

**Retos estratégicos económicos emergentes en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda.**

**Emerging strategic economic challenges in the
Savings and Credit Cooperative Pushak Runa Ltda.**

Segundo Juan Guapisaca-Capuz¹
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato -
Ecuador
guapisacacsegundo@hotmail.com

Joyce Beatriz MoraRivera²
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato -
Ecuador
joycemora@gmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2219

V9-N2 (mar-abr) 2024, pp 29-50 | Recibido: 08 de noviembre del 2023 - Aceptado: 30 de noviembre del 2023 (2 ronda rev.)

1 Estudiante de la maestría en Contabilidad y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5033-0547>

2 Docente Investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9998-0963>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El escenario de la pandemia de la Covid-19, provocó un impacto social y económico en las instituciones del sistema financiero a nivel mundial, donde se vieron afectados sus niveles de captación y sus procesos administrativos, operativos y monetarios. La investigación se analizó de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda., donde se han presentado insuficiencias y debilidades dentro de la captación de socios y clientes, la gestión de créditos, sus procesos internos, los programas sociales y dentro de su dirección estratégica. Por lo expuesto, el objetivo principal se concentró en el diseño de estrategias económicas y financieras que permitan mitigar el riesgo financiero y existan líneas de actuación eficientes en situaciones emergentes dentro de la entidad. Para lo cual se utilizó un estudio de tipo descriptivo – explicativo, basado en un enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo de corte transversal, empleándose un método lógico-inductivo. Así mismo, se utilizó estadístico chi-cuadrado, con el fin de validar la hipótesis alternativa relacionada al diseño de estrategias económicas-financieras para enfrentar los retos en situaciones emergentes dentro de la entidad. Se utilizó la aplicación de encuestas donde participaron 47 colaboradores de la cooperativa. El procesamiento de la información se realizó en el software SPSS v.26.0. Los resultados obtenidos formularon 16 estrategias dentro del Balance Scorecard, como medios que permitieron generar mayores rendimientos, robustecer el control interno, expandirse en el mercado y mejorar procesos internos. Además, se validó la hipótesis que planteó el estudio.

Palabras claves: cooperativas, sistema financiero, procesos internos, estrategias económicas, riesgo financiero.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic scenario caused a social and economic impact on the institutions of the financial system worldwide, where their deposit levels and administrative, operational and monetary processes were affected. The investigation was analyzed from the Pushak Runa Ltda. Savings and Credit Cooperative, where insufficiencies and weaknesses have been presented within the acquisition of members and clients, credit management, its internal processes, social programs and within its strategic direction. Therefore, the main objective focused on the design of economic and financial strategies that allow mitigating financial risk and have efficient lines of action in emerging situations within the entity. For which a descriptive-explanatory study was used, based on a mixed qualitative and quantitative cross-sectional approach, using a logical-inductive method. Likewise, chi-square statistics were used in order to validate the alternative hypothesis related to the design of economic-financial strategies to face the challenges in emerging situations within the entity. The application of surveys was used where 47 employees of the cooperative participated. Information processing was carried out in SPSS v.26.0 software. The results obtained formulated 16 strategies within the Balance Scorecard, as means that allowed generating higher returns, strengthening internal control, expanding in the market and improving internal processes. Furthermore, the hypothesis posed by the study was validated.

Keywords: cooperatives, financial system, internal processes, economic strategies, financial risk.

, donde se vieron afectados y vulnerados sus medios de captación, sistemas de colocación, niveles de ingresos y sus procesos administrativos, operativos y financieros, lo cual generó como consecuencia el incremento en grandes magnitudes de riesgos de carácter, económico, financiero, tecnológico, social y ambiental (De La Torre y Quiroz, 2020). Estas deficiencias han incidido en que las organizaciones financieras necesiten modelos de gestión estratégica que ayuden y fortalezcan la consecución de sus objetivos estratégicos, y se instauren como un medio de aseguramiento frente a las amenazas y vulnerabilidades que han sido producto a raíz de la pandemia (Quiroz et al., 2023).

El sistema financiero a nivel mundial, representa un instrumento de captación, inversión y administración de recursos financieros, en el que participan entes e instituciones del sector público y privado que se unen para conformar entidades financieras que busca generar ingresos, ser intermediarios financieros y brindar beneficios a sus socios y participen, convirtiéndose en un eje del desarrollo económico de los países y promover el progreso de comunidades, localidades y asociaciones (Pauca, 2022).

En Latinoamérica, existe un mercado dinámico y potencializado de servicios y productos financieros, donde el crecimiento de entidades financieras se ha mostrado exponencialmente en los últimos diez años, esto ha permitido a usuarios y a la sociedad en general el acceso a productos y servicios financieros enfocados en satisfacer necesidades de consumo, productividad, vivienda, inversión y emprendimiento, este modelo ha contribuido al desarrollo económico de la región latino americana al incrementar el valor de los mercados en cada país (López et al., 2018).

En el Ecuador, el sistema financiero se compone de dos grupos estratégicamente establecidos: a) las instituciones bancarias regidas y reguladas por la Superintendencia de Bancos (SIB), y b) las Cooperativas, Mutualistas, Cajas de Ahorros, Bancos Comunes y Cajas Comunes regidas y reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las

mismas que, se encuentran segmentadas en base a la ley de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera conforme el nivel de sus activos (León y Murillo, 2021). Son estos grupos los que dinamizan la intermediación financiera de captación y colocación de capitales, y son los encargados de fortalecer el mercado financiero local y optimizar el uso de los fondos y recursos monetarios.

A diciembre del año 2022 en el Ecuador, según datos de la SEPS (2023), se determinó que existen 420 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) y 4 Asociaciones Mutualistas, las mismas que, se encuentran divididas y clasificadas por cinco segmentos definidos estratégicamente, donde se localicen a nivel nacional 46 Cooperativas del segmento 1 (activos mayores a 80 millones), 57 Cooperativas del segmento 2 (con activos que van de 20 millones hasta 80 millones), 98 Cooperativas del segmento 3 (con activos que van de 5 millones hasta 20 millones), 145 Cooperativas del segmento 4 (con activos que van de 1 millón hasta 5 millones), y 65 Cooperativas del segmento 5 (con activos que llegan hasta 1 millón).

Con lo cual, el sector Económico Popular y Solidario, ha mostrado crecimiento consolidado en los últimos años, donde a nivel global ha tenido un incremento del 18,5% con respecto al año 2021; sin embargo, al analizar el grupo conformado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) y las asociaciones Mutualistas, se evidencia un decremento de instituciones del 9.7% respecto al año 2021, en el cual existían 488 entidades, donde factores como la reducción de socios y las exigencias para colocar créditos, fomentaron la existencia de problemas de liquidez en ciertas instituciones, componentes que fueron determinantes para que se genere disminución e impactaron en gran magnitud a este segmento (SEPS, 2022).

Así mismo, la investigación de León y Murillo (2021) analizó a 20 COAC del sector ecuatoriano. En este sentido, los autores plantearon que, a raíz de la pandemia de la Covid-19, existió un impacto directo en el decremento de liquidez de esta entidad que

afectaron directamente a sus ingresos anuales, donde un 11,2% de instituciones se vieron perjudicados por la falta de pago de los créditos concedidos a los socios y clientes. Con lo cual, profundizan que estos resultados son producto directamente de la falta de ingresos en los hogares ecuatorianos, los niveles de pobreza y desempleo, destacándose que alcanzaron en el año 2022 un 27.7% y el 4.2% respectivamente; con relación al trabajo informal hubo un incremento del 3.6%. Considerándose al respecto, que estos son factores que merman directamente la captación de productos financieros y el cumplimiento de los pagos adquiridos por parte de la ciudadanía.

Así también, la competencia tiene incidencia directa en la participación del mercado del sector cooperativo, donde la innovación en sus procesos y la tecnificación de sus productos y servicios financieros marcan una ventaja o desventaja competitiva frente a terceros, que obligan a las instituciones a buscar un enfoque estratégico que robustezca e innove sus procesos internos, mejore la eficiencia y eficacia de sus servicios y actividades, genere valor agregado a sus socios y clientes y sea una línea de aseguramiento frente a los riesgos del entorno (Rizo, 2022).

