

Proposed objectives that open credit unions should incorporate into their business planning

Propuesta de objetivos que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas deben incorporar en su planificación empresarial

Autores:

Taípe-Yanez, José Francisco
UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ G.
Magister en Administración y Marketing
Docente Investigador en Administración
Quito -Ecuador
 jfcotyanez@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-0268-3007>

Morales-López David Alexander
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL (UTE)
Máster en Mercadotecnia Mención Marketing Digital
Docente Investigador Marketing e Innovación Empresarial
Quito -Ecuador
 david.moralesl@ute.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0002-0843-2372>

Polo-Carrillo Emilia María
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA MAYOR DE CARTAGENA
Magister Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente la Seguridad y
Salud en el Trabajo
Docente Investigadora en Gestión de Calidad, ambiente y seguridad
Cartagena-Colombia
 d.investigacion@umayor.edu.co
 <http://orcid.org/0000-0002-1898-4568>

Salcedo-Díaz Laura
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA MAYOR DE CARTAGENA
Doctora en Ciencias Sociales
Docente Investigadora en Gestión de Calidad, ambiente y seguridad
Cartagena-Colombia
 lsalcedo@umayor.edu.co
 <https://orcid.org/0000-0003-2495-2930>

Fechas de recepción: 16-MAY-2025 aceptación: 16-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025

 <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito abiertas del Ecuador enfrentan retos y oportunidades en el transcurso de su desarrollo empresarial, para el efecto, se propone objetivos que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas deben incorporar en su planificación empresarial que les garantice un crecimiento y desarrollo en el mercado que están atendiendo. El estudio metodológico cuantitativo permitió realizar una encuesta a los directivos cooperativistas, se identificaron los objetivos que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas deben incorporar en su planificación empresarial. Dentro de los principales resultados se destaca que el 81,08% de las cooperativas investigadas necesitan incorporar objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución en su planificación, organización, ejecución y control.

Palabras clave: cooperativa de ahorro y crédito; crecimiento; disminución; mantenimiento; objetivos; planificación



Abstract

Open credit unions in Ecuador face challenges and opportunities in the development of their business. To this end, we propose objectives that open credit unions should incorporate into their business planning to ensure growth and development in the market they serve. The quantitative methodological study made it possible to conduct a survey of credit union managers and identify the objectives that open credit unions should incorporate into their business planning. Among the main results, 81.08% of the credit unions surveyed need to incorporate growth, maintenance and reduction objectives in their planning, organization, execution and control.

Keywords: credit unión; growth; growth; decline; maintenance; objectives; planning



Introducción

Este tema de investigación tiene como propósito principal identificar y definir objetivos de crecimiento y mantenimiento que las cooperativas de ahorro y crédito de carácter abierto deben trazarse para lograr sus metas deseadas que garantice mantener su posicionamiento en el mercado que están atendiendo.

Toda organización y en este caso las cooperativas de ahorro y crédito para alcanzar sus metas empresariales deben establecer sus objetivos cooperativistas, es decir, establecer que el logro se va a alcanzar, principalmente aquellos que les permitan: crecimiento de su membresía, crecimiento de su organización o puntos de operación, aumento de líneas de crédito, incrementar su rentabilidad, prestigio, tecnología, etc.

De igual forma, las cooperativas fijan sus objetivos de mantenimiento de su prestigio, calidad de sus servicios, fidelidad de sus socios, rentabilidad, posición en el mercado. Pero también podrá identificar y fijar sus objetivos o propósitos para disminuir costos, riesgos, mala imagen, pérdidas y demás contingencias, y otros.

Para el efecto, toda cooperativa de ahorro y crédito de carácter abierto como organización que genera servicios a favor de la Comunidad a través de sus socios y sus familias debe garantizar un proceso de planificación que le permita lograr satisfacer los requerimientos y necesidades cooperativistas.

