailto:emoreira3740@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-0611-2711>

Hilarión José Vegas-Meléndez <sup>II</sup>  
[hvegas@pucesm.edu.ec](mailto:hvegas@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

**Correspondencia:** [emoreira3740@pucesm.edu.ec](mailto:emoreira3740@pucesm.edu.ec)

Ciencias técnicas y aplicadas  
Artículo de Investigación

\***Recibido:** 30 de Septiembre de 2021 \***Aceptado:** 30 de Octubre de 2021 \* **Publicado:** 29 de noviembre de 2021

- I. Magister en Administración de Empresas Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad, Abogada de los Juzgados y Tribunales de la Republica, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Ciencia Política y Administración Publica, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Licenciado en Administración Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal el analizar las estrategias empresariales basadas en la diferenciación significativa en entidades financieras del cantón Portoviejo, provincia de Manabí; es una investigación de enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, además de tipo documental y de campo. Los informantes principales, también denominados actores, son los principales responsables de la gerencia en las Cooperativas 15 de abril y Comercio, de la provincia de Manabí. El instrumento utilizado para la recolección de información fue la entrevista, aplicada a un grupo de gerentes calificados. La estrategia de análisis de los resultados se desarrolló desde la perspectiva de la comprensión e interpretación del discurso expresados por dichos entrevistados. Entre las principales conclusiones de la investigación están el detectar que las Cooperativas 15 de Abril y Comercio, no aplican estrategias de diferenciación dentro de su micro entorno, dejando un espacio dentro del mercado para la competencia.

**Palabras claves:** Estrategias; Empresarial; Diferenciación; Cooperativas.

## Abstract

The main objective of this paper is to analyze business strategies based on significant research differentiation in financial entities of the Portoviejo canton in Manabí province; It is an investigation with a qualitative approach, of a descriptive level, as well as a documentary and field type. The main informants, also called actors, are the main managers in “Cooperativa 15 de Abril” and “Cooperativa Comercio” from Manabí’s Province. The instrument used to collect information was the interview, applied to a group of qualified managers. The results analysis strategy was developed from the perspective of the interpretation and interpretation of the speech expressed by said interviewees. Among the main conclusions of the investigation are the detection that “Cooperativas 15 de Abril” and “Cooperativa Comercio” do not apply differentiation strategies within their micro environment, leaving a space within the market for competition.

**Keywords:** Strategies; Business; Differentiation; Financial Institution.

## Resumo

O objetivo principal desta pesquisa é analisar as estratégias de negócios com base na diferenciação significativa em entidades financeiras do cantão de Portoviejo, província de

Manabí; É uma investigação de abordagem qualitativa, de nível descritivo, documental e de campo. Os principais informantes, também chamados de atores, são os principais gestores das Cooperativas e do Comércio 15 de abril, na província de Manabí. O instrumento utilizado para a coleta de informações foi a entrevista, aplicada a um grupo de gestores qualificados. A estratégia de análise dos resultados foi desenvolvida na perspectiva de compreender e interpretar o discurso expresso pelos referidos entrevistados. Entre as principais conclusões da investigação está a detecção de que as Cooperativas 15 de Abril e Comercio não aplicam estratégias de diferenciação dentro do seu microambiente, deixando um espaço no mercado para a competição.

**Palavras-chave:** Estratégias; O negócio; Diferenciação; Cooperativas.

## Introducción

Se plantea a la estrategia como la “determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas” (Alfred D. Chandler, 1963); así también tenemos que “las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (David, 2003). La estrategia empresarial como instrumento de gestión, se empieza a utilizar a finales del año 60 del siglo XX, esta palabra es proveniente de Grecia y al inicio se relacionaba con el arte de guerra y significaba un plan de alto nivel para lograr uno o más objetivos; las estrategias empresariales describen cómo se logran objetivos utilizando los recursos que se poseen las empresas. (Porter M. E., 2016) considera como base fundamental la estrategia, el estudio del sector y la competencia, tanto para las empresas u organizaciones públicas, como para las privadas en países desarrollados y aquellos que están en vías de desarrollo. El continuo cambio, exige a las mismas ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, para que se puedan enfrentar al reto que representa el mercado no solo provincial, sino también nacional e internacional.