En tal sentido, las principales deficiencias dentro de las COAC post pandemia, que señala Dave (2021), son las siguientes: a) la ineficiente colocación de créditos, b) baja captación de socios, c) la morosidad y cartera vencida, d) el escaso seguimiento a socios y clientes, de igual manera, señala que para mejorar estas deficiencias se debe: i) fortalecer los servicios de atención al socio, ii) innovar canales de seguimiento a socios y clientes, iii) robustecer los mecanismos de control en el otorgamiento crédito y iv) proponer las mejores políticas de captación y colocación acorde a las exigencias del mercado.

Adicionalmente, los principales desafíos que enfrentan las COAC a raíz de la pandemia y a nivel global de acuerdo a Chávez y Monar (2023), que son: a) fomentar la innovación tecnológica, b) establecer alianzas estratégicas entre entes financieros, c) generar programas

de educación financiera, d) estandarizar procesos conforme las exigencias nacionales e internacionales, e) diversificar el portafolio de sus productos y servicios, y f) trabajar en enfoques de sostenibilidad. En estas líneas las COAC deben trabajar sus modelos estratégicos para mantenerse sólidas frente a los desafíos del entorno.

Para el estudio, se toma como ejemplo el análisis estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda., esta institución tiene su domicilio principal en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, posee sucursales en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pichincha y Guayas, la cual se encuentra dentro del segmento 3 de las COAC a nivel nacional, cuyos activos a diciembre del año 2022 alcanzaron un total de USD 17.6 millones.

En este año, dentro de la cooperativa se presentaron insuficiencias en la captación de socios, la colocación de créditos y debilidades en sus procesos internos, factores que incidieron para que se produzca un resultado adverso, con un decrecimiento (0.2%), según los balances financieros de la entidad.

Adicionalmente, durante la crisis sanitaria del Covid-19, se identificaron principalmente el aumento de riesgos económicos y financieros, donde el más predominante fue el riesgo de liquidez, mismo que se presentó debido a la escasez de aportes de los socios, clientes, inconvenientes en la recuperación y gestión de cartera, lo que originó problemas relacionados con los activos circulantes, con el riesgo financiero y la obtención de rendimientos.

Además, según el informe de peritaje externo de Herrera (2023), señala que internamente se ha detectado debilidades como un deficiente modelo de seguimiento en ahorros, créditos e inversiones, la escasa gestión en programas de educación financiera a socios y clientes, insuficiencias en el modelo de gestión crediticio, limitado personal en la gestión de campo, disminución de socios estratégicos, falta de gestión en planes de tics y falta de controles internos más robustos.

Por lo expuesto, se vuelve imprescindible proponer un modelo de gestión que establezca líneas de actuación eficientes y efectivas, mediante estrategias que permitan enfrentar las contingencias y debilidades dentro de la entidad, con el objetivo de afrontar las amenazas competitivas y ganar espacio en el mercado, fortalecer sus procesos internos, generar mayor rentabilidad y rendimientos y conseguir un enfoque sostenible al crear valores a socios y clientes.

Para lo cual, se plantea como objetivo de la presente investigación diseñar estrategias económicas y financieras que permitan mitigar el riesgo financiero y sean líneas de actuación eficientes en situaciones emergentes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda., mediante un modelo de gestión estratégica que busque asegurar a la empresa frente a los riesgos operativos, tecnológicos y financieros y se constituya en un medio para fortalecer procesos internos, generar mejores rendimientos, ganar mayor mercado y crear valor a socios y clientes. Para este estudio el planteamiento hipotético se validó el diseño de estrategias económicas-financieras, para enfrentar de manera eficiente los retos en situaciones emergentes dentro de la entidad.

Fundamentación teórica

Sector Cooperativo y su funcionalidad

El cooperativismo es una forma de asociación económica y social, donde las personas naturales y jurídicas se asocian de manera libre y voluntaria para hacer frente a sus necesidades, trabajan bajo principios de equidad e igualdad y proponen el avance cultural, social y económico de las localidades y comunidades a nivel regional (Bunders et al., 2022).

En tal sentido, el artículo 21, de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS (2011), define al sector cooperativo como un conjunto de personas que se unen colaborativamente de manera voluntaria para emprender una sociedad conjunta, jurídica y democrática que permita satisfacer sus

necesidades económicas, culturales y sociales. Las cooperativas como asociaciones se involucran en el mercado económico con el fin de generar crecimiento sostenible, bienestar social y producir rentabilidad para sus participantes, es bajo este contexto que surgen las COAC (Vásquez y Otálora, 2018).

Las COAC, son organizaciones que realizan actividades de intermediación financiera de captación, colocación e inversión, cuyo beneficio se direcciona a proporcionar valor agregado a sus socios y clientes, integrantes y partícipes (Paucar, 2022; McKillop et al., 2020). El Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), las define como entidades destinadas a realizar intermediación financiera y responsabilidad social, conformadas por personas naturales y jurídicas organizadas legal y voluntariamente bajo los principios de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

La función principal de las COAC, es la intermediación financiera, definidas como las acciones que realizan las cooperativas a captar depósitos de los socios y clientes o inversionistas, emplear ese dinero en colocación de créditos a sus socios, que generen para socios una tasa de interés activa y para los clientes una tasa de interés pasiva (De La Oliva y Aguilar, 2019). La principal, fuente de ingresos de estas instituciones es la colocación de dinero en base a préstamos, de los cuales la entidad recibirá intereses financieros que son sustanciales para generar su superávit y rentabilidad, para esto, debe tener fondos disponibles captados de los socios en base a ahorros e inversiones, que se convierte en el insumo fuente para colocaciones de créditos, este proceso sistemático dinamiza su funcionalidad (Ramón et al., 2019).

Los beneficios de las COAC, son obtenidos en base a la gestión administrativa y financiera óptima y adecuada, donde se analizan índices de eficiencia, eficacia y efectividad, así como indicadores financieros que miden activos, patrimonio, solvencia, liquidez y rendimiento, los cuales se convierten en el insumos para evaluar la organización y proponer medidas estratégicas que permitan fortalecer procesos,

corregir y prevenir riesgos financieros y económicos y establecer medios de acción que preparen a las entidades ante cualquier escenario a corto, mediano y largo plazo (Ramón et al., 2019; Parrales et al., 2022).

Además, deben tener en consideración que parte del destino de sus rendimientos debe enfocarse en desarrollar y establecer programas sociales y ambientales, que generen beneficios para la sociedad y los entes que en ella interactúan y aporten con iniciativas en las aristas de salud, cultura, ambiente y servicios de primera necesidad (Gyasi et al., 2021).

Riesgos dentro de la gestión administrativa y financiera del sector cooperativo

El riesgo es la probabilidad de que acontezca un suceso que impacta de manera negativa en las operaciones de las instituciones, el mismo se expresa en consecuencias derivadas de la ocurrencia de un evento negativo (Vargas et al., 2019). Los principales riesgos financieros dentro del sector cooperativo son el riesgo de liquidez, el riesgo crediticio, el riesgo de mercado, riesgo de fraude y el riesgo operacional y son concebidos inherentemente por las operaciones financieras que realizan estas entidades (León y Murillo, 2021).

Las principales debilidades que incrementan el nivel de riesgo financiero en el sector cooperativo son: a) la falta de provisiones, b) los riesgos del mercado, c) inadecuada gestión de activos, d) limitada captación de socios, e) bajos niveles de colocación de créditos, f) políticas ausentes y g) falta de controles preventivos, todos estos factores limitan el adecuado funcionamiento y gestión operacional (Álvarez y Apaza, 2020).

En este contexto, la administración y la gerencia son los entes que deben dirigir la gestión de riesgos, al establecer estrategias, políticas y procedimientos que permitan identificar, medir, controlar, mitigar el impacto y eventos adversos generados por los mismos (Altamirano et al., 2018). Es así que, Guamán y Urbina (2021), señalan que las principales actividades que

fortalecen el control y la adecuada gestión de riesgos son: a) la planeación financiera, b) la creación de un fondo emergente, c) la gestión eficaz de costos y gastos operacionales, d) proponer líneas de marketing que atraigan más captaciones, e) generar proyectos que generen más colocaciones y f) crear políticas robustas de prevención y actuación.