Por esta razón, se analizará el proceso que las cooperativas observan para identificar y fijar sus planes y programas de acción, en coordinación con sus objetivos, estrategias, de forma que les permitan crecer en su organización, rentabilidad y productividad, así mismo, disminuir los riesgos o amenazas en el mercado competitivo de las cooperativas. Y mantener su posicionamiento y prestigio en el sector.

Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Es responsabilidad y obligación del estado ecuatoriano regular y controlar el sector financiero, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo encargado de controlar, supervisar y regular a las cooperativas de ahorro y crédito, así como, la



atribución de intervenir o disolver y emitir normativas para fortalecer este tipo de organizaciones, que garantice el otorgamiento de sus servicios cooperativistas a favor de sus socios, familias y la comunidad en general.

Tabla 1

Leyes que regulan a las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en el Ecuador

NO.	LEYES	BENEFICIOS	IMPACTO
1	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)	Establece como deben desarrollar sus actividades todas las organizaciones que pertenecen a este sector solidario.	Desarrollo, fortalecimiento, sostenibilidad, obligaciones y responsabilidades
2	Reglamento General a la LOEPS	Detalla la aplicación de la LOEPS y regula aspectos operativos, administrativos y financieros de las cooperativas	Mejora la implementación de las reglas y procedimientos para las COAC
3	Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF)	Integra y regula todo el sistema financiero nacional, incluyendo a las COAC.	Fortalece la supervisión macroeconómica, establece compatibilidad entre los actores del sistema financiero
4	Normas de Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Regulan liquidez, solvencia, provisiones, gobierno corporativo, auditoría, y otros aspectos de gran relevancia	Garantiza la estabilidad financiera, fortalece la transparencia y sostenibilidad de las cooperativas
5	Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	Emiten resoluciones sobre política financiera que benefician a las COAC	Garantizan el buen funcionamiento COAC
6	Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos	Exige a las COAC a implementar sistemas de control y reporte de operaciones sospechosas	Fomenta la transparencia, evita el uso indebido del sistema cooperativo para delitos financieros
7	Normativa de Educación Financiera (emitida por SEPS)	Promueve la formación financiera de socios y usuarios	Mejora el bienestar económico de sus socios, familias y comunidad en general
8	Normas de Gobierno Corporativo	Establecen requisitos sobre la estructura organizativa y la responsabilidad de los órganos directivos	Transparencia, igualdad para los socios y la comunidad en general control interno y rendición de cuentas dentro de las COAC
9	Reglamento de Segmentación de COAC (por activos)	Clasifica a las cooperativas según su tamaño y nivel de riesgo	Permite establecer controles diferenciados y proporcionales según el segmento al que pertenece cada COAC

10	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	Exige rendición de cuentas y transparencia de la gestión pública y privada	Determina que las COAC deben publicar información relevante, para lograr confianza de sus socios y la comunidad en general
----	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Por lo expresado en la tabla 1, las diversas leyes, normas y reglamentos que rigen las cooperativas de ahorro y crédito, tienen como propósito garantizar al estado ecuatoriano herramientas de gestión, control y supervisión para este tipo de organizaciones que una parte de la estructura del sector financiero de nuestro país.

Material y métodos

La presente investigación es de carácter metodológico cuantitativo, el cual consiste en la recolección y análisis de los datos numéricos, para el cual se utilizó una encuesta que para identificar los objetivos que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas deben incorporar en su planificación empresarial (Pole, 2023).

Muestra

La investigación contempla como universo un total de 398 cooperativas de ahorro y crédito abierta que operan legalmente hasta el año 2025 (Diario la Hora, 2025). Para determinar la muestra se aplicó la fórmula de muestreo probabilístico con base a la fórmula que de muestra a continuación:

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población (en este caso, 398 cooperativas de Pichincha)
- **e** = Margen de error o precisión deseada (comúnmente 5%)

$$n = \frac{398}{0.05^2 (398 - 1) + 1}$$

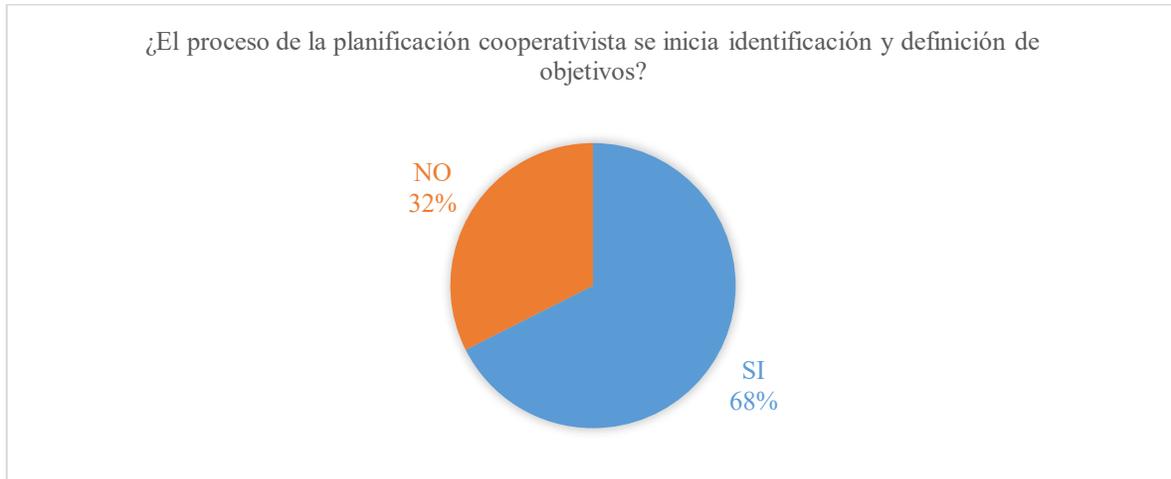


Al aplicar la fórmula respectiva se obtiene una muestra de 196 cooperativas de ahorro y crédito abiertas del Ecuador.

Resultados

Los principales resultados obtenidos en la investigación de campo se pueden observar en las figuras a continuación:

Figura 1. ¿El proceso de la planificación cooperativista se inicia identificación y definición de objetivos?



Fuente: Elaboración Propia con base a los datos de la encuesta.

La figura 1, en la investigación de campo se pudo comprobar que el proceso de planificación inicia con la identificación y definición de objetivos cooperativistas, esto es corroborado por el 68% de las cooperativas de ahorro y crédito encuestadas.

Figura 2. ¿Cree que existe la necesidad de incorporar objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución en la planificación cooperativista empresarial?



Fuente: Elaboración Propia con base a los datos de la encuesta.

La figura 2, el 81,08% de las cooperativas de ahorro y crédito encuestadas necesitan incorporar objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución en su planificación, los cuales garantizarían el logro de los propósitos cooperativistas a favor de sus socios, familias y la comunidad en general.

Figura 3. ¿Incluiría en la planificación cooperativista los objetivos de crecimiento de su membresía, organización, servicios, productividad y rentabilidad?



Fuente: Elaboración Propia con base a los datos de la encuesta.