Se han desarrollado nuevas estrategias debido a los cambios ocasionados en los últimos tiempos, sin embargo, han servido para una nueva visión y expansión empresarial, (Porter M. E., 2016) expresa que “*Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.*”; para el crecimiento de la economía nacional en el Ecuador, han sido base las entidades financieras para la expansión de la misma; la Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, 2008), reconoce y alienta a las diversas formas de organización, entre ellas las cooperativas, quienes aseguren el buen vivir para la población; siendo así, se identifica al Cooperativismo como uno de los sectores financieros que más aportan a la producción de la

economía, por lo tanto, las entidades financieras son parte fundamental para la expansión y el desarrollo del país.

El servicio que las Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan a la ciudadanía manabita, ha permitido que el sector comercial siga creciendo y se vea cada vez más fortalecido. (Leyva Carreras, 2016), menciona que la dirección estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en identificar aquellos factores que más influyen en el éxito competitivo.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, son una fuente de financiamiento para muchos comercios ya establecidos y para los nuevos proyectos, que han surgido en los últimos años; las Cooperativas de Ahorro y Crédito que más trayectoria empresarial han tenido en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí son la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio, contando con 57 y 35 años en el mercado, es por eso que se ha visto la necesidad de realizar una investigación, para analizar aspectos teóricos y casos prácticos fundamentales en el ámbito de las estrategias empresariales basadas en la diferenciación significativa en estas instituciones financieras, así como la innovación, la competitividad y la contribución que puede ocasionar la misma al desarrollo empresarial.

La investigación tiene como propósito buscar e interpretar las diferentes posturas, de diversas estrategias gerenciales enfocadas al cooperativismo, específicamente en instituciones que han sobresalido por el éxito con el que se han hecho conocer y que están ubicadas en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí; sin embargo, surgen una serie de incógnitas que bien merecen ser despejadas, pero para este estudio sea relevante y representativo, la gran duda a despejar es: ¿Cuáles han sido las estrategias empresariales diferenciadoras y competitivas que generan valor y hacen exitosas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito más conocidas del cantón Portoviejo? A fin de dar respuesta a esta interrogante, los investigadores se propusieron como objetivo principal el analizar las estrategias empresariales basadas en la diferenciación significativas en entidades financieras del cantón Portoviejo, provincia de Manabí; además de ser más específicos al procurar identificar las estrategias empresariales aplicadas en las instituciones financieras, así como el describir las estrategias empresariales que crean valor significativo en instituciones financieras. Se establecieron como variables las siguientes: Estrategias Empresariales (Independiente) y la diferenciación significativa (Dependiente).

### **Metodología de investigación aplicada**

La investigación se asume como de nivel descriptivo porque se describieron los principales componentes y atributos de estrategias gerenciales que contribuyen al mejoramiento de las entidades financieras, para la implementación de las mismas, dado a que se buscó describir los principales componentes y atributos de proceso gerencial, basado en la diferenciación significativa, que generen y aporten a un nuevo constructo en contexto de las organizaciones financieras, dándole a la investigación un sentido inductivo en la que se buscó mostrar desde lo heurístico el conocimiento que emerge desde las bases de los actores participantes quienes son expertos en el área del conocimiento.

A su vez, la investigación es de tipo documental, porque se basó y se requirió de los soportes teóricos, referencias bibliográficas, discusiones académicas y artículos científicos que bien pudieron proveer aspectos relevantes desde la perspectiva de estudios previos y experiencias foráneas relacionadas con la diferenciación de las estrategias empresariales; es una investigación de campo, ya que se destaca la intensión participativa de los actores mencionados en las líneas que anteceden.

El instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad, con expertos relevantes para la investigación, los mismos que son especialistas en el área, conocedores de la temática y que, pudieron darnos un buen aporte para la realización del artículo.

### **Resultados esperados**

La presente investigación, muestra un proceso descriptivo sobre el comportamiento y estrategias gerenciales que contribuyen al mejoramiento de las entidades financieras, las cuales permitan la implementación de las mismas, para alcanzar un mejor diseño de estrategias que bien permitan atenuar o eliminar la incidencia de factores críticos. La investigación procura establecer un aporte desde lo académico y científico, permitiendo abrir espacios para la discusión académica la cual permita a su vez abrir nuevas líneas de investigación, y a su vez formar parte de una guía para que las instituciones -cooperativas- financieras puedan mejorar sus procesos de atención al público y por ende sus propios procesos internos.