Gestión estratégica dentro del sector cooperativo

La gestión estratégica es un modelo de planificación, organización, ejecución, análisis y control que formula programas y proyectos que contribuyen al logro de objetivos corporativos, su funcionalidad radica en obtener un eficiente desempeño económico, administrativo y financiero, donde se sigue de manera esquemática un proceso con los siguientes lineamientos: a) análisis de la situación actual interna y externa, b) identificación del estado de los procesos y áreas, c) diseñar e implementar medidas de mejora, d) asignar recursos económicos, tecnológicos, humanos y financieros y e) evaluar las acciones propuestas, su principal finalidad es fortalecer los procesos internos que permitan a las organizaciones estar preparadas en el futuro y lograr la consecución de los objetivos estratégicos institucionales (Rodríguez y Reynoso, 2020).

En este contexto, Gonzales y Rodríguez (2020), señalan que la gestión estratégica es la principal herramienta cíclica que formula objetivos a corto, mediano y largo plazo en base a estrategias de tipo económico, financiero, administrativo y operativo, al establecer los recursos necesarios y determinar responsabilidades, donde la función primordial es orientar la toma de decisiones de la gerencia y gestionar los riesgos del entorno en la actualidad y a futuro.

La gestión estratégica, parte de un proceso estratégico que inicia con el diagnóstico de la situación actual de las organizaciones, para diseñar y modelar un eje funcional basado en la visión, misión y metas institucionales que se cristalizan en estrategias, las cuales se convierten en la guía de actuación para generar programas,

planes y proyectos que definen la trayectoria que emprende la entidad para cumplir sus objetivos estratégicos (Morillas et al., 2020).

De acuerdo a lo anterior, Gonzales et al. (2023) señalan que debido a los constantes cambios que experimentan las organizaciones dentro del entorno económico y social, la gestión estratégica es imprescindible para fomentar el rumbo que las entidades, donde las estrategias que se formulen tendrán incidencia directamente en el aumento de la productividad, obtención de rentabilidad, control de riesgos y la gestión óptima de los recursos organizacionales, que le permitirán a la entidad permanecer vigente y sólida en el mercado.

Las estrategias permiten ser preventivos y adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos, sociales y culturales, así como gestionar de manera efectiva y adecuada el aprovechamiento de recursos técnicos, humanos, financieros y materiales institucionales (Kitsios y Kamariotou, 2018). Por lo expuesto anteriormente, el plan estratégico se vuelve un elemento esencial y prioritario en las COAC, donde su operatividad se debe enmarcar dentro de una gestión estratégica funcional y eficiente, que vaya acorde a los lineamientos establecidos dentro visión institucional y dentro de los proyectos financieros y sociales que persigue la entidad (Ramón et al., 2019).

Adicionalmente, su filosofía y gestión estratégica debe ir enmarcada en términos de sostenibilidad, donde se deben generar planes sociales, económicos y ambientales, reconociendo a la persona y al medio ambiente donde desarrollan sus actividades como los valores más altos que el mismo capital, al optimizar el beneficio a socios, colaboradores, directivos, comunidades y sociedad en general (Morillas et al., 2020).

Para generar estrategias que vayan acorde a la realidad organizacional se parte de un análisis situacional, donde la herramienta más utiliza es el análisis FODA, en el cual se indagan y estudian las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales que se

encuentran instauradas de manera interna y externa, comúnmente los factores externos serán analizados en base a un estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, mientras que el análisis interno se da prioritariamente el estudio la cadena de valor empresarial y los procesos internos que forman parte de la entidad, la finalidad del análisis FODA es determinar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y oportunidades externas para afrontar y mitigar las debilidades internas y amenazas del entorno (Lobo et al., 2019).

Una adecuada gestión estratégica propondrá retos y acciones frente a las debilidades y amenazas producto del análisis FODA, que diseñe acciones que se forjarán en planes a corto, mediano y largo plazo (Altamirano et al., 2018). Las estrategias dentro del sector cooperativo deben ir relacionadas a captación de socios, desarrollo tecnológico, y colocación de créditos, además deben ir enmarcadas en términos de sostenibilidad y en la búsqueda del desarrollo económico y social, que logre una gestión eficiente, rentable, responsable e innovadora (Kryvyeh y Goncharenko, 2020).

Estrategias económicas y financieras de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El mercado competitivo generado a raíz de la pandemia de la Covid-19, ha dado lugar a que las COAC, generen estrategias económicas y financieras innovadoras con el fin de que les permitan ser sostenibles y sustentables en el tiempo (Jimbo et al., 2019). Las estrategias financieras son el eje de la planificación económica, diseñadas y determinadas por metas, objetivos, parámetros e indicadores, mismas que son formuladas con el fin de generar eficiencia, eficacia y efectividad en la creación de valor empresarial (Leyva, 2018).

Los principales objetivos de carácter económico y financiero que persigue la gestión estratégica dentro de las COAC son: el crecimiento sostenible en el mercado, la generación de rentabilidad, la obtención de beneficios para socios, el control y mitigación de riesgos operativos y financieros, por último,

la gestión social, cultural y ambiental que aporta responsabilidad social corporativa al medio (McKillop et al., 2020).

Las principales estrategias económicas de las COAC, como lo señala Neves et al. (2022), deben estar guiadas a mantener un flujo de efectivo y sus equivalentes óptimo, cumplir de manera oportuna con acreedores públicos y privados, mantener un incremento coherente de los activos empresariales y robustecer procesos internos clave y dar especial atención a sus indicadores de desempeño financiero, de crédito y liquidez.

Puesto que el sector cooperativo es un afluente para préstamos productivos para medianas y pequeñas empresas, una estrategia económica clave es fomentar políticas internas que propongan facilitar la colocación de créditos, así como la flexibilidad en las condiciones de pago hacia sectores productivos en crecimiento como la salud, la educación, el sector inmobiliario y el comercio (Huilca y Baño, 2021).

Así también, las COAC deben formular estrategias para mantener índices de solvencia y liquidez adecuados, en base a programas económicos que propongan fuentes de financiamiento externo a mediano y largo plazo, además la gestión de costos y gastos es prioritaria para mantener disponibles equivalentes de efectivo de manera emergente en situaciones de vulnerabilidad, una correcta gestión de los activos corrientes son fundamentales en la gestión financiera y estratégica institucional (Maldonado et al., 2021).

En este contexto, Masaquiza et al. (2021), establece algunas aristas en las que también deben enfocarse las estrategias financieras de las COAC post pandemia: a) buscar el rendimiento y liquidez sólido y sostenible, b) administrar efectivamente el flujo de caja y la rentabilidad, c) reducir el riesgo de fraude y pérdidas financieras, d) cumplir y gestionar la carga fiscal y e) pronosticar necesidades de expansión dentro del territorio nacional. Adicionalmente, las COAC como parte integrante de su gestión, deben invertir en programas de marketing que

coadyuven a generar mayor captación de socios, más colocaciones de créditos y ganar más participación dentro del mercado (Petrushenko et al., 2020).

Modelo de gestión estratégica para las COAC

El modelo más aconsejado para proponer estrategias a corto, mediano y largo plazo es el *Balance Scorecard* (BSC), ya que es una herramienta que gestiona todos procesos y áreas organizacionales, integrándolas en base a acciones que se convertirán en planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo, al proponer una evaluación y seguimiento continuo de su cumplimiento en base a indicadores financieros y no financieros dentro de la planeación empresarial (Johnsen, 2022).

El BSC gestiona los objetivos estratégicos de la empresa en base a estrategias que involucran todos los niveles de la empresa, que determinen actividades, recursos y responsables, y señale líneas de control y seguimiento que orienten a cumplir la misión y visión empresarial (Gómez, 2018). El objetivo principal del BSC, es traducir la visión de la empresa al realizar una proyección estratégica en acciones, establecer metas, actividades, indicadores, responsables y controles, que se convierten en planes y propósitos institucionales (Mitake et al., 2020). Además, busca el crecimiento sostenible de las entidades que generen valor a corto, mediano y largo plazo (Quezada et al., 2019).

El BSC mide y cuantifica las acciones trascendentales en base a indicadores de gestión que trabajan a cuatro perspectivas técnicamente definidas como son: la gestión financiera, gestión de socio y cliente, análisis de procesos internos y la perspectiva de crecimiento y formación (Uzarski, 2018). El resultado final de una planeación estratégica adecuada debe ser la toma de decisiones acertadas y efectivas, que mida todos los indicadores de manera eficaz, de modo que su corrección o fortalecimiento guíe a la organización al logro de su misión, visión y objetivos importantes (Kaplan y Norton, 2002).

