



## **Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario**

*Financial strategic plan for the optimal management of income in savings and credit cooperatives in the popular and solidarity financial sector.*

José Santiago Ramón Saquicela.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>3</sup> & Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>4</sup>

**DOI:** <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>

### **Abstract**

The technological advance and the competition in the market that is increasingly demanding makes today's organizations implement tools and methodologies that are efficient and effective in order to obtain competitive advantages over their rivals in the market segment where develops their activities. The present article has as case study the Savings and credit cooperative "Alfonso Jaramillo León" of the Chamber of Commerce of Cuenca also known as "CAJA". This institution was created on June 26, 1963 and consists of legal personality on May 17, 1967 according to the ministerial agreement No. 8956; currently has 7 agencies in Cuenca city and one in Gualaceo city, its portfolio placed amounts to 45 million United States dollars. Is situated in the segment 2, under the measurement parameters of the control entity SEPS. It is also important to emphasize that the study was carried out only in Gualaceo city, focusing on the existing agency there. That is why it is strongly explained how the use of a financial strategic plan helps to make the best decisions to comply with the vision and mission of the entity to grow in a sustainable manner. With this purpose, the methodology known as the Balanced Scorecard is applied, where it relates the strategic plan and the financial plan very effectively through its

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría de Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. jsramons@psg.ucauce.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. inarvaez@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Posgrados, Cuenca, Ecuador. jormaza@ucacue.edu.ec

four perspectives, forming a management chart that visibly shows through indicators the fulfillment of the proposed objectives.

**Keywords:** Financial strategic plan, Balanced Scorecard, Savings and credit cooperative, competitive advantage, optimize.

### **Resumen.**

El adelanto tecnológico y la competencia en el mercado que cada vez es más exigente hace que las organizaciones implementen herramientas y metodologías que sean eficientes y eficaces con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a sus rivales en el segmento de mercado en el que desarrolla sus actividades. El presente artículo tiene como caso de estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca conocida como “CAJA”. Dicha institución fue creada el 26 de junio de 1963 y consta de personería jurídica el 17 de mayo de 1967 según el acuerdo ministerial No 8956, actualmente cuenta en la ciudad de Cuenca con 7 agencias y una en la ciudad de Gualaceo, su cartera colocada asciende a 45 millones de dólares de Estados Unidos de América. Bajo los parámetros de medición de la entidad de control SEPS se encuentra en el segmento 2. Así también es importante recalcar que el estudio se realizó únicamente en el Cantón Gualaceo centrándonos en la agencia existente ahí.

Es por esto que se explica de manera contundente como la utilización de un plan estratégico financiero coadyuva a tomar las mejores decisiones para cumplir con la visión y misión de la entidad para crecer de manera sustentable. Con esta finalidad se aplica la metodología conocida como Cuadro de Mando Integral donde relaciona de manera muy eficaz el plan estratégico y el plan financiero a través de sus cuatro perspectivas formando un cuadro de gestión que muestra de manera visible mediante indicadores el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Plan estratégico financiero, Cuadro de mando Integral, Cooperativa de ahorro y crédito, ventaja competitiva, optimizar.

### **Introducción.**

Ecuador no es nuevo en temas como el sistema cooperativista, sus inicios datan a finales del siglo XIX, los autores Jácome, Ferraro y Sánchez (2004) manifiestan que las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) nacen con la única visión de atender a los menos favorecidos del país, que por lo general son las personas con ingresos nada atractivos e inestables que la banca tradicional no atiende o presta sus servicios. Las COAC basándose en las micro finanzas de las naciones coadyuvan a tratar temas como la pobreza que si bien no es un método que solvente en gran magnitud esta problemática, al contribuir en la generación de empleo mediante la intermediación financiera reducen en algo el índice de pobreza, teniendo

presente la sustentabilidad de la institución y la ayuda social como bases primordiales para el cooperativismo. En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), son reconocidas por el importante papel que desempeñan para lograr un desarrollo social y económico, permitiendo que el cooperativismo genere factores positivos, son instituciones que se dedican a realizar intermediación financiera para los socios por lo que su principal actividad es captar recursos económicos y otorgar préstamos a corto y mediano plazo. (Narváez, Erazo y Campos, 2019)

Dentro de este marco, el Estado ecuatoriano ha realizado grandes esfuerzos por crear normas, políticas e instituciones con el fin de fortalecer la economía popular y solidaria (EPS), por lo que la Constitución de la República explícitamente en el artículo 283 señala:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Asamblea Constituyente de Montecristi, 2008, p. 39)

Lo expuesto, respalda toda forma de organización social donde el ser humano está sobre el capital y la búsqueda del beneficio económico no es su razón de ser, consiguiendo un equilibrio económico en la sociedad, otro hecho importante a nivel de la EPS, es la creación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en el año 2011, con el objetivo de que las finanzas populares tomen fuerza y proporcionen seguridad a todos sus participantes cuenta ahorristas, también se ha fortalecido en el marco institucional, con la creación de un ente de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, que controla y da confianza a las finanzas populares; así también, existe el Instituto de Economía Popular y Solidaria, IEPS, encargado de apoyar a las personas que realizan emprendimientos; la Corporación Nacional de Finanzas Populares (CONAFIPS) cuya función principal es otorgar fondos y fortalecer a las instituciones de las finanzas populares a través de préstamos a las EPS. En el tema de regulación existe la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera responsable de la administración del riesgo financiero (Basilea) de todas las organizaciones sociales que forman parte de este sector de la economía (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Según la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES, 2018) a junio de 2017 existían 686 cooperativas en funcionamiento en el Ecuador, también menciona que a noviembre de 2017, en el segmento 1 el Azuay es la segunda provincia después de Pichincha

con mayor cantidad de cuenta ahorristas y créditos alcanzando el 14%; en el segmento 2, la participación llega al 9.9% ocupando el tercer lugar después de Pichincha y Manabí, en las colocaciones retoma el segundo lugar después de Pichincha con el 15.5%, una participación mayor que el segmento uno donde llegaba solo al 14%. En el tema de captación de manera general explica que en el 2006 representaban el 8.2% y en el 2017 incremento al 23.1% del total depositado en los bancos lo que demuestra que en la actualidad la población prefiere el sistema cooperativista al sistema bancario.

