

58

Fecha de presentación: Septiembre, 2021

Fecha de aceptación: Noviembre, 2021

Fecha de publicación: Diciembre, 2021

LA INCIDENCIA

DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. CASO COOPERATIVA DE TRANSPORTE VENTANAS

THE IMPACT OF THE STRATEGIC PLAN ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT. CASE: TRANSPORT COOPERATIVE VENTANAS

Jimena Elizabeth Montes De Oca Sánchez¹

E-mail: ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

Raúl Comas Rodríguez¹

E-mail: ua.raulcomas@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

Sary del Rocío Álvarez Hernández¹

E-mail: ui.saryalvarez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2026-5770>

Rafaela Silva Brito²

E-mail: rafaelasilvabrito@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4297-110X>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

² Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Argentina.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Montes De Oca Sánchez, J. E., Comas Rodríguez, R., Álvarez Hernández, S. R., & Silva Brito, R. (2021). La incidencia del plan estratégico en la gestión administrativa. Caso Cooperativa de Transporte Ventanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 430-436.

RESUMEN

Una adecuada gestión administrativa permite la optimización de los recursos que disponen las organizaciones; por tal motivo, el presente trabajo contribuye a comprender cómo un Plan estratégico puede incidir en mejorar la gestión de los recursos en la Cooperativa de Transportes Ventanas. La investigación se desarrolló con base en la modalidad mixta, cualitativa y cuantitativa; para obtener información de fuentes primarias y secundarias mediante la aplicación de la investigación de campo, descriptiva y bibliográfica. Se aplicó una encuesta a los colaboradores y socios de la Cooperativa, los resultados fueron tabulados, analizados e interpretados para ser presentados en una tabla de fácil comprensión. Finalmente, se realiza un análisis orientado a optimizar la gestión administrativa a través de la reestructuración de la organización a nivel orgánico y funcional, y de la ejecución de acciones definidas para este fin, permitiendo evaluar su efectividad, en caso de ser implementada por la Cooperativa de Transporte "Ventanas", empresa a la cual está dirigida el presente estudio.

Palabras clave: Plan estratégico, gestión administrativa, Cooperativa de transporte, optimización, organización.

ABSTRACT

An adequate administrative management allows the optimization of the resources available to the organizations; for this reason, the present work contributes to understand how a strategic plan can have an impact on improving the management of resources in the Cooperativa de Transportes Ventanas. The research was developed based on the mixed, qualitative and quantitative modality; to obtain information from primary and secondary sources through the application of field, descriptive and bibliographic research. A survey was applied to the Cooperative's collaborators and partners, the results were tabulated, analyzed and interpreted to be presented in an easy-to-understand table. Finally, an analysis oriented to optimize the administrative management through the restructuring of the organization at the organic and functional level, and the execution of actions defined for this purpose, allowing to evaluate its effectiveness, in case of being implemented by the Cooperativa de Transporte "Ventanas", the company to which this study is directed.

Keywords: Strategic plan, administrative management, transportation cooperative, optimization, organization.

INTRODUCCIÓN

Según el Martínez (1994) son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (Ecuador. Presidencia de la República, 2011), en el artículo 23, indica el sector cooperativo o grupos de cooperativas están constituidas "Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

Una cooperativa debe ser manejada administrativamente en aplicación de los principios administrativos para la consecución de sus objetivos y metas propuestos por sus directivos. En cualquier modelo económico que se encuentre, siendo una empresa como cualquier otra y que tiene la particularidad de hacer prevalecer la satisfacción de los bienes y servicios que requiere la sociedad, obteniendo a cambio un pequeño margen de utilidad, contribuyendo de esta manera con la administración pública que no posee los recursos necesarios ni presupuestarios para satisfacer todos los requerimientos indispensables de su población, lo que la diferencia de la empresa privada que su principal objetivo es la obtención de un mayor beneficio a cambio de la satisfacción de las necesidades de la población. (Ramos, 2011; Palma, 2017).