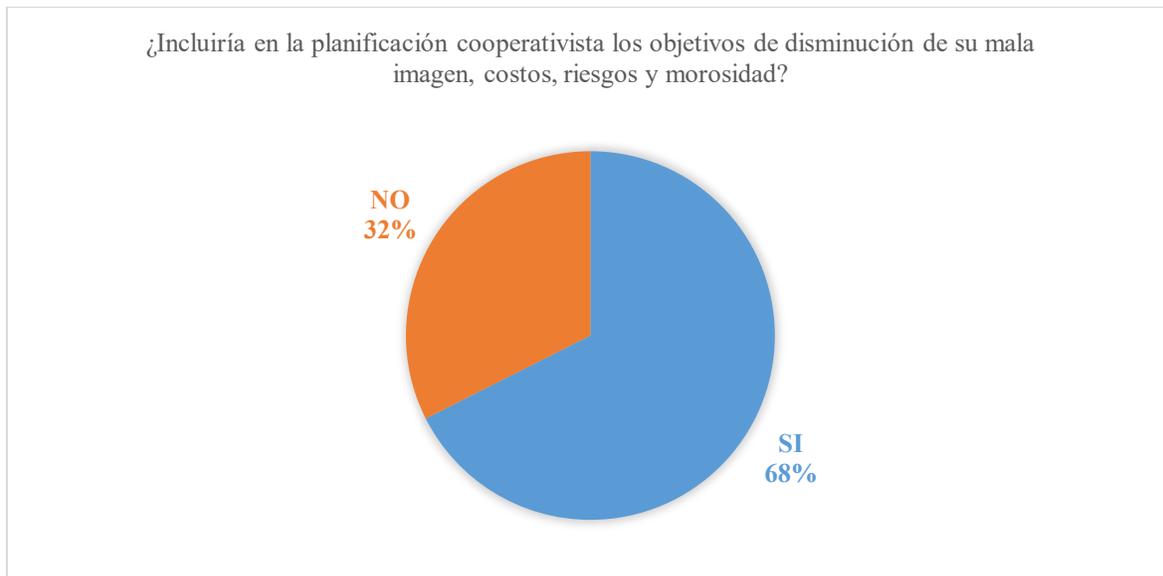
Los datos proporcionados por la figura 3 indican que el 76% de las cooperativas encuestadas están interesadas en planificar objetivos de crecimiento de su membresía, organización, servicios, productividad y rentabilidad, para cual deben establecer estrategias para el crecimiento cooperativista a largo plazo.

Figura 4. ¿Incluiría en la planificación cooperativista los objetivos de manteniendo de su prestigio e imagen, membresía, calidad de servicio y rentabilidad?



Los datos de la figura 4 determinan que las cooperativas de ahorro y crédito en un 75,68% incluiría en su planificación objetivos de manteniendo de su prestigio e imagen, membresía, calidad de servicio y rentabilidad, mientras que el 24,32% no incluirían este tipo de objetivos.

Figura 5. ¿Incluiría en la planificación cooperativista los objetivos de disminución de su mala imagen, costos, riesgos y morosidad?



Fuente: Elaboración Propia con base a los datos de la encuesta.

La figura 5, los encuestados manifestaron que el 68% de las cooperativas de ahorro y crédito incluirían dentro de su planificación objetivos de disminución de su mala imagen, costos, riesgos y morosidad, el 32% considera que estos no deben formar parte de su planificación.