En base a lo manifestado en torno a la planeación estratégica, Masaquiza et al. (2021), se detallan dentro de las siguientes aristas: a) analizar y dar seguimiento dentro de la perspectiva financiera indicadores de gestión, desempeño, liquidez, gestión de cartera, ingresos y egresos, b) analizar y priorizar dentro de la perspectiva de clientes la captación de nuevos mercados y la satisfacción de clientes internos, externos y socios, c) analizar y corregir dentro de la perspectiva de procesos internos los procesos críticos dentro de la cadena de valor, y d) analizar y determinar dentro de la perspectiva de formación y crecimiento la estructura funcional y jerárquica que propone el crecimiento de los colaboradores internos y la mejora continua institucional.

Método

La investigación del estudio es descriptiva – explicativo basado en un enfoque mixto de propiedades cualitativas y cuantitativas de corte transversal. De manera cualitativa se realiza un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, para posteriormente formular las respectivas estrategias económicas emergentes que debe desarrollar la institución como medio de aseguramiento y mejora continua.

Además, se emplea un método lógico-inductivo para describir un modelo de gestión que plantee las principales estrategias económicas y financieras a partir de principios generales estratégicos y bibliografía existente para abordarlos en la institución. Cuantitativamente se analizó la percepción interna del nivel de riesgo dentro de los procesos y áreas financieras, además, se utilizó el estadístico chi-cuadrado con el fin de observar la validez de la hipótesis alternativa de si el diseño de estrategias económicas-financieras y permiten enfrentar los retos en situaciones emergentes.

Para la metodología cuantitativa de campo, se utilizó la aplicación de encuestas donde participaron los trabajadores de la cooperativa de los niveles operativos, administrativos y gerenciales, el instrumento fue aplicado dentro del periodo comprendido entre mayo a julio

del 2023. La encuesta estuvo dividida en tres secciones y 20 ítems, al ser validada a través del coeficiente Alfa de Cronbach se obtiene un valor del 0.879 que demuestra la confiabilidad del instrumento aplicado y datos obtenidos. La muestra por conveniencia estuvo conformada por 47 trabajadores elegidos al azar, es decir: 22 mujeres y 25 hombres, donde la edad de los participantes se mantuvo ente los 20 a 51 años de edad. El procesamiento de la información y datos se lo realizó en el software SPSS v.26.0. con la aplicación de la estadística descriptiva porcentual.

Resultados

Principales riesgos económicos y financieros identificados

El riesgo económico y financiero, representa la probabilidad de que se generen deficiencias en los procesos organizacionales y áreas financieras que pueden llevar a la entidad a tener resultados financieros negativos y la pérdida de capital en determinados periodos, para la investigación se muestran los principales resultados.

La tabla 1, detalla las áreas y procesos con mayor nivel de riesgo financiero dentro de la cooperativa, donde los resultados indican que el proceso con mayor nivel de riesgo en la entidad es la gestión de crédito con un 31,88%, seguida de la gestión de Tics con un 25,96%, y la gestión financiera con el 22,79%. En estas áreas, es donde la empresa debe proponer adecuadas estrategias que permitan gestionar el riesgo y mitigarlo, que den como prioridad el aseguramiento del crecimiento económico y brinde mayor seguridad en la obtención de beneficios institucional que otorguen a la entidad permanecer sólida en el mercado. Actualmente existen procesos de control interno inherentes a cada actividad, sin embargo; se plasma la necesidad de robustecer los controles que fortalezcan los métodos y todas las áreas identificadas.

Los departamentos que presentan mayor nivel de riesgo financiero dentro de la organización son el crédito y cobranzas con el

24,28%, seguida de la gestión contable con el 23,66%, y la gestión de caja con el 23,33%, que son básicamente áreas que manejan las colocaciones de capital, el control y el procesamiento de efectivo y sus equivalentes, donde las estrategias deben fomentar el manejo adecuado y eficaz de los recursos institucionales, al evitar pérdidas de capital, para poder controlar y dar el respectivo seguimiento a las áreas identificadas, puesto que estas son las encargadas de gestionar los recursos para generar créditos económicos a la entidad.

Tabla 1

Procesos y áreas financieras con mayor nivel de riesgo financiero en la Cooperativa Pushak Runa Ltda.

Procesos / Áreas Gestión de caja	Áreas					Total
	Gestión presupuestaria	Gestión contable	Crédito y Cobranza	Ahorro e inversiones		
Gestión de crédito	6,34%	6,50%	8,05%	10,12%	0,87%	31,88%
Captaciones ahorros	2,23%	3,40%	1,28%	3,31%	3,12%	13,34%
Gestión financiera	4,32%	5,54%	7,42%	3,04%	2,47%	22,79%
Gestión del talento humano	0,17%	0,23%	1,12%	0,37%	0,22%	2,11%
Gestión Jurídica	0,31%	0,21%	0,54%	1,63%	1,23%	3,92%
Gestión de Tics	9,96%	1,25%	5,25%	5,81%	3,69%	25,96%
Total	23,33%	17,13%	23,66%	24,28%	11,60%	100,00%

La tabla 2, muestra los principales tipos de riesgos financieros y económicos identificados por cada proceso interno de la institución, donde la mayor ponderación tiene el riesgo de liquidez con un 29,50%, seguido del riesgo crediticio con un 24,20%, y en tercer lugar el riesgo de fraude con el 21,09%. La entidad debe proponer estrategias

que coadyuven a mantener un adecuado índice de liquidez en base a la mayor captación de socios y proveer políticas que ayuden a gestionar adecuadamente mayor nivel de créditos para generar mayores volúmenes de ingresos por concepto de intereses. Así también, establecer líneas de seguimiento más personalizadas a los créditos otorgados para mejorar el desempeño de los mismos y la recuperación efectiva de la cartera de socios.

Por último, hay que proponer controles internos que promuevan medidas que fortalezcan y aseguren a la entidad de los perpetradores de actividades ilícitas, el seguimiento constante de revisión interno son factores predominantes para mitigar el riesgo de fraude.

Tabla 2

Tipo de riesgos financieros y económicos por procesos en la Cooperativa Pushak Runa Ltda.

Procesos / Riesgos	Riesgos económicos financieros					Total
	Riesgo crediticio	Riesgo de fraude	Riesgo de mercado	Riesgo operativo		
Riesgo de liquidez						
Gestión de crédito	9,56%	11,26%	4,41%	1,57%	3,41%	30,21%
Captaciones ahorros	2,26%	0,21%	3,47%	0,54%	1,17%	7,65%
Gestión financiera	11,56%	6,29%	4,56%	3,15%	5,52%	31,08%
Gestión del talento humano	1,14%	1,17%	0,05%	0,16%	0,23%	2,75%
Gestión Jurídica	4,42%	0,79%	1,42%	0,14%	0,43%	7,20%
Gestión de Tics	0,56%	4,48%	7,18%	2,12%	6,77%	21,11%
Total	29,50%	24,20%	21,09%	7,68%	17,53%	100,00%

Análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda.

Con el fin de establecer un análisis situacional riguroso que identifique las áreas y procesos de mejora institucional, se ejecutó el análisis FODA, donde se identificaron los factores externos e internos que influyen positiva y negativamente en la entidad, al determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa. Para esto, dentro de los factores externos se utilizó en análisis PESTEL que indagan los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el sector cooperativo ecuatoriano. Para el análisis interno, se realizó la evaluación de la cadena de valor, donde se identificaron todos los procesos internos y sus componentes, midiendo su eficacia y eficiencia.

En la tabla 3, se muestra la matriz FODA donde se identifican 19 factores internos clave (10 fortalezas y 9 debilidades), y 19 factores externos clave (9 oportunidades y 10 amenazas). Internamente la cooperativa maneja su solidez y fortaleza gracias a: su clima laboral, su ubicación geográfica, sus proyectos ambientales, sus índices financieros, sus servicios y productos, su nivel tecnológico, su fuerza laboral y su infraestructura, lo que denota que la institución tiene factores que le permiten ser competitiva en el mercado. Estas fortalezas, la entidad debe usarlas como medios para mitigar y hacer frente a las principales debilidades detectadas, las cuales fueron: demoras en el procedimiento y seguimiento de créditos, falta de controles internos, capacitación al personal, insuficientes programas de educación financiera a socios y clientes y de gestión en campo, escasos programas de marketing, de captación a mayor nivel de socios y clientes y falta de mejora del sistema de comunicación departamental, en donde las principales estrategias deberán hacer énfasis en corregir las debilidades identificadas y mejorar procesos internos.