## Desarrollo

Como es parte de la historia ecuatoriana, el país ha pasado por diferentes situaciones económicas que hoy nos marcan dentro de la trayectoria del desarrollo financiero; y es que, la historia se remonta a inicios del siglo XX, cuando se da la primera crisis económica en el país, la misma que fue causada por la inconvertibilidad del billete, (Banco Central del Ecuador, s.f.); pese a estas situaciones ocurridas a lo largo de los años, Ecuador se ha caracterizado por ser un país, en el que consta como una de las principales fuentes de ingreso, el comercio y con éste, el crecimiento de las entidades financieras quienes han sido, de gran sustento para el desarrollo del mismo.

Para el crecimiento de las entidades financieras reconocidas como tal, consta la aplicación de estrategias empresariales, utilizadas como recurso principal para mantenerse dentro del mercado empresarial financiero.

(Porter M. E., 2016) analiza dos aspectos importantes que son claves para el éxito, supervivencia y permanencia de las empresas dentro de un determinado sector o industria.

En primer lugar, la herramienta de las 5 fuerzas competitivas que determinan la intensidad del mercado o sector, y el segundo aspecto es la estrategia competitiva que define la posición de la empresa en su sector, en este caso el análisis de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Portoviejo y la posición que ocupan en el mercado de la economía popular y solidaria.

En los sectores industriales, comerciales, bancarios, financieros, etc., sean estos nacionales o internacionales, mientras generen un servicio, las reglas de la competencia giran alrededor de cinco fuerzas competitivas. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2016).

Según (Porter M. E., 2016) estas 5 fuerzas determinan la competitividad del sector analizado, ya que ejercen influencia directa en la definición de precios, costos y la inversión necesaria para que una empresa se introduzca en cualquier sector del mercado. Estos aspectos influyen directamente el retorno de la inversión. El poder de estas 5 fuerzas varía de acuerdo al mercado analizado. Por eso, es necesario determinar con exactitud la influencia que estas ejercen en el sector de las finanzas y el cooperativismo, que es el que corresponde a la presente investigación. Porter (2016), identifica a estas fuerzas como: Rivalidad entre los competidores existentes, Poder de negociación de los consumidores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Generación de productos sustitutos.

El análisis óptimo de estas 5 fuerzas, harán que cualquier empresa identifique en su

microentorno, las oportunidades que debe aprovechar y las amenazas de las que debe defenderse, siendo así la base para considerar estos factores en el análisis y desarrollo de esta herramienta en el estudio de estrategias aplicadas por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Portoviejo.

La clave para enfrentar efectivamente a la competencia, es que los gerentes de estas instituciones financieras visualicen y encuentren una posición estratégica que influya sobre estas cinco fuerzas, e identificar y aprovechar las oportunidades, definir estrategias y también visualizar las posibles amenazas, que también van a requerir implementar estrategias de defensa; de esta forma, el microentorno en el que se desenvuelven estas instituciones pueda ser controlado y monitoreado permanentemente, más aún cuando el análisis interno tiene predominio de debilidades. El conocimiento, análisis y aplicación adecuada, permitirá formular las estrategias más óptimas para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Portoviejo.

El mercado financiero ecuatoriano y, sobre todo, el sector de la economía popular y solidaria, propone un escenario en el que las cooperativas de ahorro y crédito tengan carta abierta para que ingresen a la competencia de este sector; de esta forma, la capacidad productiva de este se expande. Si el sector del cooperativismo está en crecimiento, la entrada de una nueva cooperativa intensifica la competencia por la cuota de mercado; por ende, ofertar bajos precios por los productos generados (servicios financieros, administrativos y operativos) y elevar la rentabilidad de la institución es un verdadero reto. La probabilidad que nuevas cooperativas ingresen en el sector, se basa en dos factores esenciales: las barreras de entrada y la reacción de los competidores.

**Barreras de entrada:** Son los limitantes que convencen a los inversionistas de ingresar a un nuevo mercado, estas barreras se dan por múltiples factores. Según Porter, fuertes barreras y respuesta de los competidores reducen la amenaza de entrada de nuevas cooperativas en el mercado.