Propuesta de aplicación

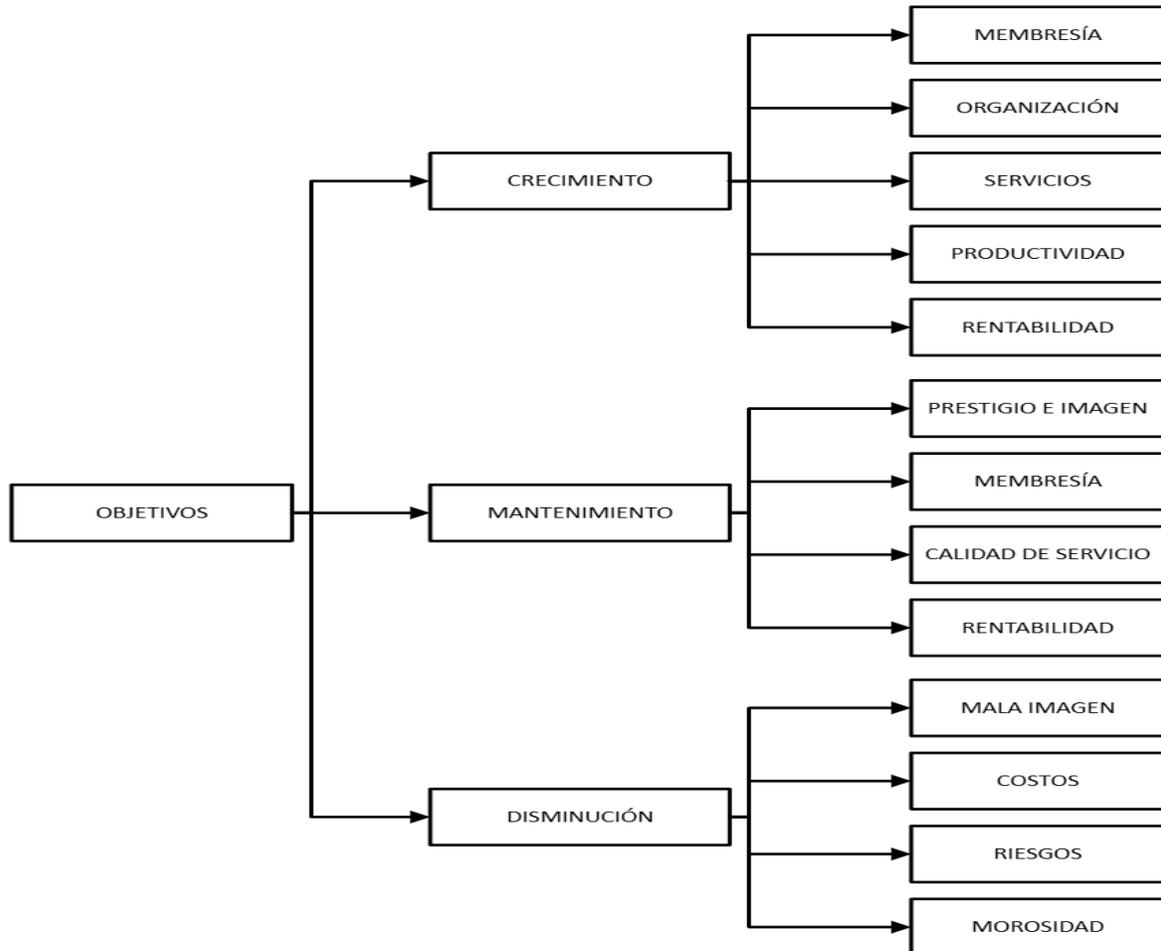
Uno de los vacíos que presentan las cooperativas de ahorro y crédito en el proceso de la planificación cooperativista es la definición e identificación de sus objetivos empresariales como factor preponderante para elaborar sus planes de acción y proyectos de desarrollo.

A continuación, los autores de esta investigación con base a su experiencia profesional en el sector cooperativista de ahorro y crédito de carácter abierto proponen las siguientes etapas de planificación empresarial cooperativista para identificar y definir los objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución para este tipo de organizaciones, las mismas que se detallan a continuación (Taípe Yáñez, 2015).

- Objetivos de crecimiento
- Objetivos de mantenimiento
- Objetivos de disminución

Para una mejor visión. Estos objetivos se analizan a través del cuadro objetivos cooperativistas que aparece en la figura 6.

Figura 6. Objetivos Cooperativistas Empresariales



Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos antes planteados abarcan de forma estratégica cada una de las dimensiones en que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas enfrentan en el desarrollo de sus actividades.

Objetivos de Crecimiento

Los directivos y ejecutivos de las cooperativas abiertas deben identificar y definir claramente sus objetivos o propósitos cooperativos a alcanzar en el futuro. Y pueden ser incrementar sus agencias o sucursales como crecimiento de su organización, sus servicios, la membresía y otros (Campa Madrid, Rivera Melo, López Ercilla, & Torre, 2025).

Objetivos de Mantenimiento

Son objetivos que permiten a las cooperativas mantener su imagen y estos pueden ser de membresía, calidad de sus servicios fidelidad de sus socios, servicios adicionales, el prestigio y su rentabilidad (Pilay Majao, Chasipanta Baraja, Reyes Armas, & Oña Sinchiguano, 2024).