Externamente, la institución posee oportunidades que permiten aprovechar sus fortalezas y potencializarlas, estas oportunidades son: las políticas definidas dentro del sector financiero, el incremento del VAB y del PIB en actividades financieras, el aumento tecnológico dentro del mercado, el mayor financiamiento

externo para asociaciones, el incremento de productos ecológicos ligados al cooperativismo, el crecimiento del portafolio de servicios cooperativos a nivel nacional y el respaldo de los entes gubernamentales al Sector Popular y Solidario.

Estas oportunidades deben aprovecharse para contrarrestar el efecto de las principales amenazas del sector, las cuales son: la inflación, el riesgo país, el incremento de la población inactiva y la inseguridad, el alto costo de inversión en productos sostenibles, el aumento de la competencia, la disminución de captaciones en el sector cooperativo, la disminución de la tasa de interés activa a nivel nacional, la burocracia gubernamental y el incremento de delitos informáticos y lavado de activos. Deberán desarrollarse estrategias que formulen medios de actuación frente a las amenazas del entorno.

Ver tabla 3.

Como consecuencia del análisis FODA, y a la determinación de los procesos y áreas con mayores niveles de riesgo dentro de la cooperativa, se han diseñado estrategias de carácter económico y financiero acorde a la realidad interna de la institución y con los factores externos que influyen en su operatividad.

Por lo cual, en la tabla 4, se formulan las principales estrategias como propuesta metodológica a la situación emergente que se originó producto de la pandemia y a la resección económica que desencadenó la misma hasta la actualidad. Se utilizó el modelo basado en el cuadro de mando integral o BSC para plasmar las acciones sugeridas, donde se han planteado estrategias bajo cuatro perspectivas (financiera, socios y clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento). Las estrategias económicas y financieras propuestas parten de los objetivos estratégicos instaurados y definidos dentro de la cooperativa, se adaptan al fin y propósito que persiguen los mismos.

Ver tabla 4.

Tabla 3
Matriz FODA Cooperativa Pushak Runa Ltda.

Elementos internos claves					
N°	Elemento	Fortalezas	N°	Elemento	Debilidades
F1	Procesos internos	Clima laboral adecuado y óptimo	D1	Procesos internos	Falta de procesos de control interno (tecnología y fraude)
F2	Procesos internos	Cooperativa estratégicamente ubicada y segmentada urbana y rural	D2	Procesos internos	Demora en aprobación de procesos es crédito e inversiones
F3	Procesos internos	Proyectos adecuados de responsabilidad ambiental	D3	Procesos internos	Falta de seguimiento a créditos otorgados
F4	Procesos internos	Indicadores financieros aceptables	D4	Programas y proyectos	Falta de programas de capacitación al personal
F5	Procesos internos	Catálogo de servicios bastos y accesibles	D5	Programas y proyectos	Falta de proyectos de educación financiera
F6	Procesos internos	Tasas de interés acorde al mercado y competitivas	D6	Programas y proyectos	Falta de programas en marketing (plaza, precio, promoción y publicidad)
F7	Procesos internos	Fuerza laboral joven	D7	Procesos internos	Falta de personal para la gestión en campo
F8	Programas y proyectos	Inversión en tecnología móvil e innovadora	D8	Procesos internos	Captación de socios por niveles estáticos
F9	Procesos internos	Core financiero competitivo acorde al mercado	D9	Procesos internos	Falta de un sistema eficiente de comunicación interdepartamental
F10	Infraestructura	Infraestructura física y tecnológica adecuada			
Factores externos clave					
N°	Elemento	Oportunidades	N°	Elemento	Amenazas
O1	Político	Políticas definidas dentro del sector cooperativo	A1	Económico	Incremento de la inflación en actividades financieras
O2	Económico	Incremento del PIB en actividades de servicios financieros	A2	Económico	Incremento del riesgo país
O3	Económico	Variación positiva del VAB en servicios financieros como contribución al PIB.	A3	Social	Incremento de la población inactiva a nivel nacional
O4	Tecnológico	Incremento de la tendencia tecnológica en la automatización de servicios financieros	A4	Ecológico	La producción y servicios automatizados y sostenibles demandan alta inversión.
O5	Económico	Mayor financiamiento externo para la gestión operativa	A5	Nuevos competidores	Nuevas entidades financieras del segmento 4, 3 y 2 en la región sierra
O6	Ecológico	Incremento de productos sostenibles y proyectos sociales aliados al cooperativismo	A6	Económico	Disminución de captaciones a nivel nacional
O7	Político	Sistema cooperativo con respaldo del gobierno	A7	Económico	Disminución de la tasa de interés activa
O8	Social	Disminución de índices de pobreza y pobreza extrema	A8	Social	Altos índices de inseguridad y extorsión
O9	Económico	Incremento del portafolio de servicios dentro del sector cooperativo	A9	Político	Regulaciones gubernamentales burocráticas
			A10	Tecnológico	Incremento de delitos informáticos y al lavado de activos

Tabla 4
Balance Scorecard delineado a estrategias emergentes económicas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivo específico	Indicador clave	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable	Meta	Alarma
Financiera	Asegurar y fortalecer una rentabilidad sostenible para alcanzar el crecimiento y desarrollo institucional mediante la mejora continua.	Mantener alianzas estratégicas con instituciones financieras que permitan acceder a fuentes de financiamiento externo en situaciones emergentes, que permitan tener recursos para la normal operación de la COAC y poder colocar capital en mayor volumen en el mercado nacional.	Lograr tener negociaciones para financiamiento con al menos 3 instituciones financieras de renombre, que garanticen financiamiento en determinado momento.	Financiamiento anual	Número de entidades con alianzas	Numérico	Anual	Gerencia	3 instituciones	Ninguna alianza suscrita
		Destinar un 10% de los rendimientos anuales a un plan de acción emergente tecnológico y financiero, para controlar eventos económicos, ambientales, salubres, sociales y culturales, determinando acciones prioritarias como un modelo emergente financiero.	Invertir el 10% de los rendimientos anuales en un plan de acción que permita determinar lineamientos emergentes para enfrentar factores adversos ambientales, sociales, salubres, y culturales.	Inversión anual	Total resultado anual * 10%	Numérico - USD	Anual	Gerencia	10% de los rendimientos anuales	Inversión menor al 10%
		Desarrollar e invertir en programas de marketing enfocados en las 4P (promoción, precio, plaza y publicidad) para penetrar a más segmentos y fortalecer la marca dentro del mercado nacional	Incrementar el 10% de socios, y el 15% de clientes anualmente, en base a desarrollo de programas de marketing dentro del análisis de las 4P, para penetrar a más segmentos y fortalecer la marca dentro del mercado nacional.	Socios y clientes nuevos	Total (socios o clientes) año actual - Total (socios o clientes) año anterior * 100%.	Porcentaje	Anual	Gerencia	10% nuevos socios. 15% de nuevos clientes.	inferior al 10% (socios) inferior al 15% (clientes).
Socios y clientes	Generar confianza y credibilidad a través de los servicios y beneficios ofertados por la institución	Innovar y diversificar el catálogo de servicios de la COAC, incluyendo productos no financieros como medio emergente de ingresos y aporte a la sociedad.	Incorporar anualmente el 10% de productos no financieros como medio emergente de ingresos y aporte a la sociedad.	Diversificación de servicios	Total productos no financieros año actual - Total de productos no financieros año anterior * 100%	Porcentaje	Anual	Consejo de Administración - Gerencia	10% de nuevos productos	Inferior al 7% de nuevos productos