**Respuesta de la competencia (contragolpe),** está definida por la capacidad de reacción de los competidores que ya tienen un posicionamiento y trayectoria en el sector. El nivel de esta respuesta está en función de la intensidad del ingreso de nuevos competidores. Esta barrera es la más difícil de evadir, debido a que existen competidores que poseen un sólido poder financiero.

En el cooperativismo, esta barrera es muy evidente y diferenciadora y puede representar un “arma de ataque” para deshacerse de la competencia a través de disminuir precios y costos. En este mercado (de las cooperativas), es casi obligatorio contar con igual o mayor cantidad de recursos que la competencia.

### Oportunidades y Amenazas identificadas por las cooperativas en estudio

**Tabla 1** “Análisis del microentorno, entrada de nuevos competidores”

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Trayectoria de la cooperativa 15 de Abril, que está posicionada en el mercado por 57 años; Cooperativa Comercio, 36 años posicionada en el mercado.	Ingreso de nuevas cooperativas con presencia nacional, con fuerte capital e inversión; generaran políticas de costos más bajos, lo cual atrae a los clientes.	Renovación e Innovación de nuevos productos y servicios como: Trámites Online, Cuentas de ahorro Online, Página Web renovada y con nueva imagen.
La calificación de riesgo que tienen las cooperativas, es un factor que refleja una excelente imagen hacia el mercado, ya que brindan la confianza que necesitan los socios. La Cooperativa Comercio, cuenta con una calificación BBB, mientras que la Cooperativa 15 de Abril, su calificación es BB.	Nuevas Cooperativas en el mercado, con mayor oferta de productos y servicios a tasas de interés más bajas.	Monitorear la cartera para que ésta sea saneada y que la calificación suba periódicamente.
Diferenciarse de las nuevas cooperativas que entran en el mercado por sus productos y servicios que han migrado de lo tradicional a lo digital. Estas cooperativas tienen como característica la de proveer información por medios digitales como la página web	Nuevas cooperativas reconocidas y solventes con presencia nacional.	Promoción y publicidad de productos y servicios por medio de medios digitales: página web, Facebook, Instagram, etc. Implementar programas de fidelización para retener e incrementar clientes dentro de la ciudad y provincia. Expansión a mediano plazo y largo plazo, a otras localidades de la provincia, región costa u otras provincias del país.

*Fuente:* Información de las Cooperativas 15 de Abril y Comercio (Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril, 2021) (Cooperativa Comercio, 2021)

Según la forma de cómo las cooperativas manejan recortes de precios y costos, guerras de publicidad y promoción, introducción e innovación de nuevos productos y servicios financieros, facilidad y agilidad en el trámite del crédito, calidad en el servicio al cliente, la intensidad de la

competencia entre cooperativas y de las empresas en general, depende de varios factores dentro de los que podemos mencionar el crecimiento lento del mercado, ausencia de diferenciación, riesgos estratégicos; la rivalidad será volátil, si las cooperativas asumen altos riesgos para alcanzar posicionamiento en un mercado particular.

“Las empresas de una industria determinada están en competencia constante con empresas de otros sectores que fabrican o generan productos y/o servicios sustitutos” (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2016). En el caso del cooperativismo, los productos sustitutos están representados en los servicios innovadores que la banca está introduciendo en el mercado, basados fundamentalmente en la tecnología, conocidos como la “banca virtual”.

**Tabla 2** Análisis de “Productos sustitutos”

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Existe mayor confianza en la economía popular y solidaria que en la banca tradicional	Servicios innovadores de la banca tradicional, basados en tecnología o banca virtual	Mayor agilidad en todos los trámites, ya sea en forma presencial o virtual Creación de productos y servicios digitales: cuentas, pólizas, certificados, estados de cuenta, transferencias, retiros, depósitos, etc.
Clientes buscan “otro” tipo de apoyo aparte de la inversión y el financiamiento. Crear productos “paralelos” a los servicios financieros.	Otras cooperativas brindan a sus clientes apoyo en eventos culturales, sociales, deportivos, etc.	Crear productos “paralelos” a los servicios financieros, como seguros, atención médica y odontológica, asesoría legal Publicidad y presencia de las cooperativas en grupos sociales, clubes deportivos, eventos varios