Objetivos de Disminución

Las cooperativas abiertas ante las circunstancias por la que atraviesa la economía de un país deben preocuparse en disminuir sus costos, la morosidad, riesgos por contingencias, especialmente al otorgar créditos a su membresía lo que les garantizara alcanzar la rentabilidad en sus operaciones (Alvarez Alvarez, Gómez Arias, López Elizondo, & Rosado Espinoza, 2024).

Planes y Programas de Acción

El investigador David Morales en su obra *“El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador”* manifiesta que los planes y programas de acción son una herramienta gerencial estructurado para efectuar una actividad debidamente planificada (2021).



Elaboración y Organización

El análisis de los resultados de la investigación refleja que las cooperativas de ahorro y crédito formulan sus planes y programas de acción como instrumentos gerenciales que deben ser elaborado con base a los objetivos, metas y la determinación de recursos que posee.

Control y Seguimiento

El control y seguimiento de los planes y programas de acción son actividades importantes que garantizara conocer los ajustes necesarios para culminar son su ejecución y evaluar lo planificado con lo logrado (Abril Flores, 2023).

Evaluación de Resultados

Para los investigadores Christopher García Marín y Alfonso Pérez Sánchez en su obra: *“Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México. Un panorama general”* manifiesta que la evaluación de resultados es medir lo logrado en relación con lo planificado (2022).

Discusión

Determinar adecuadamente los objetivos que las cooperativas de ahorro y crédito abiertas para incorporar en su planificación empresarial es de vital importancia para su adecuado crecimiento y desarrollo. Es así como los autores que se presentan a continuación dan una visión complementaria a la presente investigación.

Los investigadores Rosa Beatriz Pacho Velecela y Lenyn Geovanny Vásconez Acuña en su obra: *“Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito”* establecen que los objetivos marcan un eje importante de desarrollo y crecimiento para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador (Pacho-Velecela & Vásconez-Acuña, 2025).

Los investigadores Rossana Nathaly Ferrín Guillen y Azucena Nancy Rosillo Suarez en su obra: *“Marketing digital para la captación y fidelización de socios de la Cooperativa de*



Ahorro y Crédito Calceta Ltda.” Establecen que los objetivos en las cooperativas de ahorro y crédito abiertas aportan a la fidelización de socios, aportando a su desarrollo, crecimiento y posicionamiento empresarial (2025).

Para la investigadora Yoandris Sierra Lara et al. En su obra: “*Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera*” establece la importancia de los objetivos en la planificación de las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, debido a que aporta al cumplimiento de las metas desenvolvimiento adecuado de la organización (2024).

Conclusiones

Dentro de los principales retos que poseen las cooperativas de ahorro y crédito en el cumplimiento y desarrollo de su ejercicio profesional es la definición e identificación de sus objetivos empresariales como factor preponderante para elaborar sus planes de acción y proyectos de desarrollo.

El 68% de las empresas encuestadas determina como prioritario la identificación y definición de objetivos dentro de sus procesos de planificación y organización.

Los objetivos estratégicos para el sector cooperativista de ahorro y crédito de carácter abierto son de crecimiento, mantenimiento y disminución, mismos que aportarían al fortalecimiento y dirección de la planificación empresarial.

Dentro de los principales investigadores se destacan Rosa Beatriz Pacho Velecela y Lenyn Geovanny Vásquez Acuña en su obra: “*Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito*” establece la importancia de los objetivos para el desarrollo y crecimiento para las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador (2025).

Las cooperativas de ahorro y crédito fijan sus objetivos con base a su prestigio, calidad de sus servicios, fidelidad de sus socios, rentabilidad, posición en el mercado. Pero también es indispensable identificar y fijar sus objetivos o propósitos para disminuir costos, riesgos, mala imagen, pérdidas y demás contingencias, y otros.