Socios y clientes	<p>Generar confianza y credibilidad a través de los servicios y beneficios ofertados por la institución</p>	<p>Generar campañas de fidelización a socios de la COAC en base a promociones y beneficios, mismos que permitan fortalecer la lealtad de los socios hacia la cooperativa.</p>	<p>Alcanzar anualmente el 75% de retención de sus socios en base a campañas que formulen promociones promuevan beneficios a sus socios.</p>	<p>Fidelización de socios</p>	<p>Total, de socios (mayor a 2 años antigüedad) / Total de socios *100</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>Gerencia</p>	<p>75% de retención</p>	<p>Inferior al 60% de nivel de socios retenidos</p>
		<p>Desarrollar programas de sostenibilidad que permitan generar vínculos directos con las comunidades, fortaleciendo la imagen corporativa y siendo un modelo popular y solidario</p>	<p>Ejecutar 4 programas anuales enfocados al beneficio comunitario, con el fin de aportar a la sociedad y fortalecer la imagen corporativa siendo un modelo popular y solidario</p>	<p>Programas sociales ejecutados</p>	<p>Total, de programas ejecutados / Total de programas planeados * 100</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>Consejo de Administración - Gerencia</p>	<p>100% de lo planeado</p>	<p>Inferior al 75% planeado</p>
Procesos internos	<p>Gestionar los procesos con eficiencia y eficacia, enfocando la innovación en nuestros productos y servicios</p>	<p>Invertir en canales de publicidad electrónica a través de medios tecnológicos y redes sociales a fin de captar nuevos socios / clientes.</p>	<p>Incrementar anualmente el 50% de visitas a plataformas electrónicas, en base a medios tecnológicos y redes sociales con el fin de captar nuevos socios /clientes.</p>	<p>Visitas en plataformas digitales</p>	<p>Total visitas año actual - Total visitas año anterior * 100%</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>Gerencia</p>	<p>50% de nuevas visitas</p>	<p>inferior al 40% de visitas</p>
		<p>Apertura de nuevas agencias en Cuenca, El Coca y Portoviejo, donde se ha identificado un mercado potencial que permite expandir la marca a nivel regional y nacional.</p>	<p>Apertura hasta el año 2028, cuatro nuevas sucursales a nivel nacional, con la finalidad de expandir la marca de la cooperativa a nivel regional y nacional.</p>	<p>Nuevas agencias</p>	<p>Total de nuevas agencias</p>	<p>Numérico</p>	<p>Anual</p>	<p>Consejo de Administración - Gerencia</p>	<p>4 nuevas agencias</p>	<p>Apertura de dos o menos agencias en el tiempo planeado</p>
		<p>Obtener la Certificación ISO 9001, con la finalidad de estandarizar procesos operativos, administrativos y financieros, que permita tener una estructura eficiente y generar un eslogan de confianza de la operatividad de la cooperativa en el medio.</p>	<p>Obtener hasta el año 2027, la Certificación ISO 9001 con la finalidad de estandarizar procesos y generar un eslogan de confianza hacia la operatividad de la cooperativa en el medio.</p>	<p>Calificación ISO 9001</p>	<p>Certificación ISO 9001 obtenida</p>	<p>Numérico</p>	<p>Anual</p>	<p>Consejo de Administración - Gerencia</p>	<p>Obtención de la certificación</p>	<p>No tener la clasificación</p>

Procesos Internos	<p> Gestionar los procesos con eficiencia y eficacia, enfocando la innovación en nuestros productos y servicios</p>	<p> Invertir en proyectos de innovación tecnológica que permitan automatizar procesos internos, crear nuevos servicios soportados en plataformas digitales, y fomentar la automatización de servicios financieros, con el fin diferenciarse de la competencia y faciliten la prestación de servicios hacia socios y clientes.</p>	<p> Invertir el 40% de los rendimientos anuales en proyectos de innovación tecnológica que permitan automatizar procesos internos, implementar nuevos servicios soportados en plataformas digitales, y fomentar la automatización de servicios financieros.</p>	<p> Inversión anual</p>	<p> Total resultado anual * 40%</p>	<p> Numérico - USD</p>	<p> Anual</p>	<p> Gerencia</p>	<p> 40% de los rendimientos anuales</p>	<p> Inversión menor al 30%</p>
	<p> Implementar dentro de la estructura empresarial un área de seguimiento y evaluación continua, que tenga como función principal el seguimiento personalizado de los créditos colocados e inversiones.</p>	<p> Implementar hasta el mes de julio del 2024, el 100% del área de seguimiento y evaluación continua, que tenga como función principal el seguimiento personalizado de los créditos colocados e inversiones.</p>	<p> Gestión de Crédito e inversiones</p>	<p> Porcentaje total de implementación por procesos</p>	<p> Porcentaje</p>	<p> Semestral</p>	<p> Consejo de Administración - Gerencia</p>	<p> 100% de lo planeado</p>	<p> Implementación Inferior al 70% en el tiempo planeado</p>	
	<p> Implementar en la estructura empresarial un área especializada en análisis y seguimiento de captaciones que permita evaluar, medir y conseguir mejores resultados para la gestión financiera de la COAC.</p>	<p> Implementar hasta el mes de julio del 2024, el 100% el área especializada en captaciones que permita conseguir mejores resultados para la gestión financiera de la COAC.</p>	<p> Gestión de socios</p>	<p> Porcentaje total de implementación por procesos</p>	<p> Porcentaje</p>	<p> Semestral</p>	<p> Consejo de Administración - Gerencia</p>	<p> 100% de lo planeado</p>	<p> Implementación Inferior al 70% en el tiempo planeado</p>	
	<p> Evaluar y actualizar anualmente la política crediticia para revisar montos de crédito, requisitos y nivel del servicio, con el fin de proponer mejores alternativas según la realidad del medio económico y social que gestionen el aumento de socios y clientes dentro de la COAC.</p>	<p> Evaluar y actualizar anualmente la política crediticia de la COAC, con el fin de proponer mejores alternativas según la realidad del medio económico y social que gestionen el aumento de socios y clientes dentro de la COAC.</p>	<p> Política crediticia</p>	<p> Porcentaje total de evaluación y actualización</p>	<p> Porcentaje</p>	<p> Anual</p>	<p> Gerencia</p>	<p> 100% de lo planeado</p>	<p> Inferior al 90% de lo planeado</p>	

Procesos internos	Gestionar los procesos con eficiencia y eficacia, enfocando la innovación en nuestros productos y servicios	Diseñar procedimientos de control interno, identificados a partir de los procesos dentro la cadena de valor, que permitan definir controles en las áreas de tecnología, flujo de caja, colocaciones y captaciones, cuya finalidad sea mitigar los riesgos operativos, financieros, y el de fraude.	Diseñar hasta diciembre del año 2023 los procedimientos de control dentro de las áreas tecnológicas de tecnología, flujo de caja, colocaciones y captaciones, cuya finalidad sea mitigar los riesgos operativos, financieros, y el de fraude.	Control interno	Porcentaje total de diseño e implementación	Porcentaje	Semestral	Gerencia	100% de lo planeado	Inferior al 90% de lo planeado
	Gestionar todas las actividades, funciones y procedimientos de la cooperativa en base a una gestión por procesos y estableciendo el análisis de la cadena de valor, que permita a la organización crear valor agregado hacia sus clientes internos y externos.	En el primer mes del 2022 la cooperativa posee e implementa al 100% el modelo de gestión orientada al área de crédito	Modelo de gestión	Implementación total del modelo de gestión	Porcentaje	Mensual	Consejo de administración y Gerencia	100% de lo planeado	Inferior al 40% de lo planeado	
Aprendizaje y crecimiento	Implementar un eficiente sistema de gestión del talento humano para los colaboradores de la entidad	Diseñar programas de educación y capacitación al personal de la cooperativa en aptitudes y habilidades inherentes a su puesto (Colocación y Captación).	Generar un programa de capacitación semestral, donde se capacite al 100% del personal de la cooperativa en aptitudes y habilidades inherentes a su puesto.	Personal capacitado	Personal capacitado/ Total de personal * 100	Porcentaje	Semestral	Gerencia - Talento Humano	100% de lo planeado	Inferior al 80% de lo planeado

Estrategias económicas-financieras, como modelo eficiente en situaciones emergentes

Como parte integrante de la investigación, se procedió a analizar el planteamiento hipotético del diseño de estrategias económicas-financieras, que permitan enfrentar de manera eficiente los retos en situaciones emergentes dentro de la entidad. Se realiza el análisis en base a la percepción interna y a los resultados obtenidos de la encuesta. Para lo cual, se utilizó la prueba no paramétrica *chi-cuadrado* en el software SPSS V.26, en la que se establecieron las principales diferencias significativas entre las variables con el fin de validar la hipótesis alternativa. La tabla 5, muestra el procesamiento síntesis de los datos producto de las 47 encuestas aplicadas.

