

Revista EDUCATECONCIENCIA.
Volumen 30, No. 36
E-ISSN: 2683-2836
CD-ISSN: 2007-6347
Periodo: Julio – septiembre 2022
Tepic, Nayarit. México
Pp. 98-116
Doi: <https://doi.org/10.58299/edu.v30i36.553>

Recibido: 27 de mayo del 2022

Aprobado: 09 de agosto del 2022

Publicado: 30 de septiembre del 2022

**Diagnóstico organizacional a servicios financieros cooperativistas GENERA en
Victoria de Durango, México.**

**Organizational diagnosis of GENERA cooperative financial services in Victoria
de Durango, Mexico.**

Erik Alejandro Betancourt Soto

*Universidad Juárez del Estado de Durango,
México.*

0905222@alumnos.ujed.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6291-1780>

Susana María Lorena Marceléño Flores

Universidad Autónoma de Nayarit, México.

mlmarcel@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0430-8128>

Diagnóstico organizacional a servicios financieros cooperativistas GENERA en Victoria de Durango, México.

Organizational diagnosis of GENERA cooperative financial services in Victoria de Durango, Mexico.

Erik Alejandro Betancourt Soto
Universidad Juárez del Estado de Durango
0905222@alumnos.ujed.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6291-1780>

Susana María Lorena Marcelleño Flores
Universidad Autónoma de Nayarit
mlmarcel@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0430-8128>

Resumen

Este artículo considera relevante el desarrollo que han tomado los diagnósticos organizacionales en el sector empresarial ya que la información que estos generan permite una mejor toma de decisiones, por tal motivo el objetivo principal de este estudio de caso es identificar los factores del desempeño organizacional con la herramienta Pyme-jica a servicios financieros cooperativistas GENERA (GENERA) respondiendo a la pregunta de investigación ¿Cómo se encuentra servicios financieros cooperativistas Genera actualmente? dicho estudio es de tipo cuantitativo transversal y se utiliza estadística descriptiva, teniendo como muestra la aplicación de un censo a todos los colaboradores de GENERA durante el año 2020 teniendo como resultado las fortalezas y debilidades de las dimensiones de administración o dirección, operaciones, mercado y ventas, recursos humanos, finanzas, concluyendo la importancia de desarrollar un plan de negocio en conjunto con manuales que contemplan la adecuada contratación, capacitación del personal y cambio de gerencia.

Palabras clave: Cooperativa, Diagnóstico, FODA, Pyme-jica.

Abstract

This article considers relevant the development that organizational diagnoses have taken in the business sector since the information they generate allows better decision making, for this reason the main objective of this case study is to identify the factors of organizational performance with the Pyme-jica tool for cooperative financial services GENERA (GENERA) responding to the research question: How is Genera cooperative financial services currently? This study is of a cross-sectional quantitative type and descriptive statistics are used, having as a sample the application of a census to all GENERA employees during the year 2020, resulting in the strengths and weaknesses of the dimensions of administration or management, operations, market and sales, human resources, finances, concluding the importance of developing a business plan in conjunction with manuals that contemplate the proper hiring, staff training and change of management.

Keywords: Cooperative, Diagnosis, Pyme-jica, SWOT.

Introducción

En la actualidad el mundo se ha visto afectado por una pandemia provocada por el virus SARS-COV2, que ha generado un problema mundial, según la Universidad de Medicina Johns Hopkins (2020), hasta el mes de septiembre del 2020, los países con las tasas más altas de casos nuevos confirmados por día fueron Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, India, México, Perú y Sudáfrica.

Ante dicha situación toman relevancia los diagnósticos organizacionales que generan conocimiento respecto a cómo se encuentran las organizaciones en la actualidad, un diagnóstico organizacional de acuerdo con (Münch & Paredes, 2015) “el diagnóstico es el informe detallado acerca de la situación actual de la organización, ya sea a nivel general o de área o proceso específico, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas, así como en metodologías de análisis” (p. 47) por su parte (Rodríguez, 2016, p. 29) menciona que “Es un proceso en que un observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar”

Esta investigación tiene como objetivo identificar los factores del desempeño organizacional con la herramienta Pyme-jica para con esto determinar la situación actual de la empresa servicios financieros cooperativistas GENERA e identificar las debilidades y fortalezas de esta, con esto pretendemos dar respuesta a ¿Cómo se encuentra la cooperativa GENERA actualmente?