### **Las cooperativas de ahorro y crédito y su funcionalidad**

La actividad principal de una organización que realiza sus actividades económicas en el sector financiero es la intermediación financiera, cuyo fin primordial es captar el excedente o el ahorro generado por las unidades de gasto con superávit, el mismo que es canalizado en forma de préstamos hacia las unidades de gasto con déficit (Blanco, 2015). Lo antes expuesto, permite identificar dos aspectos importantes; la colocación de dinero en la economía a través de préstamos, se constituye en una fuente de generación de ingresos para la institución mediante los intereses cobrados, de esta manera las COAC contribuyen al progreso de un país, pues son intermediarias entre los que tienen déficit o les hace falta dinero y los que tiene superávit o han generado ahorro, por otra parte, existe rentabilidad para las unidades de gasto con superávit por la aparente tranquilidad y garantía que da la institución financiera por el dinero ahorrado.

El escenario ideal de captar y colocar se ve opacado por la competencia y los organismos de control quienes tienen injerencia en la tasa de interés, por supuesto que entre estos dos entes, el que más sobresalta es la competencia pues con el objetivo de acaparar los ahorros provocan que la tasa pasiva incremente y por el afán de colocar el dinero captado realizan préstamos a tasas menores afectando la tasa activa y por ende reduciendo el margen financiero, es importante recalcar que el dinero que la entidad paga a las unidades de gasto con superávit en forma de interés también se lo conoce como tasa pasiva y el dinero que cobra a las unidades de gasto con déficit también se lo conoce como tasa activa (Chiriboga, 2010).

Las captaciones son operaciones pasivas debido a que las COAC para captar dinero del público o segmento de mercado al cual están dirigidos, realizan una gama de productos financieros que los ponen a su disposición para que obtengan algún tipo de rentabilidad. Los mecanismos que comúnmente utilizan las cooperativas es la captación vía depósitos y captación vía créditos en el mercado interbancario. Es decir, buscan financiamiento en instituciones que le presten a una tasa menor que la captación vía depósitos logrando así incrementar su margen financiero, cabe recalcar que para obtener este tipo de financiamiento

se debe cumplir con rigurosos requisitos que en ocasiones varias instituciones no lo pueden hacer.

La colocación de dinero en la economía a través de créditos o préstamos es también conocido como operaciones activas ya que son productos financieros que generan ingresos a la institución por lo que se las conoce como tasas activas, las operaciones comúnmente utilizadas son los préstamos personales, un producto financiero que se le da a una persona a cierta tasa de interés comprometiéndose a devolver de acuerdo a los plazos planteados en pagos periódicos. Tienen el nombre de personales debido a que no se necesita de una garantía especial y son destinados para bienes de consumo masivo, este producto financiero también se lo conoce como préstamos quirografarios donde la garantía son bienes que posee el que se beneficia del dinero a ese momento y en el futuro. (Chiriboga, 2010). Los préstamos y créditos en una institución financiera representan su fuente principal de ingresos es por ello que se debe realizar un análisis riguroso a los sujetos de crédito para minimizar el riesgo, con el afán de precautar los recursos captados de sus socios, evitando problemas de liquidez o un índice de morosidad alto que afectan a la imagen de la institución tanto frente al público como a los organismos de control.

La rentabilidad en las EPS se analiza desde un punto de vista de sustentabilidad en el tiempo para dar seguridad a los que participan en ella, partiendo desde esta perspectiva, una buena o mala gestión en este tipo de entidades es medida por un adecuado manejo de activos, patrimonio, solvencia, liquidez y rendimientos financieros. En este aspecto Richardson, (2009) hace referencia a una serie de indicadores destinados especialmente a las COAC basándose en la metodología que ayudan a su administración y evaluación que fue desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y Crédito denominada PERLAS, acrónimo de: protección, estructura financiera eficaz, rendimiento, liquidez, activos, señales de crecimiento y que juntos explican la salud financiera de la misma.

- Protección: Las COAC destinan muchos esfuerzos a la protección de los activos, básicamente se analiza si las provisiones existentes cubren eventos no previstos como créditos incobrables.
- Estructura financiera eficaz: en este apartado lo que se analiza es el balance general y sus cuentas recomendando una estructura ideal entre activos, pasivo y capital que coadyuvan a generar rentabilidad y la posibilidad de crecer.
- Rendimiento: se centra especialmente en analizar los gastos que genera la entidad para desarrollar sus actividades normales y los rendimientos sobre inversiones.
- Liquidez: hace referencia a una variable difícil de controlar y es la capacidad que tiene la entidad para cubrir los retiros de sus socios, es decir, la facilidad con la que la empresa convierte sus activos corrientes en efectivo para cubrir sus pasivos corrientes.

- Señales de crecimiento: aquí se analiza la capacidad que la institución tiene para hacer crecer sus activos junto con una rentabilidad sustentable con el pasar de los años.