Tabla 5
Síntesis del tratamiento de casos prueba chi-cuadrado de Pearson

Variables / Casos	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Estrategias Económicas y financieras * Retos en situaciones emergentes	47	100,00%	0,00	0,00%	47	100,00%

La tabla 6, establece la tabulación cruzada de las variables en valores absolutos y porcentuales, donde las percepciones de los encuestados demuestran de manera afirmativa en un 59,57% que las estrategias económicas y financieras son el método más eficiente para

enfrentar los retos en situaciones emergentes dentro de la COAC, los resultados opuestos señalan de manera negativa el 40,43%.

Tabla 6
Estrategias económicas-financieras como medio para enfrentar los retos en situaciones emergentes

Tabulación cruzada		Estrategias económicas y financieras		Total	
No	Si				
Estrategias económicas-financieras como medio para enfrentar los retos en situaciones emergentes	No	Recuento	2,00	17,00	19,00
		% dentro de estrategias en situaciones emergentes	40,00%	40,48%	40,43%
	Si	Recuento	3,00	25,00	28,00
		% dentro de estrategias en situaciones emergentes	60,00%	59,52%	59,57%
Total		Recuento	5,00	42,00	47,00
		% dentro de estrategias en situaciones emergentes	100,00%	100,00%	100,00%

La tabla 7, muestra el resultado final de la prueba chi-cuadrado de Pearson, al establecer las divergencias e incompatibilidades entre las variables (estrategias económicas y financieras – retos en situaciones emergentes) conforme el grado de corrección de continuidad, ($\chi^2(1) = 4,115$, $p < 0,05$), donde $gl = 1$ y $p = 0,061$, en una significancia asintótica (2 caras). Los resultados han obtenido un nivel de significación exacta $p = 0,031$ menor al índice de aceptación determinado para los estudios de las ciencias económicas y sociales del 0,050, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H1, que valida la idea científica de que existe relación directa entre las variables, al demostrar que el diseño de estrategias económicas y financieras son el medio más adecuado para afrontar estos escenarios.

Tabla 7
Demostración de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	7,612 ^a	1	,0003	,0038	0,0023
Corrección de continuidad	4,115	1	,0031		
Razón de verosimilitud	13,688	1	,0022	,0027	,0021
Prueba exacta de Fisher				,0032	,0022
N de casos válidos	47,00				

Nota. a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,11. b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

Discusión

Un modelo de gestión óptimo para enfrentar problemas económicos y financieros lo enuncian Maldonado et al. (2021), donde indican que las estrategias que se planteen deben estar formuladas como máximo a mediano y largo plazo (5 años), donde la inversión y los procesos internos deben ser los factores predominantes a gestionar y evaluar. Así, como el modelo de gestión presentado para la cooperativa, formula estrategias a corto, mediano y a largo plazo, al tomar en consideración el tamaño de la organización y los procesos internos que actualmente manejan, además las tácticas propuestas están encaminadas a prever mayores ingresos para la institución, con lo cual los recursos que demanden los programas y proyectos se volverán inversión a largo plazo.

La investigación, ha priorizado a establecer un modelo de gestión, que en su mayoría presenta propuestas de carácter económico y financiero, las cuales persiguen ser un mecanismo efectivo para enfrentar los retos del entorno y la mejora continua institucional. Esto va acorde a lo que señalan Petrushenko et al. (2020), donde indican que la gestión financiera es prioritaria para mantener rendimientos, flujo de capital y equivalentes de efectivo de manera

emergente en situaciones de vulnerabilidad, una correcta delimitación de estrategias económicas es fundamentales para el crecimiento empresarial.

En este contexto, Masaquiza et al. (2021), establecen las principales aristas en las que deben enfocarse las estrategias económicas y financieras para que las COAC sean eficaces: a) buscar el rendimiento y liquidez sólido y sostenible, b) administrar efectivamente el flujo de caja y la rentabilidad, c) reducir el riesgo de fraude y pérdidas financieras, d) cumplir y disminuir la carga fiscal y e) pronosticar necesidades de expansión dentro del mercado. En función a lo anteriormente expuesto, el estudio formula líneas de actuación que se encaminan a fortalecer la rentabilidad de la institución, gestionar el riesgo financiero, robustecer los controles internos, gestionar el crecimiento de la cooperativa dentro del mercado nacional, lo que convierte al modelo propuesto en un sistema estratégico eficaz.

En el estudio, se diseñaron estrategias dentro del BSC, que se faculta como una de las herramientas principales para la toma de decisiones gerenciales, estructurada de manera adecuada las estrategias con su descripción, composición y seguimiento. El modelo se formuló acorde a los lineamientos que establecen los autores Calapucha (2020), Masaquiza et al. (2021), donde señalan que se debe seguir los siguientes lineamientos dentro del cuadro de mando integral: a) dar seguimiento dentro de la perspectiva financiera al incremento de la rentabilidad y el análisis adecuado de indicadores de gestión y financieros, b) realizar un análisis priorizando socios y clientes para captar nuevos nichos de mercados, c) analizar, corregir y robustecer dentro de la perspectiva de procesos internos los procesos críticos dentro de la cadena de valor, y d) analizar y determinar dentro de la perspectiva de formación y crecimiento la estructura funcional y jerárquica que propone el crecimiento de los colaboradores internos.

Adicionalmente, posterior a la formulación de estrategias, la investigación validó la funcionalidad de las mismas como factores eficientes para afrontar las situaciones

emergentes de la cooperativa, se encontraron directamente estudios que realicen la validación de las estrategias como modelos de gestión para afrontar variables del medio económico, social, ambiental y cultural. Sin embargo, existen estudios de casos, donde se proponen y se recomienda el uso de modelos de mandato en base a estrategias económicas como medio de preparación para enfrentar cualquier contingencia financiera, social y ambiental (Neves et al., 2022; Huilca y Baño, 2021).

Conclusiones

A raíz de la pandemia de la Covid-19, las organizaciones del sector cooperativo ecuatoriano tuvieron un impacto negativo dentro de sus procesos administrativos, operativos y financieros, donde las actividades de captación y colocación fueron las que mayor impacto presentaron. En este contexto, se estudió el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda. donde el nivel de riesgo financiero percibido y las debilidades en sus procesos y áreas internas, dieron lugar a que se formulen estrategias de tipo financieras y económicas, cuyo fin fue robustecer los controles internos, gestionar riesgos, ser un modelo que asegure a la empresa la obtención de resultados positivos y rendimientos eficaces a corto mediano y largo plazo.

Las 16 estrategias propuestas en el cuadro de mando integral, persiguen establecer las principales acciones económicas y financieras para afrontar la realidad de la entidad, así como establecer acciones y medios que le permitan actuar a la institución dentro de situaciones emergentes, con la finalidad de mantener liquidez, rendimientos, robustecer el control interno, ganar y expandirse en el mercado, captar más socios, colocar más créditos seguros, mejorar su estructura y procesos internos. Estas estrategias deben ser gestionadas por la gerencia y las mismas deben estar enmarcadas dentro de la actual planificación estratégica que tiene la entidad, solo así se tendrá un modelo de gestión óptimo que permita a la cooperativa estar preparada para afrontar cualquier situación de carácter emergente dentro de las áreas ambientales, salubres, económicas y sociales.

Esta investigación, ha demostrado como el modelo estratégico basado en acciones de

tipo económico y administrativo plasmadas en un cuadro de mando integral, son las guías más adecuadas para enfrentar riesgos dentro de la operación normal de la cooperativa. Sin embargo, para que su efecto sea el más beneficioso, este modelo debe ser gestionado en base a los lineamientos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y seguir de manera puntual los plazos, indicadores y matrices de cumplimiento establecidos, para que el mismo se forje como un modelo sólido y eficiente. Para esto, es necesario que la gerencia y el consejo de administración brinden los recursos y oportunidades necesarias para consolidar cada uno de los planes y proyectos que se deriven de las estrategias formuladas, de esto dependerá en mayor medida la eficiencia del modelo.