Otra particularidad de estas empresas es que todos sus integrantes están conscientes de su aporte para el desarrollo de la comunidad y del país, como también en el que las decisiones no son sólo una responsabilidad de los directivos sino de todos sus integrantes, y aún más si se considera que estos directivos no ocupan estos puestos porque sean los socios principales o administradores contratados, sino por elección de entre sus socios, sus relaciones interpersonales juegan un rol determinante en la administración de la misma. Además, estas empresas buscan su auto gestión propia. Estos son otros rasgos que caracteriza la gestión en las cooperativas.

Las empresas de transporte público en el Ecuador han sido creadas como respuesta a la necesidad de movilización de los habitantes de un sector geográfico específico. Con el paso del tiempo, se transformaron de grupos de conductores que acordaban seguir una ruta específica

a organizaciones legalmente constituidas con políticas, procesos y procedimientos establecidos para su funcionamiento, y como tal, están expuestas a problemas administrativos vinculados con la inobservancia de acciones fundamentales de planeación, dirección, organización y control interno.

Como referencia de los temas planteados para la presente investigación, se detallan los más relevantes:

Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es un componente de la Dirección Estratégica cuyo enfoque es uno de los más populares en las empresas, y su aplicación cobra auge en diferentes tipos de organizaciones. Centra su atención en las relaciones organización – entorno, bajo una óptica de pertinencia. (Macías, 2016; Hernández et al. 2017)

El planeamiento estratégico establece un instrumento para el administrador que le permite formular estrategias para el logro de objetivos y metas propuestas. En relación con esta afirmación, Tigrero (2018) señala que:

El planeamiento estratégico es un proceso dinámico, mediante el cual los responsables de tomar decisiones obtienen, procesan y analizan información de los medios internos y externos de la organización, con el objetivo de valorar su situación actual e identificar sus niveles de competitividad para definir las directrices que les permitan anticipar el futuro. (pág. 21)

El planeamiento estratégico es engañosamente sencillo: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Pero en realidad, es un proceso altamente complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz & Weihrich, 1994, citado en Ibarra, 2012, pág. 40)

Importancia del planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico representa la anticipación de la empresa hacia una situación comercial y financiera ideal. Tigrero (2018) señala que el planeamiento estratégico es importante porque:

Permite a la organización reunir las decisiones, traducidas en estrategias, que definen el camino que tomará la empresa, con el objetivo de lograr una organización competitiva y capaz de satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Por tal motivo, es importante comunicar oportunamente al talento humano, su grado de participación e importancia del mismo, a fin de generar

empatía y compromiso para solucionar, en menor tiempo, los problemas o deficiencias halladas en el análisis inicial. (pág. 22-23)

Estrategia

La estrategia es una variable importante dentro del proceso de planeación estratégica. Mora-Riapira et al. (2015) señala que:

La estrategia representa la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que le permite conseguir ventajas competitivas a través de la disposición anticipada de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de sus clientes meta.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que representan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requiere de ciertos análisis; y al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. (Arce, 2010, pág. 191)

Plan estratégico

Lumpkin y Dess (2003), referenciados por Tigrero (2018), definen el plan estratégico como:

El conjunto de análisis, decisiones y acciones que la organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. La organización analiza lo que hace y proyecta hacia dónde quiere llegar (misión y visión), además establece las acciones necesarias para llegar hacia donde desea. (pág. 23)

Estructura del plan estratégico

Tigrero (2018) propone un esquema estructural dinámico, que facilita la difusión y comprensión del plan estratégico en todos los niveles organizacionales de la empresa. Los componentes estructurales definidos por el autor son:

1. Estructura organizacional.
 - 1.1 Organigrama estructural.
 - 1.2 Descripción de las funciones estratégicas.
2. Definición de misión.
3. Definición de visión.
4. Valores corporativos.
5. Análisis interno y externo de la organización.
6. Objetivos estratégicos.
7. Estrategias.

7.1 Plan operativo.

7.2 Indicadores.

8. Cronograma.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es una función directiva, inherente a todos los niveles organizacionales. En este contexto, Falconi, Luna, Sarmiento y Andrade (2019) señalan que la gestión administrativa es:

El conjunto de actividades desarrolladas para organizar el esfuerzo de un grupo social. Es la forma por la cual se intenta alcanzar metas y objetivos trazados, involucrando al talento humano y las herramientas necesarias en el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave de planificación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa comprende el plan organizativo de la empresa. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y del uso adecuado de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos establecidos.