La constante transformación que sufre la economía, el adelanto tecnológico y la competencia global cada vez más agresiva hace que se vuelva indispensable para las COAC contar con estrategias e indicadores que les permita pronosticar y al mismo tiempo adaptarse a los cambios, predecir las tendencias del mercado, mantener una imagen pulcra y obtener una ventaja de los cambios para beneficio de la entidad. Esta planeación se la orienta desde la perspectiva estrategia y financiera para cumplir con los requerimientos que la era actual exige, entre ellas satisfacer a sus socios, cumplir con el requerimiento de inversiones en activos, equipos tecnológicos, infraestructura y activo, etc. Por consiguiente, para realizar esta inversión es necesario de recursos financieros, que debido a su naturaleza limitante se requiere de una gestión ideal para lograr el mayor beneficio común en menor tiempo posible (Morales y Morales, 2014). Es aquí donde la planificación estratégica financiera desempeña un rol fundamental.

Ahora bien, la decisión de invertir siempre está acompañado por la decisión de que alguien solicite un préstamo pagando un interés que el inversor recibe como premio, apareciendo así el termino rendimiento y por ende el concepto de valor del dinero a través del tiempo, en la actualidad las decisiones con respecto al aspecto financiero se analizan de manera coordinada entre los diferentes departamentos de la empresa, esto conlleva a una toma de decisiones más adecuada donde todos los departamentos son participes y tienen conocimientos sobre las importancia de las finanzas y las consecuencias de las acciones tomadas (Ochoa, 2009). La presente investigación busca dar herramientas y al mismo tiempo explicar la importancia que un plan estratégico financiero tiene en las cooperativas de ahorro y crédito, resolviendo una problemática que se presenta a menudo que es el optimizar los ingresos, para ello, es indispensable identificar los aspectos que la población considera importantes para decidir ser parte de una u otra institución financiera.

Llama la atención la escasez de libros que tengan un concepto de plan estratégico financiero por lo que se realizó un análisis por separado de los conceptos de planeación estratégica y planeación financiera para así poder comprender el significado de un plan estratégico financiero; la planeación estratégica es un documento que da directrices para un mejor funcionamiento de la organización, al respecto, Martínez y Milla (2005) afirman que el plan estratégico “es un documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8). En lo que se refiere a la planeación financiera se hace hincapié en el análisis y optimización del recurso financiero, (Moreno, 2003) especifica que es un instrumento compuesto metodológicamente y que tiene una serie de objetivos que coadyuvan a plantearse y cumplir metas que por lo general hacen



referencia en términos económicos considerando los recursos existentes y los que hicieren falta para cumplirlos.

El plan estratégico es de vital importancia para las organizaciones que quieren mantenerse en el mercado y generar valor a largo plazo controlando el riesgo, generando una utilidad y crecimiento sostenible, es por esto que toda planeación estratégica debe comenzar realizando un examen exhaustivo del presente de la empresa analizando los factores internos y externos que afectan su normal funcionamiento. La herramienta frecuentemente empleada para analizar el presente de una organización se conoce como matriz FODA donde a nivel interno se analizan las características particularmente fuertes y débiles existentes en la organización y a nivel externo las oportunidades y amenazas donde la entidad realiza sus actividades y por ende son incontrollables. Una vez terminado este proceso se procede con la filosofía de la empresa estableciendo visión, misión, valores para la empresa, mismas que regirán las acciones del personal (Münch, 2008).

La visión dicta hacia dónde quiere llegar la institución en el futuro, debe ser compartida y todas las acciones individuales como colectivas deben estar encaminadas hacia ella para cumplirla. La misión se convierte en la razón del porque existe dicha empresa, es una declaración y amplía la intención de la entidad, los objetivos estratégicos hacen referencia a resultados específicos que la dirección desea alcanzar con la empresa y estos son medibles y cuantificables con el propósito de alcanzar la misión, para cumplir los objetivos estratégicos se utilizan estrategias mediante la asignación de recursos y los esfuerzos que deban emplearse terminan en la generación de políticas que guían el accionar al momento de tomar las decisiones sobre los problemas que son frecuentes dentro de la organización. El proceso del plan estratégico termina con la generación de programas donde se especifica los pasos a realizar para conseguir los objetivos, el tiempo que se tardara y los responsables de esas actividades (ibídem).

Una vez terminado el plan estratégico es importante realizar la fase de presupuesto asignándoles recursos monetarios, por lo que se requiere una estimación de costos, capital, ingresos, y es aquí donde el plan estratégico toma la forma de plan estratégico financiero, el análisis financiero es mucho más amplio que solo medir los indicadores, todas las acciones realizadas por la alta gerencia en diferentes áreas de la entidad se manifiestan en mayor o menor relevancia en términos monetarios, es por ello que está presente en todas las decisiones operativas y más aún en las decisiones de inversión. Los objetivos que persigue la administración financiera son: primero el crecimiento sostenible medido por las ventas y el beneficio en un periodo determinado de tiempo, el segundo objetivo de la administración financiera es el dividendo, entendido como la parte que se paga al inversionista o dueño de la entidad en análisis o también puede ser el pago que se realice por algún tipo de

financiamiento, el tercer objetivo de la administración financiera es la rentabilidad que analiza el beneficio versus la inversión realizada y el cuarto objetivo hace referencia a la financiación donde se analiza el porcentaje que los acreedores participan de la financiación total de la empresa (Pérez - Carballo, 2015).