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril, 2021), (Cooperativa Comercio, 2021)

Los clientes, beneficiarios de los servicios que ofrecen las cooperativas y/o instituciones financieras, tienen el poder de bajar las ganancias de estas empresas, mediante la negociación por la calidad de los servicios y productos poniendo una frente a las otras. Los clientes son fuertes cuando se presentan las siguientes circunstancias:

- Los clientes están concentrados en adquirir los productos y servicios en alto volumen en función del total de la oferta del sector.
- Cuando los productos y servicios que los clientes adquieren en una institución

financiera o cooperativa son estándar o no diferenciados.

- Cuando los clientes obtienen bajos rendimientos en sus inversiones o altos intereses en sus préstamos, podrían entrar en una integración hacia atrás, es decir se convierten en sus propios proveedores.
- Otro aspecto importante a considerar es la información y comunicación de productos y servicios financieros. Mientras más información tengan sobre la oferta y demanda, los precios actuales del mercado y los costos de las instituciones, mayor será su poder e influencia sobre los precios de los productos y servicios financieros que adquieran.

Las condiciones que ubican a los proveedores en una postura de influir sobre los precios de los productos y servicios financieros son:

- Si el sector de suministro de un determinado producto o servicio financiero es dominado por pocas instituciones financieras o cooperativas, existe una influencia desigual entre proveedores y clientes.
- Cuando no existen productos y servicios financieros sustitutos.
- Cuando el que adquiere los productos y servicios financieros no es un cliente importante.
- Cuando los productos y servicios del proveedor financiero son insumos importantes para el crecimiento económico del cliente.
- Si el proveedor financiero tiene la habilidad y recursos para generar productos y servicios innovadores y originales, canales de comunicación y promoción masivos, obtendrán un poder considerable sobre los clientes.

Las cooperativas de ahorro y crédito, 15 de Abril y Comercio, han identificado las necesidades existentes en la sociedad manabita, y han sabido aplicar las estrategias para lograr posicionarse como las favoritas de la sociedad, y esto lo vemos reflejado por los años que tienen en el mercado posicionadas y por los socios con los que cuentan cada una de ellas.

Parte de su trayectoria en la sociedad manabita, es con lo que han ganado ventaja frente a las nuevas competencias con las que se pueden encontrar hoy en el mercado. Dentro de la trayectoria de las mismas, podemos ver reflejado que sus socios ven en estas instituciones, un referente de solidez, prestigio y sobre todo seguridad.

A fin de dar contrastes dentro de la investigación, se aplicó una entrevista en profundidad a dos expertos en el área del conocimiento que bien pudieron dar aportes significativos; sin embargo, es importante aclarar que la entrevista en profundidad permite:

Obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante (o actor relevante) en el cual se ubica la investigación y su contexto (Vegas M., 2016, p. 421)

Estas ideas que resultan en la entrevista en profundidad generan nuevas premisas que permiten introducir nuevas relevancias al tema investigado. Acá los expertos en la temática exponen sus ideas de manera libre y directa, basadas en interrogantes y conversatorios direccionados por los investigadores.

Se aplicó el método hermenéutico como instrumento de análisis, en la que lo empírico ayuda en la solución de la problemática, siendo de gran utilidad el aporte brindado por los entrevistados en la que se originan categorías producto del mismo análisis dando origen a estrategias de diferenciación desde el contexto de las instituciones financieras ecuatorianas.

En este sentido, las entrevistas estuvieron focalizadas en expertos en la temática.