Proceso administrativo

La gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales (planificación y organización) hasta las de monitorización y evaluación (dirección y control); y tiene como fin el adecuado funcionamiento de la organización. Por tal motivo, es importante definir cada una de sus cuatro etapas:

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción de la organización, mediante el establecimiento de los principios orientativos y de la secuencia operativa para su realización. Representa la determinación de los objetivos y la elección de las acciones necesarias para su alcance, integrados en un plan detallado que intenta prever el futuro de la empresa y minimizar los riesgos, a través del uso adecuado de los recursos. (Coque, 2016, pág. 36)

Organización

La organización consiste en la ordenación y distribución del trabajo, de la autoridad y de los recursos. Implica determinar qué recursos y qué actividades son necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, así también, su integración en unidades operativas que faciliten la monitorización y evaluación, creando así la estructura orgánica y funcional de la empresa.

Dirección

La dirección consiste en la conducción del recurso humano hacia la eficiencia productiva. Representa el aspecto interpersonal de la administración e implica guiar a los individuos que integran la organización a la unidad de esfuerzos para el funcionamiento efectivo de la empresa y el logro de sus objetivos. Es la función administrativa que persigue influir sobre las personas para lograr que contribuyan al alcance de los objetivos establecidos. (Coque, 2016, pág. 38)

Control

El control consiste en la regulación de las actividades para asegurar que se están cumpliendo como fueron planificadas e identificar cualquier desviación que deba ser sometida a la aplicación de acciones correctivas. (Robbins, 1996, citado en Ocampos & Valencia. 2017, pág. 30)

Control de gestión

El control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. (Beltrán, 2003, pág. 25)

La presente investigación se origina en la Cooperativa de transporte Ventanas, cuyas oficinas están ubicadas en la ciudad Ventanas, provincia de Los Ríos. Supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; misma que, ha venido atravesando problemas relacionados con la gestión administrativa, los cuales influyen en el buen funcionamiento de la empresa. Entre estos problemas, destacan los siguientes:

- Falta de organización y coordinación para la elaboración de planes, el diseño de estrategias y la toma de decisiones.
- Duplicidad de funciones en los niveles administrativo y operativo.
- Conocimiento informal de las funciones y responsabilidades correspondientes a cada cargo, lo que genera incumplimiento de tareas y actividades.
- Canales de comunicación no establecidos.
- Desconocimiento de la misión, visión y valores corporativos de la empresa.
- Desorientación y dificultades de alineamiento del talento humano con los objetivos corporativos.

- Uso inadecuado de recursos materiales y tecnológicos debido al desaprovechamiento de las capacidades del talento humano.
- Pérdida de competitividad de la empresa.

Con este estudio se pretende contribuir a optimizar la gestión administrativa en la Cooperativa de Transporte Ventanas del cantón Ventanas; a través de la aplicación de un Plan estratégico.

MÉTODOS

La modalidad de investigación del presente trabajo es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa. Cualitativa porque permitió el análisis e interpretación de las fuentes bibliográficas analizadas, para seleccionar aquellas que sustenten una solución viable al problema detallado, también para interpretar los datos cuantificables. Cuantitativa porque permitió la recolección y tabulación de los datos provistos por fuentes primarias.

Los tipos de investigación empleados son:

Investigación de campo. Permitted la identificación de la situación problemática y el análisis de la situación actual de la organización en estudio,

Investigación bibliográfica. Condujo el análisis crítico de la información escrita, relacionada al objeto de estudio, de forma concreta, posiciones teóricas relevantes, modelos estructurales, matrices y planes que permitan fundamentar una posible propuesta.

Investigación descriptiva. Permitted reconocer y describir el comportamiento de los niveles administrativos y su incidencia en la gestión administrativa de la organización.

La población está integrada por los colaboradores de todos los niveles organizacionales de la Cooperativa de Transporte Ventanas, un total de 90; por lo tanto, no se requirió el cálculo estadístico de la muestra.