Kaplan y Norton (2002) afirman: “si no puedes medirlo no puedes gestionarlo” (p.34). Por lo que crearon una herramienta de gestión llamada cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) en el que transforma la visión, misión y las estrategias de una empresa en indicadores coherentes que guían las acciones de los colaboradores y que al mismo tiempo coadyuvan a la medición de cumplimientos de dichas estrategias cambiando drásticamente el paradigma de medir a la empresa desde solo una perspectiva financiera, actualizando a cuatro perspectivas que son:

- La financiera
- Del cliente.
- Del proceso interno
- Crecimiento y formación.

La herramienta BSC es idónea para unificar de manera óptima las metodologías de gestión conocidas como plan estratégico y plan financiero, porque cuantifica mediante indicadores el desvío o no en el cumplimiento de las metas planteadas desde la cúpula convirtiéndose en un sistema de gestión. Es por esto que los múltiples indicadores que implementa el BSC se deben integrar en algún momento para formular una sola estrategia, formando parte de una serie de objetivos que se refuerzan entre sí. Para comprender esta vinculación se debe considerar a cada objetivo como una causa que genera un efecto y su medición debe ser clara y que así mismo de a entender la relación existente entre los indicadores de cada objetivo en las diferentes perspectivas del BSC.

Kaplan y Norton (2002) hace referencia a que el resultado de una planeación estratégica debe ser la toma de decisiones de calidad por lo que es necesario conocer a profundidad cada una de las perspectivas sobre las que trabaja el BSC con el objetivo de que todos los indicadores planteados ya sean a corto o largo plazo sean dirigidos hacia la consecución de la visión de la empresa.

- Perspectiva financiera.

Vincula los objetivos estratégicos con los objetivos que enlaza el aspecto monetario de la institución, aclarando el panorama que, si la estrategia está contribuyendo a la creación de valor para la empresa, estos objetivos en su mayoría tienen que ver con la generación de excedentes medida en términos de ingresos.



➤ Perspectiva del cliente.

Hace referencia a la identificación de segmentación de mercado y relaciona mucho a las decisiones adquiridas por los encargados de la dirección de la entidad (directivos) donde los indicadores se centran en medir la satisfacción y la retención del cliente. También se incluyen indicadores que se relaciona con el generar valor por parte de la empresa para sus clientes con el fin de preservarlos evitando que se cambien hacia la competencia.

➤ Perspectiva del proceso interno.

La característica principal es que los encargados de decidir identifican los procesos críticos que generan valor dentro de la institución y que deben ser desarrollados de manera perfecta para la consecución de las metas de los que invierten en la entidad y clientes. Al hablar del cliente su satisfacción es primordial y desde la perspectiva de los accionistas el incremento de su patrimonio, partiendo de lo antes mencionado la innovación en los procesos o productos que se entrega al cliente debe ser constante con el fin de satisfacer una necesidad antes que la competencia lo haga o simplemente entregando el producto a tiempo a menor costo posible.

➤ Perspectiva formación y crecimiento.

La última perspectiva en el BSC promueve a la empresa a pensar en el futuro a largo plazo pues es improbable que se pueda alcanzar los objetivos de las tres perspectivas explicadas anteriormente a largo plazo con la infraestructura, tecnología y capacidades instaladas en el presente. Esta perspectiva en una empresa proviene de aspectos primordiales que básicamente son tres: primero el área de talento humano ya que sin ellos nada funcionaria dentro de la entidad, después la tecnología, donde los sistemas desarrollados o que se puedan desarrollar ayudar a funcionar a la entidad de mejor manera y por último los procedimientos que ayudan a unificar formas de hacer las cosas dentro de la institución.

**Metodología.**

Este artículo se desarrolló bajo un diseño no experimental (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) debido a que no se manipularon las variables que intervinieron en el fenómeno, por lo contrario; se las estudio en su entorno natural, el enfoque utilizado fue de carácter mixto, pues utilizó el enfoque cualitativo para el tratamiento de la literatura especializada para la estructura de la investigación en tanto que, el enfoque cuantitativo se refleja en el tratamiento de la información mediante el uso de SPSS versión 22, la aplicación de métodos estadísticos y determinación del universo de estudio.

Su alcance fue descriptivo – explicativo, cuyo énfasis fue especificar las propiedades, características del objeto en análisis y las condiciones en las que se manifiesta, la finalidad fue de tipo transversal ya que el levantamiento de información se llevó a cabo en un solo momento del tiempo. Entre los métodos empleados están analítico – sintético, dando como resultado el conocimiento verdadero ya que primero se analiza como un todo para después ir profundizando en cada una de las variables, histórico – lógico, relacionando el pasado con el presente con el fin de relacionar los hechos y tener conocimiento del desarrollo del tema en estudio, inductivo - deductivo, a través de este método se llegó a una mejor apreciación de la situación actual para tener una mejor visión del motivo por el que se dieron tales hechos y proponer la mejor alternativa de solución. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron encuestas y el análisis documental publicados por el organismo de control SEPS.

El universo para el presente trabajo se estableció ciertas particularidades como pertenecer al Cantón Gualaceo, estar en el segmento de personas económicamente activa y cuenten con un empleo. Según ENEMDU (encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo) (2018) proporciona este dato a septiembre de 2018.

**Tabla 1** Población con empleo Cantón Gualaceo.

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Población Cantón Gualaceo	48286
Población en edad de trabajar	34310
PEA	23363
Población con empleo	22423

**Fuente:** ENEMDU (2018).

De la población existente en el Cantón Gualaceo el 71.1% están en edad de trabajar, pero solo el 68.10% están económicamente activas y de estas el 96% tienen algún tipo de empleo, entonces se aplicó la fórmula para celular la muestra con población finita, la misma que con un nivel de confiabilidad del 95%, un margen de error del 5% da como resultado 378 personas.