Por otro lado, a nivel externo, este estudio deja insumos técnicos y descriptivos para las organizaciones del sector cooperativo del país, puesto que muchas de las estrategias propuestas en la presente investigación pueden ser consideradas como un modelo y una guía de actuación para cooperativas de ahorro y crédito que se identifiquen con las debilidades internas que se han determinado y formulado actualmente; en donde, el análisis situacional propuesto sea un eje de partida para su propio diagnóstico y las acciones expuestas se vuelvan una guía para plantear de manera adecuada algunas de sus estrategias a futuro.

Finalmente, hay que señalar que las limitaciones de este estudio tienen que ver con la generalización estadística, ya que como se ha analizado a una institución de manera particular, se hace que la representación estadística se genere en menor medida a otras instituciones de similares características. Sin embargo, la metodología planteada, el instrumento aplicado y los resultados obtenidos del actual estudio son adecuadas para el objetivo que persiguió la investigación, donde se ha planteado estrategias óptimas e innovadoras para la eficaz y eficiente gestión de la institución a futuro.

Nota

Artículo derivado como proyecto de titulación dentro del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

Referencias Bibliográficas

- Altamirano, A., Cruz, M., Villalba, N., y Ipiates Paredes, K. (2018). MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR. *Revista De Investigación En Modelos Financieros*, 1(7), 124-146. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/view/1420>
- Álvarez, W., y Apaza, E. (2020). Riesgo de crédito y morosidad, en la cooperativa de ahorro y crédito Qorilazo. *Revista de investigación valor contable*, 6(1), 26-32. <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1255>
- Bunders, D, Arets, M., Frenken, K. y De Moor, T. (2022). La viabilidad de las cooperativas de plataforma en la economía gig. *Revista de Organización y Gestión Cooperativa*, 10 (1), 100167. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100167>
- Calapucha, S. (2020). *Sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza (CACPE*. (Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas C. P. A. Proyecto de investigación), Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo, Ecuador. Retrieved from <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11595>
- Chávez, R., y Monar, M. (2023). Desafíos y Oportunidades para las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Contexto Global. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1055-1074. <https://www.>

- polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5731
- Código orgánico Monetario y Financiero . (2014). Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Dave, M. (2021). Resilient to Crises: How Cooperatives Are Adapting Sustainably to Overcome COVID-19-induced Challenges. *International Journal of Rural Management*, 17(1), 13S–39S. <https://doi.org/10.1177/0973005221991624>
- De la Oliva, F., y Aguilar, J. (2019). La intermediación financiera en el mundo contemporáneo desde un enfoque marxista. *Cofin Habana*, 13(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612019000100020&script=sci_arttext&tlng=pt
- De La Torre, C., y Quiroz, J. (2020). Fraude organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio del fraude. *Economía coyuntural*, 5(3), 147-183. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4061902>
- Gómez, Ó. (2018). Simulación del modelo de negocio de la ETB: de la contabilidad financiera a la simulación de la estrategia corporativa. *Cuadernos de contabilidad*, 19(48), 69-82. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-48.smne>
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Practical Manual of Strategic Planning*. Ediciones Díaz de Santos. 1-142. <https://www.editdiazdesantos.com/libros/9788490522424/Gonzalez-Millan-Manual-practico-de-planeacion-estrategica.html>
- González, M., Reinoso, G., Ávalos, V., Dueñas, A., & Cazorla, M. (2023). strategic planning for the sustainability of economic policies in Ecuador. *Russian Law Journal*, 11(9s). <https://orcid.org/0000-0002-5200-8499>
- Guamán, A., y Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, (34), 112-129. Epub 05 de 2021. Recuperado en 21 de julio de 2023, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100112&lng=es&tlng=es
- Gyasi, R., Phillips, D., & Adam, A. (2021). How far is inclusivity of financial services associated with food insecurity in later life? Implications for health policy and sustainable development goals. *Journal of Applied Gerontology*, 40(2), 189-200. <https://doi.org/10.1177/0733464820907441>
- Herrera, P. (2023). *Informe de peritaje externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda*. Ambato.
- Huilca, D., y Baño, Á. (2021). La Reactivación de la Economía Ecuatoriana durante la Pandemia por COVID-19. *Revista Jurídica Crítica y Derecho*, 2(3), 79-89. <https://doi.org/10.29166/cyd.v2i3.3191>
- Jimbo, C., Erazo, J., y Narváez, C. (2019). Análisis de eficiencia de la cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo mediante el modelo análisis envolvente de datos. *Digital Publisher*, 98-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144052>
- Johnsen, Á. (2022). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 09520767221080668, 1-21. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2018). Decision support systems and strategic planning: information technology and SMEs' performance. *International Journal of Decision Support Systems*, 3(1-2), 53-70. <https://doi.org/10.1504/IJDSS.2018.094260>
- Kryvych, Y., & Goncharenko, T. (2020). Banking strategic management and business model: bibliometric analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 4(1), 76-85. [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).76-85.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).76-85.2020)

- León, S., y Murillo, D. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 242-272. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1289>
- Leyva, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100005&script=sciarttext&tlng=pt>
- Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria LOEPS. (2011)*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Lobo, G., Pinheiro, E., & Gouvea, S. (2019). Efficiency frontier identification based on operations strategy-A retrospective analysis of leading authors. *Procedia Manufacturing*, 39, 775-785. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.431>
- López, C., Ríos, M., y Cárdenas, L. (2018). Competencia, inclusión y desarrollo del sistema financiero en México. *Investigación administrativa*, 47(121), 1-23. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456054552001>
- Maldonado, D., Vinueza, J., Oviedo, J., y Ramírez, A. (2021). Estrategias para reactivación económica del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(1), 685-695. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.366>
- Masaquis, K., Cunalata, G., Paredes, M., y Patricia, M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario digital*, 5(2), 49-69. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1636>
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A., & Wilson, J. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101520. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Mitake, Y., Hiramitsu, K., Tsutsui, Y., Sholihah, M., & Shimomura, Y. (2020). A Strategic Planning Method to Guide Product—Service System Development and Implementation. *Sustainability*, 12(18), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12187619>
- Morillas, A., Soladana, I., y Mediavilla, J. (2020). Importancia de los ‘insights’ en el proceso estratégico y creativo de las campañas publicitarias. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (26), 339-348. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7253030>
- Neves F., Salvador, R., Romero, O., Escrivao, E., Moro, C., De Francisco, A., & Ometto, A. (2022). Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3254-3273. <https://doi.org/10.1002/bse.3074>
- Parrales, C., Valls, M., & Martín, P. (2022). Longitudinal Study of Credit Union Research: From Credit-Provision to Cooperative Principles, the Urban Economy and Gender Issues. *Complexity*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7593811>
- Paucar, E. (2022). Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19. *Revista Científica Retos de la Ciencia*. 6(13), 44-55. <https://doi.org/10.53877/rc.6.13.20220701.04>
- Petrushenko, Y., Vadym, A., Vorontsova, A., & Ponomarenko, O. (2020). Sustainable development goals as a tool for strategic planning in communities: A bibliometric analysis of research. In *E3S Web of Conferences 202*, 03005, 1-13. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020203005>

- Quiroz, J., Vélez, G., y Vélez, J. (2023). Auditoría Interna como función esencial en la planeación estratégica empresarial ecuatoriana post COVID-19. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 9(1), 01-10. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2895>
- Quezada, L., Reinao, E., Palominos, P., & Oddershede, A. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786-793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Ramón, J., Erazo, J., Narváez, C., y Ormaza, 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*, 216-237. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.638>
- Rizo, G. (2022). *El modelo estratégico de gestión administrativa y la colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Por el Pan y el Agua, del cantón Jipijapa, provincia de Manabí, en el 2021* (Master's thesis, Quito: UCE). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/27890>
- Rodríguez, M., y Reynoso, C. (2020) Análisis bibliométrico de los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las PyMES. *Nova scientia*, 12(24), 1-30. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2267>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2023). *Presentación Rendición de Cuentas 2022*. Quito. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/presentacion-rendicion-de-cuentas-2022/
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2022). *Rendición de cuentas 2021*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RDC-Informe-2021-V.3-Disen%CC%83o-final-DNCL.pdf>
- Uzarski, D., & Broome, M. (2018). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.prof-nurs.2018.09.007>
- Vargas, J., Estrada, S., y Castro, C. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 134-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202004>
- Vásquez, L., y Otálora, J. (2018). Lineamientos para la gestión estratégica de costos en las cooperativas de ahorro y crédito. *Espacios*. 1-7. <http://hdl.handle.net/11323/4678>