Para Montaña, *et al.* (2021) las teorías de la administración y organizacionales son las bases y fundamentos de las prácticas organizacionales, ya que mediante estas los gerentes cuentan con formas de cómo realizar sus funciones, según Hitt, *et al.* (2004) entre los factores más importantes que influyen en el desarrollo de las organizaciones son los factores económicos, que hacen mención del carácter y al curso de la economía causada por el fenómeno de la globalización, de esta forma se busca encontrar posibles amenazas y oportunidades.

Los diagnósticos en cooperativas financieras son relevantes ya que según Saavedra (2016) ayudan a que se generen estructuras sólidas, por su parte Ochoa *et al.* (2019) concuerdan y afirman que lo más importante es ayudar a tener estructuras solidas además de buenas prácticas administrativas gerenciales para Quinchía (2021) es importante que la información recopilada se proyecte en un FODA para poder visualizar los problemas que se presentan.

Después de aplicar el cuestionario y metodología Pyme-jica, dando entendimiento a las estimaciones obtenidas bajo la aplicación de un cuestionario que consta de 50 ítems los cuales son medidos en una escala de Likert de 5 puntos, aplicados a todos los trabajadores y administrativos de GENERA para su posterior análisis de información se pudieron descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Genera presenta en la actualidad, pretendiendo darle a la empresa conocimiento que le permita mejor toma de decisiones en el estado de Durango.

Situación problemática

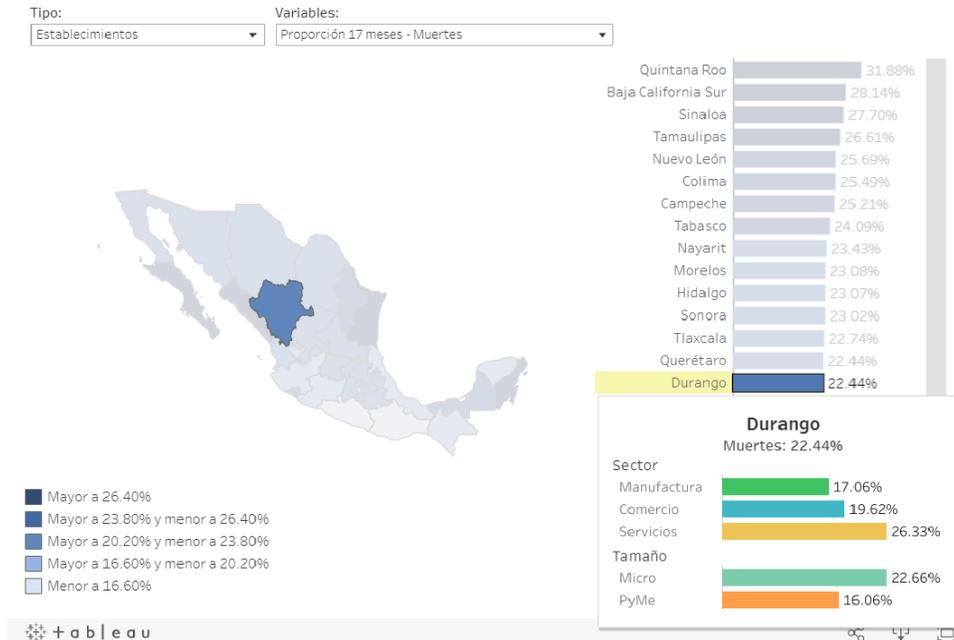
Las empresas han estado resintiendo los daños provocados por la pandemia sumado a que en los últimos años han estado muriendo de forma acelerada según Rodríguez *et al.*, (2018) el mundo empresarial viene experimentando una serie de cambios significativos a la vez que la tecnología y la ciencia avanzan, de manera que las organizaciones que no se desarrollen al mismo ritmo y que no se adapten a los nuevos tiempos están irremediablemente destinadas a fracasar.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) los estragos que la pandemia y las medida(s) de confinamiento ocasionaron en la actividad económica llevaron a que en México se perdieran un total de 12,5 millones de puestos de trabajo en abril de 2020, los cuales comenzaron a recuperarse al final del año sin embargo para que esto suceda es importante aprender y adaptarse de forma rápida.