### **Resultados.**

La información más relevante que proporcionó la aplicación de las encuestas, así como el análisis de las publicaciones realizadas por el organismo de control SEPS en lo que se refiere en la colocación y captación a marzo de 2019 tenemos:

- Los habitantes del Cantón Gualaceo a la hora de decidir la apertura de una cuenta de ahorros en una institución financiera valoran en primera instancia con un 34.66% la tasa de interés pasiva, seguida de los servicios financieros que otorgan 31.75%, en tanto que,

consideran como atributos menos relevantes el prestigio institucional y el horario de atención.

- Los aspectos determinantes al momento de realizar un crédito en una u otra cooperativa es la tasa de interés con un 65.34% y el servicio con un 17.46%.
- En el tema de ahorros e inversiones, la población de Gualaceo considera como aspecto fundamental la tasa de interés pasiva en un 42.59%, en segundo lugar, influye la confianza que la institución brinda con un 33.07% que también tiene mucho que ver con el prestigio institucional.
- Las instituciones financieras aparte de su actividad principal que es la intermediación financiera también se caracterizan por prestar servicios adicionales como el pago de servicios básicos, SRI, IESS, entre otros. Para que un cliente decida utilizar este servicio el aspecto más relevante con un 46.03% es la ubicación seguido por el costo del servicio con un 21.69%, y con el 15.08% la agilidad, es decir que las filas no estén largas porque prefieren agilidad.
- Los encuestados que fueron socios de la cooperativa CAJA calificaron su servicio como excelente y bueno en un 71.21%.
- Un análisis realizado a los datos publicados por la SEPS en el mes de marzo de 2019 en lo que se refiere a la captación se pudo identificar claramente el bajo nivel de participación de la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León en relación al resto de cooperativas que prestan sus servicios en el Cantón Gualaceo que se encuentran tanto en el segmento uno, dos y tres, ver anexo 1.
- En el tema de colocación a marzo de 2019 la cooperativa CAJA tiene una participación de 6.66% del total de préstamos en la zona de influencia, es importante recalcar que si analizamos solo a las cooperativas de segmento 2 se encuentra en primer lugar, ver tabla.

**Tabla 2.** Colocación de las COAC en Gualaceo

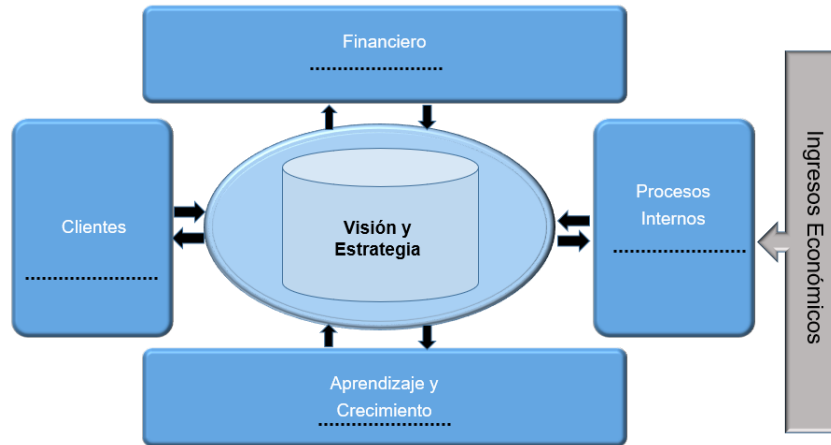
Razón Social	Cartera Total	Nº Socios con Crédito	Participación Cartera	Participación Nº Socios
Jardín Azuayo	\$32,988,135.87	4,710	44.67%	46.07%
JEP	\$21,393,729.84	2,144	28.97%	20.97%
Fasayñan	\$6,956,859.89	1,453	9.42%	14.21%
Gañansol	\$4,918,155.49	736	6.66%	7.20%
CAJA	\$4,847,154.09	534	6.56%	5.22%
Coopac Austro	\$1,681,086.76	399	2.28%	3.90%
La Merced	\$1,068,017.38	247	1.45%	2.42%
<b>TOTAL</b>	<b>\$73,853,139.32</b>	<b>10,223</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia – datos de página web SEPS

Una vez expuesto los resultados de las encuestas y analizada la documentación en cuanto a la participación en la colocación y la capitación se propone para la Cooperativa Alfonso

Jaramillo León un modelo de plan estratégico financiero que ayudara a un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.

**Figura 1.** Esquema de indicadores Balanced Scorecard.



**Fuente:** Elaboración propia

El esquema planteado comienza estableciendo la visión, misión, objetivos y estrategias que serán la parte esencial sobre lo que se plasma el modelo, por lo que es indispensable explicar que la visión y la misión ya están plasmadas por parte de la alta gerencia, por lo que en su página web Cooperativa CAJA (2017) afirma que su visión es: “convertirnos en una de las instituciones financieras cooperativista más destacada del Austro”, su misión es: “Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestro socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región” y los valores corporativos que guían la institución son “responsabilidad, ayuda mutua, democracia, igualdad, equidad, solidaridad”.

Los objetivos estratégicos a cumplir son:

- Alcanzar indicadores de solvencia, liquidez, manejo de activos y rendimientos financieros que las COAC en el segmento unos están obligados a mantener en los próximos dos años.
- Incrementar la participación en la colocación y la captación en el Cantón Gualaceo en un 10% en los próximos dos años.
- Reducir el tiempo de entrega de créditos a 36 horas en el 50% de las solicitudes en los próximo dos años.
- Mantener colaboradores satisfechos mínimo al 95% en los próximos dos años.