Por lo expresado anteriormente estos objetivos pueden ser aplicados a empresas publicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Es importante que se efectúen más investigaciones sobre este tema que aporten al desarrollo y crecimiento de este tipo de organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Abril Flores, J. F. (2023). Gestión de calidad para las cooperativas de ahorro y crédito. *Repositorio PUCESA*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/4148>
- Alvarez Alvarez, S. L., Gómez Arias, L. M., López Elizondo, K. M., & Rosado Espinoza, D. J. (2024). Alfabetización financiera y trabajo social: estrategias para el empoderamiento económico de poblaciones vulnerables. *Sapiens Management Journal*, 25-40. doi:<https://doi.org/10.71068/4wgn5e50>
- Arenas, A. C. (2021). *Métodos mixtos de investigación*. Magisterio. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AIYqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq= analisis+mixto&ots=xJOSHEwrC_&sig=uWrO3h8bYLFgb5Hp7GjM-p-jln0#v=onepage&q&f=false
- Campa Madrid, A. K., Rivera Melo, F. J., López Ercilla, I., & Torre, J. (13 de enero de 2025). Desafíos y oportunidades: Fortaleciendo las finanzas en las comunidades pesqueras. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 36-49. Obtenido de <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/economicus/article/view/1737>
- Diario la Hora. (22 de mayo de 2025). Cajas de ahorro y comunales bajo la lupa en Ecuador: nuevas reglas para evitar estafas, sobreendeudamiento y lavado de dinero. pág. 1. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/economia/Cajas-de-ahorro-y-comunales-bajo-la-lupa-en-Ecuador-nuevas-reglas-para-evitar-estafas-sobreendeudamiento-y-lavado-de-dinero-20250522-0067.html>
- Ferrín-Guillen, R. N., & Rosillo-Suarez, N. A. (2025). Marketing digital para la captación y fidelización de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. *MQR Investigar*, 511. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e511>



- García Marín, C., & Pérez Sánchez, A. (2022). Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México. Un panorama general (2010-2022). *Revista De Economía, Facultad De Economía, Universidad Autónoma De Yucatán*, 42. doi:<https://doi.org/10.33937/reveco.2025.427>
- Morales López, D. A., & Zaldumbide Peralvo, D. A. (1 de Junio de 2023). Marketing 5.0 como eje de posicionamiento en las empresas del Ecuador. *593 Digital Publisher*, 10-13. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1868>
- Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Pacho-Veleccla, R. B., & Vásconez-Acuña, L. G. (2025). Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 220-233. doi:<https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.355>
- Perez, F. (2021). El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *ERUDITUS*, 1-11. doi:<https://doi.org/10.35290/re.v2n3.2021.460>
- Pilay Majao, W. A., Chasipanta Baraja, J. M., Reyes Armas, A. R., & Oña Sinchiguano, B. E. (2024). Evaluación del riesgo crediticio y su impacto en el costo de capital de la COAC Sierra Centro Cía. Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 470-482. doi:https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2539
- Pole, K. (2023). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *ITESO*, 9-10. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11117/252>
- Sierra Lara, Y., Alonzo Villacis, M. A., & Cajas Beltrán, M. A. (2024). Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera. *COODES*. Obtenido de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/674>
- Superintendencia de Bancos. (2020). COMPORTAMIENTO DEL CRÉDITO DE CONSUMO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL. *Superintendencia de Bancos*, 20-25. Obtenido de <http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp->



content/uploads/sites/4/downloads/2020/01/comportamiento_credito_consumo_sept_19.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). El Sector Financiero Popular y Solidario ha crecido y se ha fortalecido. *seps.gob.ec*. Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-](https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/#:~:text=Con%20datos%20a%20octubre%20de,la%20poblaci%C3%B3n%20adulta%20del%20Ecuador)

[fortalecido/#:~:text=Con%20datos%20a%20octubre%20de,la%20poblaci%C3%B3n%20adulta%20del%20Ecuador](https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/#:~:text=Con%20datos%20a%20octubre%20de,la%20poblaci%C3%B3n%20adulta%20del%20Ecuador)

Taipe Yáñez, J. F. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 125-148. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/47>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