Como se puede observar en la figura 1, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) de octubre de 2018 a marzo de 2020, han estado muriendo de forma acelerada las empresas mexicanas el lugar con más establecimiento muertos con el 31.88%, fue Quintana Roo, en segundo lugar Baja California Sur con 28.14%, en tercer lugar Sinaloa con 27.70% en el lugar 15 se encuentra el estado de Durango con un 22.44% de las empresas murieron.

Figura 1.

Mortalidad de empresas en México del 2018 al 2020.



Fuente: datos extraídos del INEGI (2020).

Para poder combatir la desaparición masiva de organizaciones algunos autores ven como respuesta la aplicación adecuada de un diagnóstico organizacional como para Francés (2001), el diagnóstico organizacional se desarrolla a partir del análisis del entorno lo que permite descubrir las oportunidades y amenazas de la empresa, además del análisis interno que nos permite observar las fortalezas y falencias; en este sentido Bravo *et al.* (2019) señalan que el diagnóstico organizacional es un instrumento de gran valor para aquellas organizaciones que apuestan por el crecimiento y la competitividad.

Los autores Díaz y López (2021) aplicaron la metodología Pyme-jica en las pymes del municipio de Santa María de El Oro en donde encontraron que había deficiencias en la elaboración o carencia de planes de negocio coincidiendo con este estudio, para la presente investigación se realizó un diagnóstico organizacional a la empresa llamada servicios financieros cooperativistas GENERA misma que se encuentra ubicada en Victoria de Durango, México, con lo que se pretende dar a conocer los problemas que enfrenta dicha organización a través de la aplicación del modelo Pyme-jica.

Antecedentes

Cooperativas financieras

Existen en México según INEGI (2020) un total de 6,159 sociedades financieras y según el Instituto Nacional de Economía Social (INAES, 2020) cooperativas de ahorro y préstamo existen 886, las cuales cuentan con una infraestructura de más de 3,000 sucursales en el territorio nacional y son más de 8,000,000 de socios, sus activos totales alcanzan los 188,000,000,000 de pesos nacionales.

Las cooperativas se definen según Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2019) como, percepciones en efectivo provenientes de los rendimientos o ganancias generadas de las cooperativas de este tipo de empresas o negocios que recibieron cada cooperativista miembro del hogar por su participación en la administración, gestión y distribución de sus beneficios.

La cooperativa financiera GENERA de Victoria de Durango tiene sus inicios en el año 2015 al concentrar aportaciones de los primeros 42 socios fundadores del Centro de Inversión Cooperativista (CIC) ante las necesidades que presentaba la empresa en este momento se operaba en la informalidad. Unos años después en el 2017 se funda GENERA con 141 socios en este momento se comienza con el proceso de constitución legal de la sociedad cooperativa, principalmente a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a través del Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección de sus Ahorradores (FOCOOP).

Diagnostico organizacional

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (s.f), el término diagnóstico proviene de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser igual a “conocimiento”. Se necesita obtener conocimiento a través de diferentes técnicas de recopilación para a través de un análisis poder entender y sugerir mejoras en este sentido, un diagnóstico organizacional.

Los autores Thompson y Strickland (2004), contemplan en el diagnóstico tomar en consideración dos grupos de factores: primero las condiciones competitivas y de la industria,

segundo las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

El diagnóstico organizacional tiene el objetivo de reunir, indagar y analizar gran cantidad de datos, para de esta forma examinar los problemas que enfrenta el cliente, encontrando los factores y causas que generan las falencias, organizando el conocimiento para generar un plan de acciones sobre cómo se podría resolver cada situación.

Objetivo(s)

Objetivo principal: identificar los factores del desempeño organizacional con la herramienta Pyme-jica a servicios financieros cooperativistas GENERA.

Objetivos específicos: identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Determinar acciones correctivas a los problemas.