Como técnica de investigación, se aplicó una encuesta a los noventa colaboradores de la organización en estudio, a través de 10 preguntas, dirigidas a diagnosticar la gestión administrativa que al momento se lleva en esta organización. Las preguntas fueron las siguientes:

Tabla 1. Preguntas aplicadas al personal de la Cooperativa de transporte Ventanas

PREGUNTA	VARIABLE	FA	%
1. ¿Conoce usted la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa?	Sí	31	34.44%
	No	59	65.56%

Total		90	100.00%
2. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?	Sí	41	45.56%
	No	49	54.44%
Total		90	100.00%
3. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?	Sí	41	45.56%
	No	49	54.44%
Total		90	100.00%
4. Al momento de su contratación, nombramiento o vinculación ¿le fueron explicadas las funciones y responsabilidades relacionadas al cargo que actualmente ejerce?	Sí	31	34.44%
	No	59	65.56%
Total		90	100.00%
5. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para el cargo que usted desempeña actualmente?	Sí	13	14.44%
	No	77	85.56%
Total		90	100.00%
6. ¿La empresa aplica procesos de evaluación y control del desempeño laboral?	Sí	15	16.67%
	No	75	83.33%
Total		90	100.00%
7. ¿Considera usted que en la empresa existe una adecuada comunicación interna?	Sí	15	16.67%
	No	75	83.33%
Total		90	100.00%
8. ¿Ha podido observar que existen funciones que son realizadas por más de un colaborador en la empresa, a pesar de que sus puestos de trabajo son diferentes?	Sí	47	52.22%
	No	43	47.78%
Total		90	100.00%
9. ¿Considera usted que los recursos materiales e instalaciones de la empresa se usan de forma adecuada?	Sí	22	24.44%
	No	35	38.89%
	Talvez	33	36.67%
Total		90	100.00%
10. ¿La empresa le ha informado de su responsabilidad de cumplir objetivos en función al desempeño de su cargo?	Sí	15	16.67%
	No	75	83.33%
Total		90	100.00%

Fuente: Investigación propia

RESULTADOS

Como resultados a las 10 preguntas aplicadas al personal de la Cooperativa de transporte están los siguientes:

Las preguntas: uno, dos y tres, reflejan el alto nivel de desconocimiento del direccionamiento estratégico de los colaboradores de la organización en estudio. Este factor se relaciona, de forma directa, con la desorientación y las dificultades de alineamiento del talento humano con los objetivos organizacionales, identificado como uno de los problemas que afectan a la Cooperativa de Transporte "Ventanas".

Las preguntas: cuatro, cinco y seis abordan temas relacionados con la dirección de talento humano. De acuerdo con los resultados obtenidos, no existe un proceso de inducción establecido ante la contratación de un nuevo colaborador, además, no se ha considerado la elaboración de manuales que faciliten el ejercicio del cargo en beneficio de la empresa, ni el diseño de un proceso de evaluación del desempeño laboral. Estos factores se relacionan con el problema de conocimiento informal de funciones y responsabilidades, uso inadecuado de recursos y bienes, y la duplicidad de funciones.

El resultado a la pregunta siete, reflejan la inadecuada comunicación interna de la empresa en estudio, factor que se relaciona con la falta de organización y coordinación para las actividades directivas de nivel estratégico, y con el problema del no establecimiento de canales de comunicación.

El resultado a la pregunta ocho, reafirma la presencia del problema de duplicidad de funciones en la organización y refleja el conocimiento informal de las funciones y responsabilidades ligadas al cargo, otro de los problemas identificados. Interpretación que se fortalece con los resultados de la pregunta número diez.

La pregunta nueve aborda la administración estratégica y táctica. Los resultados obtenidos ratifican la existencia del problema de uso inadecuado de materiales como consecuencia del desaprovechamiento de las capacidades del talento humano, que además se relaciona con los resultados de la pregunta diez, que refleja la pérdida de competitividad de la organización como consecuencia del mismo desaprovechamiento mencionado.

DISCUSIÓN

Al tratar el tema de mejorar la gestión administrativa en las organizaciones, es necesario incluir en este estudio a las empresas de transporte; pues, estas contribuyen al desarrollo local, ya que forma parte de la cadena operativa de servicios turísticos y son fuente de trabajo directa e

indirecta. Así también, permiten la movilidad de productos agrícolas, avícolas e industriales a pequeña, mediana y gran escala.