Con el fin de conocer la situación actual de la cooperativa CAJA en la agencia Gualaceo se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas estableciendo

cuan relacionados están cada una de las variables que conforman la matriz también conocido como FODA ponderado, para esto se utilizó una escala de Likert donde 1 equivalía a nada relacionado y 5 completamente relacionado, y se consideraron únicamente las estrategias donde existe una relación de 5 es decir estén completamente relacionados

**Tabla 3.** Matriz FODA para la cooperativa CAJA

Perspectiva	Fortalezas	Debilidades
Financiera	F1 Indicadores aceptables por el organismo de control	D1 Poca participación en el mercado
	F2 Productos financieros asequibles	D2 Socios no son recíprocos con la cooperativa
	F3 Tasas activas competitivas	D3 Tasas pasivas no competitivas
Del cliente.	F4 Servicio personalizado	D4 Gran parte de la población de Gualaceo no conoce CAJA
	F5 Imagen y excelente reputación	D5 No atrae socios nuevos
Del proceso interno	F6 Las transacciones en cajas son ágiles	D6 Tiempo de respuesta en los créditos demasiado prolongados
	F7 Personal comprometido con la institución	D7 Falta de manuales de función y procedimientos establecidos
Crecimiento y formación.	F8 Mejora Continua	D8 Locales arrendados
	F9 Personal con conocimientos	D9 Infraestructura

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.** Matriz FODA para la cooperativa CAJA

Perspectiva	Oportunidades	Amenazas
Financiera	O1 Pertenecer al segmento 1.	A1 Fuerte competencia directa e indirecta
	O2 Disponibilidad de estadísticas de las COAC	A2 Alto índice de morosidad en el segmento microcréditos
	O3 Sistema cooperativista con mayor aceptación frente al sistema bancario	A3 Incremento en la morosidad y provisiones en las COAC.
Del cliente.	O4 Variedad de productos financieros	A4 Nuevas generaciones que no conocen la cooperativa Caja
	O5 Socios que no trabajan aun en el sistema financiero	A5 Facilidades para acceder a los servicios financieros en la competencia
Del proceso interno	O6 Ente regulatorio exigente.	A6 Acceso a los servicios financieros en tiempos récords
	O7 COAC más organizadas internamente	A7 Aplicaciones de las mejores prácticas a un costo elevado
Crecimiento y formación.	O8 Sistema cooperativista respaldado por el Estado	A8 Ente regulatorio cada vez más exigente y burocrático
	O9 Mano de obra capacitada	A9 Cambios gubernamentales

**Fuente:** Elaboración propia

Para cumplir cada uno de los objetivos planteados es necesario establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de las mismas, ahora bien, para medir este cumplimiento es necesario definir indicadores que coadyuven a generar una visión clara del panorama por lo que partiremos de la metodología del Balance Scorecard agrupando los indicadores en base a sus perspectivas, entonces tenemos:

En lo que se refiere a la perspectiva financiera

**Tabla 5.** Indicadores perspectiva financiera

Perspectiva financiera					
Objetivo 1	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Alcanzar indicadores de solvencia, liquidez, manejo de activos y rendimientos financieros que las COAC en el segmento unos están obligados a mantener en los próximos dos años.	Solvencia	8%	7.99%	8%<=I>9%	9%
	Morosidad	3.5%	4%	4%>I<3%	3%
	Liquidez	2.5	2	2<I<2.49	2.5

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6.** Estrategias a realizar para cumplir con la perspectiva financiera

Estrategias
Implementar un plan de capacitación al personal en el área de créditos para fortalecer sus competencias y metodologías crediticias.
Implementar un score crediticio que ayude a un mejor análisis del socio deudor.
Realizar una diversificación de productos financieros y de riesgo con créditos de montos pequeños y en diferentes líneas.
Ajustar métodos y procesos a los tipos de socios que tiene la cooperativa.

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.



**Tabla 7. Indicadores de la Perspectiva Financiera**

No.	Nombre del indicador	Estrategia	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
1	Solvencia	Mantener un índice de solvencia equivalente al segmento 1	Mide la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.	Patrimonio técnico / Activos ponderados por riesgo	Mínimo 9%
2	Índice de morosidad	Alcanzar un índice de mora igual o inferior al 3%	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperación y pueden ocasionar pérdidas en la institución.	Cartera vencida / Total de cartera	Máximo 3%
3	Indicador de liquidez	Mantener un índice liquidez adecuado	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes.	Fondos disponibles + Inversiones / Depósitos a la vista + depósitos a plazo	Primera línea > 2 Segunda Línea > 2.5

En lo que se refiere a la perspectiva clientes

**Tabla 8. Indicadores de la perspectiva clientes**

Perspectiva de Clientes					
Objetivo 2	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Incrementar la participación en la colocación y la captación en el Cantón Gualaceo en un 10% en los próximos dos años.	Participación colocación	6.56%	5%	5% < I < 10%	10%
	Participación Captación	1.22%	5%	5% < I < 10%	10%
<b>Estrategias</b>					
Fortalecer los proceso y políticas de servicio al cliente, obteniendo un plus frente a la competencia.					
Implementar un área de captaciones					
Publicidad en medios de comunicación de radio, televisión y aprovechar las plataformas tecnológicas como Facebook e Instagram para que la población de Gualaceo conozca sobre CAJA.					
Diseñar productos que estén orientados hacia las nuevas generaciones.					
Realizar alianzas con el sector público y privado para brindar los servicios de la cooperativa, pago de roles, tarjetas de debido, CAJA en line, ahorro programado.					
Realizar una reingeniería de procesos en el área de créditos para optimizar el tiempo de entrega de créditos.					