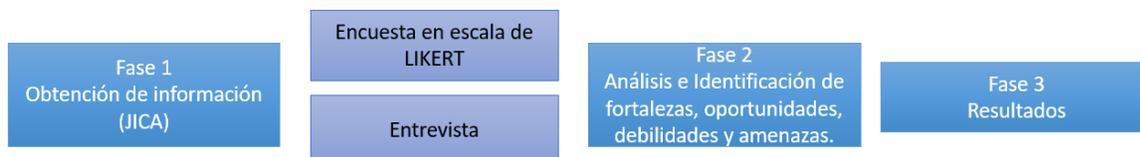
Materiales y método

En este caso de estudio aplicado se utiliza la herramienta de diagnóstico Pyme-jica aplicando el cuestionario que consta de 50 ítems a todos los trabajadores y administrativos, dicho estudio presenta un enfoque de investigación cuantitativo, debido a que se utilizaron herramientas para la recolección de información como es el caso de un cuestionario, así mismo, para su análisis e interpretación se usaron estadísticas Vara (2015), su diseño y tipo es descriptiva porque no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural, Hernández *et al.* (2014).

A continuación, en la figura 2 se muestra la ruta metodológica, donde se muestra en 3 fases el proceso de aplicación de la herramienta de diagnóstico Pyme-jica.

Figura 2.

Ruta metodológica.



Fuente elaboración propia.

Participantes

Teniendo como objeto de estudio a los 10 trabajadores y administrativos de servicios financieros cooperativistas GENERA de Victoria de Durango, México, cabe mencionar que todos son profesionistas, 6 de ellos son hombres y 4 son mujeres, estos desarrollan los siguientes puestos: gerente general quien es el fundador principal de la cooperativa, contabilidad quien es fundador, asistente de contabilidad quien cuenta con menos de un año en funciones, el gerente de crédito y cobranza que también es fundador, encargado de cobranza quien tiene menos de un año en funciones, gerente de afiliación y captación también es fundador, mercadotecnia con más de un año en funciones y gerente de comunicación y diseño quien también es fundador.

Técnica e instrumentos.

Según la oficina de evaluación, departamento de planeación y coordinación de la agencia de cooperación internacional del Japón. Pyme-jica (2004) este método consta de tres objetivos, primero brinda herramientas para la gestión del ciclo del proyecto, segundo proporciona herramientas para acentuar los efectos de aprendizaje, para una gestión de proyecto más efectiva, tercero asegura la rendición de cuentas.

El método JICA según (Münch & García, 2017) “va dirigido para las PyMES ya que las consideran como las proveedoras de grandes empresas. Tiene las mismas etapas de cualquier consultoría como lo son: diagnóstico, modelo de intervención, plan de mejora, control y seguimiento” (p. 203). este cuestionario consta de 50 preguntas, divididas 1-10 administración y dirección, 11-20 operaciones, 21-30 mercado y ventas, 31-40 recursos humanos, 41-50 finanzas, obteniendo como áreas más fuertes la de finanzas y las más débiles la de administración y dirección junto a recursos humanos, a raíz de los resultados se generan propuestas y conclusiones.

Su característica específica es que utiliza técnicas japonesas de diagnóstico intervención y seguimiento, como las herramientas cualitativas de calidad, las 5s, las de mejora continua y kaizen, con un fuerte enfoque hacia la calidad total, la reducción de costos y la estandarización de procesos.

Procedimiento

El diagnóstico es una herramienta utilizada para detectar las áreas de mejora de las empresas de comercio, industria y servicios, en este caso se utiliza el método sugerido para la empresa que brinda servicios, aplicándose a la cooperativa financiera GENERA de Victoria de Durango.

Las fuentes de obtención de información pueden ser mediante: acontecimientos y condiciones, entrevistas con directivos y responsables de las áreas de interés cuestionarios, se comienza llenando un prediagnóstico a través de una entrevista estructurada, en este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de esta, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, factores son los económicos, que pueden ser las tasas de interés de los bancos, nuevas políticas económicas establecidas por el estado, inflación, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, entre otras.

También se encuentran los factores de ubicación del negocio, de los clientes y de los competidores, estos factores son los de infraestructura. Además de éstos, es importante conocer todo aquello que influye en una determinada ubicación de la empresa, como lo es el mercado de consumo, el terreno y mercado de establecimiento.