La adecuada gestión administrativa permite a las empresas cumplir con las expectativas de sus clientes porque facilita la coordinación de esfuerzos y favorece el trabajo en equipo. Por tal motivo, es de suma importancia contar con estrategias que contribuyan a la optimización de la gestión administrativa para incrementar la competitividad a través de la administración apropiada de los recursos y del talento humano.

Según el autor (Tigrero, 2018), en su trabajo de investigación, afirma que algunas de las problemáticas en las empresas, están relacionadas a la gestión administrativa, y que estas pueden ser solucionadas con la elaboración de planes que definan acciones, actividades y tácticas, y detallen actores y responsables; además, que faciliten la presentación de las decisiones e información importante a los trabajadores de la organización para generar empatía y compromiso.

Elaborar un plan estratégico es semejante a crear piezas para un rompecabezas, en donde cada participante se encarga en hacer que calcen y las colocará de manera que todas encajen para beneficio general. Por tal motivo el autor (De Vincuña, 2017) menciona que cada una de estas piezas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan estable.

Según los autores (Jaramillo & González, 2015) del trabajo de investigación titulado "Planeación estratégica para la empresa Transportes El Dorado S.A.S.", resaltan la importancia de la planeación estratégica afirmando que es una herramienta fundamental para la previsión del futuro, la anticipación de cambios, la generación de ventajas competitivas, el incremento de rentabilidad y la toma de decisiones. Además de ser el punto de partida para la creación de herramientas de trabajo y el planteamiento de lineamientos, políticas y nuevos proyectos, que permitan el alcance de los objetivos propuestos a través de una gestión administrativa dinámica.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió comprender la importancia de la optimización de la gestión administrativa; ya que, permite a la empresa cumplir con las expectativas de sus clientes al facilitar la coordinación de esfuerzos y favorecer el trabajo en equipo.

El no socializar con los colaboradores el direccionamiento estratégico, puede hacer perder de vista el horizonte

hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos y el cumplimiento de objetivos para los cuales cada colaborador debe estar capacitado en cumplirlos.

Es de suma importancia contar con estrategias que contribuyan a la optimización de la gestión administrativa para incrementar la competitividad a través de la administración apropiada de los recursos y del talento humano.

Además, se puede concluir que una adecuada optimización de la gestión administrativa guarda estrecha relación con una adecuada estructura orgánica – funcional. Por tal motivo, este estudio sirve como base para orientar a futuras investigaciones en la reorganización interna con sus respectivas funciones y objetivos en cada una.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce Burgos, L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas* (25), 191-201.
- Beltrán Jaramillo, J. (2003). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Panamericana Editorial.
- Coque Arboleda, D. (2016). *La gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa MEGAMICRO S.A. de la ciudad de Ambato* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato.
- De Vicuña M. (2017). *El Plan estratégico en la práctica* (Vol. 5). Madrid, España: ESIC.
- Ecuador. Presidencia de la República. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anejos/Lit_A/lit_a2/7_ley_organica_de_economia_popular_y_solidaria.pdf
- Falconí Piedra, J., Luna Altamirano, K., Sarmiento Espinoza, W., & Andrade Cordero, C. (2019). *Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes*. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169.
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas*. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Ibarra Alva, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092, Puente Piedra, Lima. Año 2011* (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Jaramillo M. & González C. (2015). Planeación estratégica para la empresa Transportes El Dorado S.A.S. Universidad Industrial de Santander.
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review* (13), 51-72.
- Martínez, I. B. (1994). Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (60), 167-174.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Ocampos, L., & Valencia, S. (2017). Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial ESSALUD-Tumbes, 2016. *Universidad Nacional de Tumbes. Perú*.
- Palma, L. M. (2017). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Acta sociologica*, 72, 149-203.
- Ramos, J. C. F. (2011). El Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorros (1933–1962). Un instrumento al servicio de las cajas. *Investigaciones de Historia Económica*, 7(1), 85-118.
- Tigrero Castro, T. A. (2018). Plan estratégico para mejorar la atención a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Flota Babahoyo Interprovincial (Tesis de Pregrado). Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes UNIANDES.