Fortalecer las captaciones mediante convenios con empresas que pagan remesas para que el dinero se deposite en las cuentas del socio en CAJA
Dar mayor importancia al pago de remesas.
Incentivar el uso de la página WEB y la aplicación móvil.

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 9.** Indicadores de la perspectiva clientes.

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
4	Participación colocación	Incrementar el porcentaje de participación en colocación	Mide el % de participación	Colocación CAJA / Total colocación en Gualaceo	Mínimo 10%
5	Participación Captación	Incrementar el porcentaje de participación en la captación	Mide el % de participación	Captación CAJA / Total captación en Gualaceo	Mínimo 10%

En lo que se refiere a la perspectiva procesos internos

**Tabla 10.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

Perspectiva procesos internos					
Objetivo 3	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Reducir el tiempo de entrega de créditos a 36 horas en el 50% de las solicitudes en los próximo dos años.	Créditos despachados en menos 36 horas	10.00%	30%	30% < I < 50%	50%
	% socios activos	50.00%	60%	60% < I < 80%	80%
	Índice de devolutivas	70.00%	60%	60% < I > 20%	20%
	% Conocimiento de políticas y procesos	75.00%	70%	70% < I < 90%	90%
Estrategias					
Desarrollar indicadores que ayuden en la medición real del tiempo promedio de entrega de los créditos.					
Implementar líneas de crédito.					
Implementar manuales de políticas y procedimientos para el área de crédito para que exista una forma homogénea de hacer las cosas.					
Plan de capacitación para el área operativa con el fin de evitar devolutivas.					
Fortalecer el control y seguimiento de metas para tomar medidas correctivas a tiempo.					

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 11.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
6	Créditos despachados en menos de 36 horas	Minimizar el tiempo de entrega de créditos	Mide la eficiencia en la colocación	Créditos despachados en menos de 36 horas / Total de créditos despachado	Mínimo 30%
7	% socios activos	Incrementar el % de socios activos	Mide el % de socios activos	Socios activos / Total de socios	Mínimo 80%

**Tabla 12.** Indicadores de la perspectiva procesos internos

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
8	Índice de devolutivas	Disminuir las devolutivas de los créditos	Mide el porcentaje de devolutivas	Total, devolutivas / Total de créditos despachados	Máximo 20%
9	% Conocimiento de políticas y procesos	Conocimientos de políticas y procesos	Mide el porcentaje de conocimiento de políticas y procesos	Errores operativos / Total de procesos realizados	Mínimo 90%

En lo que se refiere a la perspectiva aprendizaje y talento humano

**Tabla 13.** Indicadores de la perspectiva Aprendizaje y Talento Humano

<b>Perspectiva Aprendizaje y Talento Humano</b>					
Objetivo 4	Indicador	Valor Actual	Rangos de Alerta		
			Peligro	Aceptable	Excelente
Mantener colaboradores satisfechos mínimo al 95% en los próximos dos años.	% de personal capacitado	85.00%	60%	60% < I < 95%	95%
	% satisfacción de clima laboral	85.00%	80%	80% < I < 90%	90%
<b>Estrategias</b>					
Desarrollar un plan de carrera para los colaboradores en base a su desempeño.					
Plan de formación y capacitación con miras a fortalecer sus competencias.					
Implementar un sistema de reclutamiento y selección de mejores talentos.					
Realizar procesos de inducción al personal nuevo.					
Fortalecer la comunicación al interior de la cooperativa, haciéndola más participativa.					

Es importante tener conocimiento de la forma de cálculo indicadores.

**Tabla 14.** Indicadores de la perspectiva aprendizaje y Talento Humano

No.	Nombre del indicador	Objetivo	Para qué sirve el indicador	Formula	Meta
10	% de personal capacitado	Mantener colaboradores capacitados	Mide el porcentaje de colaboradores capacitados	Total, de colaboradores capacitados / total de colaboradores	Mínimo 95%
11	% satisfacción de clima laboral	Mantener un clima laboral adecuado	Mide el porcentaje de colaboradores satisfechos	Evaluaciones satisfactorias / Total de evaluaciones	Mínimo 90%

## Conclusiones

El plan estratégico financiero en las cooperativas de ahorro y crédito es de vital importancia, debido a que relaciona el plan estratégico con el plan financiero; es decir, ayuda a tener claro la misión, visión, y los objetivos que la entidad financiera persigue con el objetivo de crecer de manera sustentable, optimizando sus ingresos y buscando el beneficio de todos los que participan en ella como son los socios, empleados y directivos reconociendo al ser humano como sujeto y fin y que es más importante que el capital

El Balace Scorecard o Cuadro de Mando Integral es más que una tabla de indicadores se convierte en una tabla de gestión que ayuda en la administración, en la toma de decisiones óptimas y a medir el cumplimiento de los objetivos que la empresa se propuso. Los mismo que al buscar su beneficio común los indicadores se basan en la metodología PERLAS que fue desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito que ayuda en la administración y control de la salud financiera de la institución.

Las encuestas realizadas explican que los habitantes del Cantón Gualaceo al momento de realizar una apertura de una cuenta de ahorros valoran en primera instancia la tasa de interés pasiva, seguida de los servicios financieros; así mismo, al momento de realizar un crédito en una entidad financiera la tasa de interés activa y el servicio que recibe son los aspectos más importantes, por otro lado al momento de ahorrar o realizar inversiones, la población considera la tasa de interés pasiva y la confianza que la institución brinda y que tiene mucho que ver con el prestigio institucional es lo más decisivo para dejar su dinero en institución .