A continuación, se debe llenar el cuestionario Pyme-jica que consta de 10 preguntas en cada una de las siguientes áreas, administración y dirección, operaciones, mercado y ventas, recursos humanos, finanzas, estos serán llenados a partir de una escala de Likert de 5 puntos que consta de los siguientes indicadores que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Indicadores PYME-JICA.

Clasificación	Indicador
10 excelente	Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado. Siempre formal y se documenta por escrito. Se actualiza en forma constante. Lo conoce todo el personal. Está totalmente consolidado. Se cuenta con ello. Eficiente en su totalidad.
8 Bien	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza. Casi siempre se usa, pero no en su totalidad. Esta por consolidarse.
6 Regular	Se lleva a cabo de manera informal. Sí, pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente. A veces es eficiente.
4 Mal	Se realiza pocas veces. Se documenta parcialmente. Es casi desconocida por el personal. Resultados casi nulos. Se realiza o documenta de manera obsoleta.
2 Muy mal	No se realiza. No existe. Lo desconocen todos. Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.
No aplica	Nota: cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Fuente: Pineda (2013).

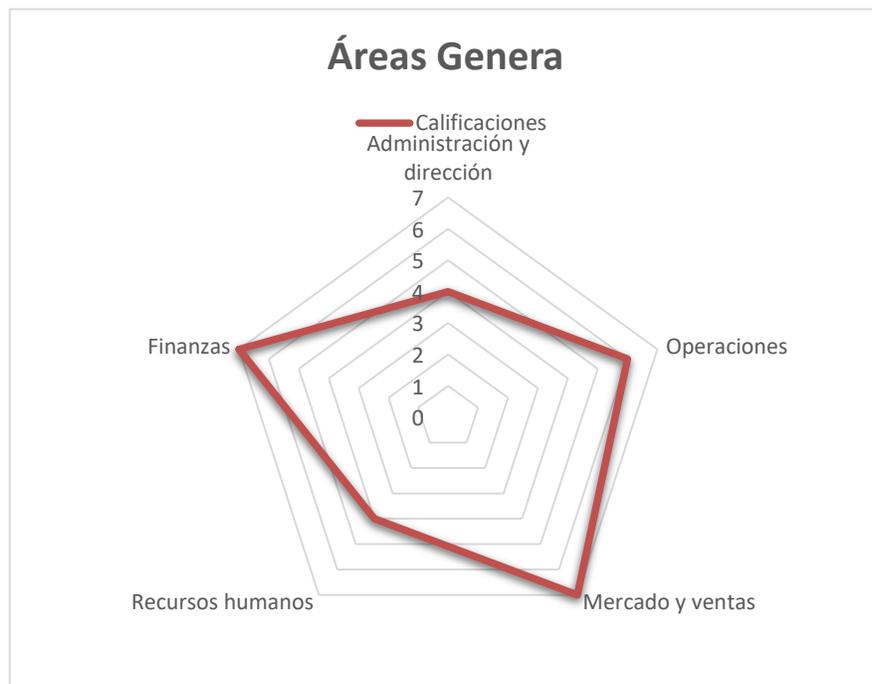
Después de realizar el llenado del cuestionario se analiza la observación y se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Resultados y discusión

Descripción de la empresa misión visión y antecedentes en la figura 3 se muestra como lo propone la metodología Pyme-jica un diagrama de radar con la información integral de la cooperativa financiera GENERA de Victoria de Durango.

Figura 3.

Resultados de la aplicación de la metodología Pyme-jica en GENERA.