**Tabla 1** Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad

Entrevistado	Códigos en vivo	Categorías	Descriptores
<b>EI: Escalona Amelia (2021)</b>	-Valor agregado desde el cliente		
	-Precio diferenciado en función del riesgo	-Mercados virtuales	
	-Servicios financieros gratuitos	-Productos innovadores	- Sistema de cooperativas inteligentes
	-Ampliación de la banca		
	-Segmento especializado del banco	-Mercado segmentado	-Nuevas estrategias virtuales
	-Innovación en productos bancarios	-Banca accesible para todos	
	-Innovación sin restricciones		
	-Inclusión		

financiera			
<b>EI: Pinto, Víctor Hugo (2021)</b>	- Estrategias innovadoras, eficientes y sostenibles	- Banca con valores familiares y sociales	-Nuevas necesidades, nuevos productos
	-Valor público		
	-Valores desde la familia para el mercado	-Negocios basados en la comunidad	-Negocios sostenibles y de orden social
	- Competencias sociales y comunitarias		
<b>Fuente:</b> Moreira & Vegas (2021) a partir de entrevistas en profundidad			
<b>Notas:</b> EI: Experto Investigador			

Tal como se observa, la entrevista fue dada por los expertos Escalona (2021) y Pinto (2021), ambos docentes e investigadores de la Universidad de Carabobo (Venezuela) pertenecientes a la línea de investigación: Emprendimientos financieros, una visión desde la banca. Ambos destacan elementos en la entrevista en la que se es necesario adecuarse a los nuevos tiempos de la virtualidad en los negocios sin importar las áreas en la que se encuentren; la atención al usuario es de primordial relevancia, dado que siempre es quien da las ideas para la innovación desde las posturas de las propias necesidades que emergen del colectivo social. Y, por último, destacan la necesidad de mantener una postura filosófica pensada en la innovación, como parte de la cultura empresarial en espacios como lo son las instituciones financieras.

## Conclusiones

El presente estudio ha determinado que una adecuada aplicación de herramientas, de estrategias empresariales, desencadena el éxito empresarial y estas dos cooperativas, Cooperativa 15 de Abril y Cooperativa Comercio son un claro ejemplo de modelo de estudio.

Las cooperativas de ahorro y crédito 15 de Abril y Comercio, han tenido la visión para identificar oportunidades y amenazas que se han derivado del entorno, y con base a este estudio se demuestra que han implementado estrategias exitosas que son las que han logrado posicionarlas como las líderes en el mercado de las Cooperativas; como consecuencia de esta adecuada aplicación, es la permanencia de estas instituciones en estos significativos años.

La trayectoria de la Cooperativa 15 de Abril y de la Cooperativa Comercio en la sociedad manabita, ha sido ventaja frente a las nuevas competencias con las que se pueden encontrar hoy en el mercado; dentro de la trayectoria de las mismas con 57 y 36 años correspondientes,

podemos ver reflejado que sus socios ven en estas instituciones, un referente de solidez, prestigio y sobre todo seguridad al ser fundadas en la ciudad de Portoviejo, sin embargo los servicios prestados a la comunidad, son servicios que se encuentran en las otras cooperativas que hoy están en el mercado manabita y como tal, no aplican estrategias de diferenciación dentro de su micro entorno, dejando un espacio dentro del mercado para la competencia.

Se da por concluida la investigación, la cual espera se permitan generar nuevos espacios para la discusión.

## Referencias

1. 1\*, Z.-V. K., & 2, V.-M. H. (01 de 2021). *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 5, Número 8 (Ed. Esp. enero 2021) ISSN: 2697-3456* . Obtenido de <http://editorialibkn.com>
2. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador.
3. Alfred D. Chandler, J. (1963). *STRATEGY AND STRUCTURE*. New York: Beard Books.
4. *Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
5. Bejarano, C. (2020). Finanzas Sostenibles, Compromiso de las cooperativas. *EKOS*, 35-45.
6. Cedeño Velasco, A. P. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Scielo*, 191-200.
7. Cooperativa Comercio. (26 de Septiembre de 2021). <https://www.coopcomer.fin.ec/>. Obtenido de <https://www.coopcomer.fin.ec/>: <https://www.coopcomer.fin.ec/>
8. Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril. (26 de Septiembre de 2021). <https://www.coop15abril.fin.ec/>. Obtenido de <https://www.coop15abril.fin.ec/>: <https://www.coop15abril.fin.ec/>
9. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación, 365.
10. Leyva Carreras, A. B. (2016). *Planeación Estratégica y Habilidades Gerenciales como factores internos que influyen en la competitividad de las Pymes*. Sonora: BUAP.
11. Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental SA Décimo.
12. Porter, M. E. (2016). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rai.
13. Porter, M. E. (2016). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

14. Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia.*, 21(75).  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21891/21636>

© 2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).