Los datos publicados por el organismo de control SEPS en el mes de marzo de 2019 en temas como la captación y la colocación permite identificar claramente que la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León en relación al resto de cooperativas que prestan sus servicios en el Cantón Gualaceo ya se encuentran en el segmento uno, dos y tres tiene una baja participación lo cual hace imprescindible tomar medidas correctivas.

La implementación del plan estratégico financiero en la agencia Gualaceo de la cooperativa Alfonso Jaramillo león permite identificar claramente las estrategias que se debe implementar para cumplir con los objetivos planteados y llegar a la visión que la entidad tiene, orientándonos hacia el buen servicio, capacitación constante, con procesos bien establecidos, llegando a la eficiencia y eficacia con indicadores clave para medir la salud financiera de la entidad.

### Referencias bibliográficas

- Aldana, S., Vereda, F., Hidalgo-Álvarez, R., & de Vicente, J. (2016). Facile synthesis of magnetic agarose microfibers by directed selfassembly. *Polymer*, 93, 61-64.
- Bhat, S., Tripathi, A., & Kumar, A. (2010). Supermacro porous chitosan-agarose-gelatin cryogels. in vitro characterization and in vivo assesment for cartilage tissue engineering. *Journal of the Royal Society Interface*, 1-15.
- Bossis, G., Marins, J., Kuzhir, P., Volkova, O., & Zubarev, A. (2015). Functionalized microfibers for field-responsive materials and biological applications. *Journal of Intelligent Material Systems and Structures*, 1-9.
- Cooperativa CAJA. (2017). *Quienes somos: Cooperativa CAJA*. Obtenido de <https://www.caja.com.ec/noticia/quines-somos>
- Corporación de Estudios para el Desarrollo CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Quito.
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Limusa.
- Dias, A., Hussain, A., Marcos, A., & Roque, A. (2011). A biotechnological perspective on the application of iron oxide magnetic colloids modified with polysaccharides. *Biotechnology Advances* 29, 29, 142–155.
- Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU). (2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) septiembre 2018*. Quito. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Estrada Guerrero, R., Lemus Torres, D., Mendoza Anaya, D., & Rodríguez Lugo, V. (2010). Hidrogeles poliméricos potencialmente aplicables en Agricultura. *Revista Iberoamericana de Polímeros*, 12(2), 76-87.

- García-Cerda, L., Rodríguez-Fernández, O., Betancourt-Galindo, R., Saldívar-Guerrero, R., & Torres-Torres, M. (2003). Síntesis y propiedades de ferro fluidos de magnetita. *Superficies y Vacío.*, 16(1), 28-31.
- Gómez, G. (11 de octubre de 2000). *La planificación financiera*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ilg, P. (2013). Stimuli-responsive hydrogels cross-linked by magnetic nanoparticles. *Soft Matter*, 9, 3465-3468.
- Jácome, H., Ferraro, E., & Sánchez, J. (2004). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana: Una alternativa para el desarrollo*. Quito: Riespergraf.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Levy, L. H. (2002). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: Isef Empresa Líder.
- Lewitus, D., Branch, J., Smith, K., Callegari, G., Kohn, J., & Neimark, A. (2011). Biohybrid carbon nanotube/agarose fibers for neural tissue engineering. *Advanced Functional Materials*, 21, 2624-2632.
- Lin, Y.-S., Huang, K.-S., Yang, C.-H., Wang, C.-Y., Yang, Y.-S., Hsu, H.-C., . . . Tsai, C.-W. (2012). Microfluidic synthesis of microfibers for magnetic-responsive controlled drug release and cell culture. *PLoS ONE*, 7(3), 1-8.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Moreno, J. (2003). *Planeación financiera*. México: Compañía Editorial Continente.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas S. A.
- Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Campos Pacurucu, J. O. (junio de 2019). Aplicación del sistema COBIT en los procesos de auditoría informática para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5. (C. Digital, Ed.) *Visionario Digital*, 3(2.1), 445-475.
- Ochoa, G. A. (2009). *Administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
-



- Pérez - Carballo, V. J. (2015). *La estrategia financiera de la empresa*. España: ESIC.
- Richardson, D. C. (2009). *Sistema de monitoreo PERLAS*. USA.
- Ruiz Estrada, G. (2004). *Desarrollo de un Sistema de liberación de fármacos basado en nanopartículas magnéticas recubiertas con Polietilenglicol para el tratamiento de diferentes enfermedades*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Física Aplicada.
- Samaniego, R. (2007). *El riesgo del crédito en el marco del acuerdo Basilea II*. ESPAÑA: DELTA.
- Song, J., King, S., Yoon, S., Cho, D., & Jeong, Y. (2014). Enhanced spinnability of carbon nanotube fibers by surfactant addition. *Fibres and Polymers*, 15(4), 762-766.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Economía solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*. Quito.
- Tartaj, P., Morales, M., González-Carreño, T., Veintemillas-Verdaguer, S., & Serna, C. (2005). Advances in magnetic nanoparticles for biotechnology applications. *Journal of Magnetism and Magnetic Materials*, 290, 28-34.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Wulff-Pérez, M., Martín-Rodríguez, A., Gálvez-Ruiz, M., & de Vicente, J. (2013). The effect of polymer surfactant on the rheological properties of nanoemulsions. *Colloid and Polymer Science*, 291, 709-716.
- Zamora Mora, V., Soares, P., Echeverría, C., Hernández, R., & Mijangos, C. (2015). Composite chitosan/Agarose ferrogels for potential applications in magnetic hyperthermia. *Gels*, 1, 69-80.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Ramón Saquicela, J., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Plan estratégico financiero para la óptima gestión de los ingresos en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario. *Visionario Digital*, 3(2.2), 216-237. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