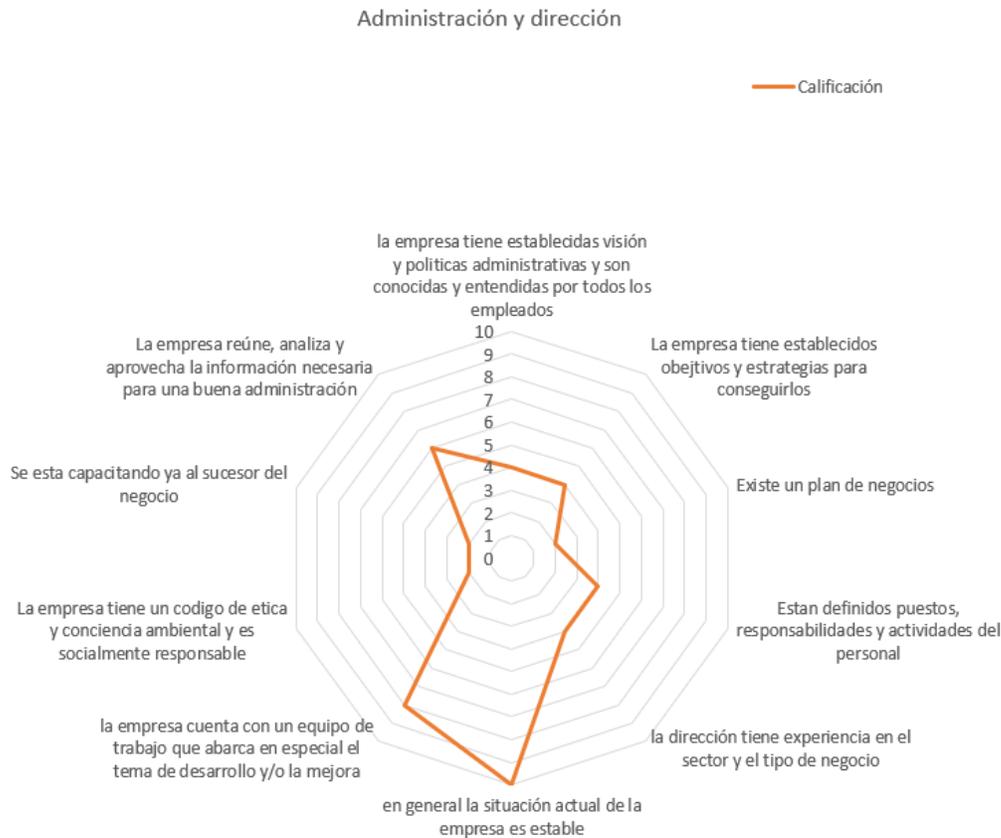
Fuente elaboración propia.

Como se puede observar las áreas de finanzas es la mejor calificada, esto no es de extrañar ya que la cooperativa financiera sobrevive gracias a la colocación de créditos y el ahorro de los socios, sin embargo, el área más débil es la de administración y dirección por su parte los departamentos de operaciones, recursos humanos, mercado y ventas se mantienen con altibajos.

A continuación, se presenta la figura 4 donde se analiza una de las áreas que salió más baja, el área de administración y dirección.

Figura 4.

Resultados de la aplicación del área de administración y dirección de GENERA.



Como se puede observar la empresa carece de una adecuada administración y dirección, debido a que no contempla un plan estructurado de negocios, aún no se está capacitando al sucesor del negocio, además la empresa no ha desarrollado aún un código de ética y conciencia ambiental, todo esto puede ser causado por la falta de experiencia de la dirección en el sector de las cooperativas financieras.

En el área de operaciones es muy contrastante pues tiene buenas calificaciones en las siguientes preguntas ¿se tiene identificado el costo unitario? ¿se identifica claramente la influencia del ambiente laboral? ¿están identificadas las ventajas competitivas? todo esto gracias a que cuentan con la infraestructura y material adecuado para brindar los servicios, sin embargo,

carecen de coordinación entre áreas, no tienen detectados los tiempos que se tardan en brindar cada función, ni se realiza un control de calidad adecuado a cada operación.

Por su parte en mercado y ventas es la segunda área más fuerte de la empresa, pues se tienen detectadas las satisfacciones e insatisfacciones de los socios, el precio de venta de los servicios se considera adecuado, y todo esto gracias a que el mercado de los clientes se encuentra claramente identificado, esta área se encuentra equilibrada y no tiene aspectos débiles a considerar.

En el área de recursos humanos se puede identificar como la segunda área ya que casi todo es negativo pues la empresa no está contratando al personal adecuado, no le está brindando prestaciones ni capacitación por lo que corre el riesgo de que el personal se equivoque constantemente en sus funciones, de lo poco positivo es que la empresa identifica la capacidad y desempeño de sus colaboradores, existe buena comunicación a todos los niveles.

Por último, se analiza una de las áreas más fuertes, el área de finanzas, como se observa en la figura 5.

Figura 5.

Resultados de la aplicación del área de finanzas de GENERA.



Fuente elaboración propia.

Donde prácticamente todo es positivo, destacando que el flujo de caja tiene una tendencia positiva, tiene una contabilidad adecuada y se maneja en la forma financiera de forma estable.

Análisis de Resultados del diagnóstico.

A partir de la información recolectada de las áreas de administración y dirección, operaciones, recursos humanos, mercado y ventas, finanzas, se hace una recopilación de las peores y mejores calificaciones, para obtener sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como se muestra a continuación en la figura 6 donde se observa la importancia de generar un plan de negocios, y una buena estructura que permita la contratación adecuada del personal y su constante capacitación para el logro de objetivos.

Figura 6.

FODA de la cooperativa financiera de victoria de Durango.

<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad de los socios. • Ubicación céntrica de las oficinas. • Ventaja competitiva en tasa sobre el mercado. • Buen ambiente laboral. • El flujo de caja tiene una tendencia positiva. • Áreas de finanzas, y operaciones. • Repartición de riquezas. 	<p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente sin experiencia. • Duplicidad de funciones. • Falta de capacitaciones. • No existe un plan de negocio. • Falta de retroalimentación. • Falta de manuales. • Se opera en la informalidad.
<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidarse en el mercado financiero. • Crecimiento. • Abrir nuevos mercados. • Apoyar la economía local. • Utilizar nuevas tecnologías. • Desarrollar un pensamiento sistémico. • De operar como una organización inteligente. 	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Covid-19 • Nuevos competidores. • Nuevas tecnologías. • La incertidumbre. • Sanciones. • Fuga de talentos. • No tener un sucesor.

Fuente elaboración propia.

A continuación, en la tabla 2 se presentan las acciones sugeridas a los problemas que presenta la cooperativa financiera GENERA.

Tabla 2.

Acciones sugeridas a las debilidades de GENERA.

Debilidades	Acción sugerida
Duplicidad de funciones.	Crear manual de operaciones.
Falta de capacitaciones.	Crear manual de operaciones.
No existe un plan de negocio.	Crear un plan estratégico.
Falta de retroalimentación.	Cambiar al encargado de la administración.

Falta de manuales.	Crear manual de operaciones.
Gerente sin experiencia.	Cambiar al encargado de la administración.
Inadecuada contratación del personal.	Cambiar al encargado de la administración.
Se opera en la informalidad.	Crear manual de operaciones.

Fuente elaboración propia.

Se cumple con el objetivo principal de identificar los factores del desempeño organizacional con la herramienta Pyme-jica a servicios financieros cooperativistas GENERA, en donde se cumple también con los objetivos específicos al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, también a partir de esto se determinan acciones correctivas a los problemas.

Cabe mencionar que la mayoría de los problemas presentados surge de una mala administración lo que desemboca en que se opere de forma informal, donde a pesar de esto también existen destacadas fortalezas como el buen manejo de las finanzas lo que da estabilidad económica que hacen que la organización pueda enfrentar y superar en el corto plazo sus falencias.

Lo más importante para las cooperativas son sus principios de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad los cuales concluyendo y concordado con los autores Saavedra (2016); Ochoa *et al.* (2019) y Quinchía (2021) quienes dicen que para estas asociaciones es más importante la persona que el dinero

Conclusiones

A partir del análisis de información obtenida se determina que servicios financieros cooperativistas GENERA carece de una estructura sólida, no existe un sistema de capacitación para los empleados, se presenta en algunos casos duplicidad de funciones, debe invertir en nuevas tecnologías ya que a pesar de tener poco en el mercado sus sistemas son obsoletos,

además se enfrenta a la etapa más complicada para las empresas, ya que está en sus primeros años de vida, por tal motivo se recomienda implementar un plan estratégico.

En donde se planten acciones específicas que ayude a dar respuesta a los problemas actuales buscando explotar las fortalezas de la empresa y corregir o reducir el impacto de las debilidades para esto se recomienda a la organización recibir crear un plan de negocio que permita tener manuales de operación, una adecuada selección de personal, capacitación continua y preparar al sucesor para de este modo buscar sobrevivir ante un mercado voraz.

Además, se recomienda cambiar de gerente ya que se encontró que la gerencia actual carece de experiencia en el sector financiero por lo que todos los procesos se llevan a cabo en prueba y error, por lo que sería idóneo poder cambiar por un gerente con una mayor experiencia en el manejo de una cooperativa financiera.

Se recomienda como futuras líneas de investigación elaborar un plan de acción y aplicación que permita a GENERA realizar acciones de mejora en sus prácticas organizacionales y así contribuir al mejoramiento y competitividad dentro del sector financiero, además dicho estudio puede ser aplicado a todas las unidades del sector cooperativo financiero del municipio de Victoria de Durango, México.

El diagnóstico organizacional es una herramienta de mucha utilidad para determinar las condiciones actuales de servicios financieros cooperativistas GENERA ya que brinda de conocimiento a la organización permitiéndole una mejor toma de decisiones futuras.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (6 de noviembre del 2019). *Principios y valores cooperativos*. <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456?platform=hootsuite>
- Bravo, M., Valenzuela, M., Ramos, V., & Tejada, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Panorama regional*. Editorial NU.CEPAL (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021*. (pp. 29-111).
- Díaz, T. & López, V. (2021). *Diagnóstico de Aplicación de la Mezcla de Mercadotecnia en las Pymes de Santa María de El Oro, Durango*. EDIRC (1 edición.), *La Investigación Empírica en las Ciencias Administrativas y Negocios*. (pp.110-118).

- Francés, A. (2001), *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA.
- Hitt, A., Ireland D., & Hoskisson, E. (2004). *Administración Estratégica* (7° edición). Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Economía Social. (2020). *principios y valores cooperativos*.
<https://intranet.inaes.gob.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (22 de abril del 2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Montaño, G. M., Suástegui B. C., Sánchez R. J. S., Pardo H. J. L., & Montaño G. F. P. (2021). *Diagnóstico organizacional en las microempresas de giro comercial en el municipio de Acaponeta, Nayarit; México*. *EDUCATECONCIENCIA*, 29(33), 139–154.
<https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/463>
- Münch, L., & García, R. (2017). *Fundamentos de administración*. Trillas. Pineda.
- Münch, L., & Paredes, R. (2015). *Consultoría administrativa. Las ocho claves para el éxito del consultor*. Trillas.
- Ochoa, G., Pinda, G., León, N., & Mayorga, R. (2019) Estructura organizacional y gestión administrativa: diagnóstico en la cooperativa de ahorro y crédito “San Francisco Ltda. ” revista dilemas contemporáneos, 144(1), 1-19.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v28i1.1669>
- Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Coordinación Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Pyme-jica. (2004) *Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos*.
https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/pdf/guideline_s.pdf
- Pineda, G. (2013). *Diagnóstico y plan de mejora con metodología Jica Pyme aplicado a la cooperativa Finpacífico* [Tesis de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio institucional.
<http://132.248.9.195/ptd2013/abril/0692697/0692697.pdf>
- Quinchía, C. (2021). *Diagnóstico integral y plan estratégico de experiencias centrado en las personas – Confiar Cooperativa Financiera* [Tesis de maestría en mercadotecnia, Institución Universitaria ESUMER]. Repositorio institucional.
<http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/2660>
- Real Academia Española. (s.f.). *Cultura*. Recuperado el 10 de febrero de 2019.
<https://dle.rae.es/cultura?m=form>

- Rodríguez, M. (2016). *Diagnóstico organizacional* (6a ed.). Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, H., Montilla, A., & Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas-UTEQ*, 2(1), 130 – 149.
<http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/222>
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- Universidad de Medicina Johns Hopkins. (2020, Abril). “*New cases of Covid-19 in world countries*”. Coronavirus Resource Center. <https://coronavirus.jhu.edu/data/new-cases>
- Saavedra, J. M. (2016). *Diagnostico y modelo de diseño organizacional para la cooperativa multiactiva de servicios solidarios - copservir Ltda.*. [Proyecto de Investigación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13793>.
- Vara, A. (2015). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.