

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA  
COOPAS DE RL, UBICADA EN EL DISTRITO DE SAN SALVADOR,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR  
LICENCIADO ABNER NEFTALI ROSA PASASIN  
LICENCIADO OSCAR ISMAEL QUINTANA MAZARIEGOS**

**DOCENTE ASESOR  
MAESTRO WILFREDO MURILLO DÍAZ**

**SEPTIEMBRE, 2025  
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Ed. MIGUEL ÁNGEL CRUZ

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme guiado en esta etapa tan importante de mi vida profesional para culminar de manera satisfactoria esta meta personal, a pesar de todas las adversidades que se presentaron, siempre me dio fortaleza para continuar.

Agradezco a mi familia y en especial a mi esposa Dalita, por apoyarme de manera incondicional en este proceso y por la paciencia y entender que muchas veces no le dedique tiempo por solventar compromisos de estudio.

Mención especial a la empresa COOPAS de RL., por apoyarnos en este proceso formativo, ya que sin ese apoyo no hubiera sido posible desarrollar con éxito este documento. Muchísimas gracias al Lic. Carlos Rosales, presidente de la cooperativa, por atendernos de manera amable y ampliarnos de manera técnica información valiosa.

Agradecer al maestro Ronald Arana, por el apoyo desde el ingreso a este proceso formativo de maestría, hasta la culminación, ya que siempre nos proporcionó a todo el grupo de estudio soporte técnico en procesos administrativos y con ello, nos facilitó información valiosa en aras de llegar a buen puerto.

Agradecimientos fraternales a mi compañero de tesis, Oscar, a quien conozco desde pregrado y logramos a formar un gran equipo; a nuestro asesor de Tesis Wilfredo Murillo Díaz, muchas gracias por sus aportes valiosos que nos ayudaron a sustentar de manera técnica nuestra investigación, siempre con disposición de apoyarnos y motivarnos a entregar lo mejor de nosotros.

**Abner Neftali Rosa Pasasin**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso, dador de la vida y guía constante en cada paso de mi camino. A mi familia, especialmente a mi amada esposa Arminda y a mis adorables hijos, Sara y Emmanuel, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. A mi querido hermano José, y en memoria de mi padre, Noé Ismael Quintana Quijada (†), quienes han sido la inspiración en mi vida. A mi compañero y colega Abner, con quien tuve el privilegio de formar un excelente equipo de trabajo. A la Cooperativa COOPAS de R.L y su presidente Carlos Rosales por su apertura y apoyo para el desarrollo de esta investigación, a la comunidad educativa de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, a sus catedráticos en especial coordinador Ronald Arana y asesor Wilfredo Murillo, cuyo compromiso y enseñanzas han sido fundamentales en mi formación profesional.

**Oscar Quintana**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.1 Situación problemática y delimitación</b> .....	12
<b>1.2 Enunciado del problema</b> .....	13
<b>1.3 Preguntas de investigación</b> .....	13
<b>1.4 Objetivos de la investigación</b> .....	14
<b>1.5 Justificación</b> .....	14
<b>1.6 Límites y alcances</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA</b> .....	17
<b>2.1 Antecedentes del problema</b> .....	17
<b>2.2 Teorías y conceptos básicos</b> .....	19
<b>2.3 Marco Jurídico</b> .....	37
<b>2.4 Contextualización</b> .....	41
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	43
<b>3.1 Enfoque de la investigación</b> .....	43
<b>3.2 Diseño de la investigación</b> .....	43
<b>3.2.1 Tipo de estudio</b> .....	43
<b>3.2.2 Tratamiento de variables o categorías</b> .....	44
<b>3.2.3 Diseño de recolección</b> .....	44
<b>3.3 Población y muestra</b> .....	45
<b>3.3.1 Población o universo</b> .....	45
<b>3.3.2 Muestra</b> .....	45
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de investigación</b> .....	46
<b>3.5 Hipótesis o supuestos de investigación</b> .....	47
<b>3.6 Operacionalización de variables/categorías</b> .....	48
<b>3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información</b> .....	51
<b>3.8 Consideraciones éticas</b> .....	52
<b>3.9 Cronograma de actividades</b> .....	52
<b>3.9.1 Presupuesto</b> .....	53

<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	54
<b>4.1 Resultados de la investigación</b> .....	54
<b>4.2 Análisis de resultados</b> .....	73
<b>CONCLUSIONES</b> .....	82
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	83
<b>REFERENCIAS</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la definición de estrategia.....	21
Tabla 2. Activos y pasivos circulantes.....	33
Tabla 3. Razones de endeudamiento.....	34
Tabla 4. Operacionalización de variables.....	48
Tabla 5. Presupuesto para la realización de tesis.....	53
Tabla 6. Indicador 1: Estructura organizacional formal.....	55
Tabla 7. Indicador 2: Procesos internos definidos.....	56
Tabla 8. Indicador 3: Cumplimiento normativo.....	57
Tabla 9. Indicador 1: Competencia local.....	58
Tabla 10. Indicador 2: Diferenciación de servicios.....	59
Tabla 11. Indicador 3: Posicionamiento.....	60
Tabla 12. Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera de COOPAS de RL.....	64
Tabla 13. Análisis vertical y horizontal del estado de resultados de COOPAS de RL.....	65
Tabla 14. Ratios financieras de COOPAS de RL 2022-2024.....	67
Tabla 15. Ratios financieras claves de riesgo financiero, COOPAS de RL (2024).....	68
Tabla 16. Asignación de responsabilidades por componente.....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	12
Figura 2. Fotografía de la empresa.....	18
Figura 3. Características de un plan .....	20
Figura 4. Cronograma de actividades para la realización de la tesis. ....	53
Figura 5. Indicador 1: Estructura organizacional formal. ....	55
Figura 6. Indicador 2: Procesos Internos definidos.....	56
Figura 7. Indicador 3: Cumplimiento normativo .....	57
Figura 8. Indicador 1: Competencia local.....	58
Figura 9. Indicador 2: Diferenciación de servicios .....	59
Figura 10. Indicador 3: Posicionamiento .....	60

## INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de que la cooperativa COOPAS de R.L. cuente con un plan financiero sólido y bien estructurado, que le permita enfrentar los desafíos económicos y financieros del entorno actual. La ausencia de un plan estratégico financiero adecuado puede generar riesgos significativos, tales como la toma de decisiones ineficientes, la mala administración de recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Por lo tanto, la elaboración de este plan contribuirá a fortalecer la estabilidad financiera de la cooperativa y a mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con Valle (2020) un plan estratégico financiero robusto debe basarse en una planificación sólida, respaldada por un diagnóstico financiero histórico que identifique las principales variables que afectan el desarrollo óptimo de la organización. En este sentido, se analizaron los estados financieros del período 2022-2024, a fin de calcular ratios financieras que permitieran medir la rentabilidad y evaluar la gestión del riesgo financiero.

La relevancia de este estudio se fundamenta en su contribución al desarrollo financiero de las cooperativas en El Salvador, las cuales representan un motor clave para la economía local. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en el apoyo a pequeños y medianos empresarios, y un manejo financiero adecuado puede mejorar su capacidad de brindar mejores servicios a sus asociados, así como aumentar su competitividad en el mercado.

El objetivo principal de la presente investigación es desarrollar un plan estratégico financiero que fortalezca el crecimiento sostenible de la cooperativa COOPAS de R.L., ubicada en el distrito de San Salvador, departamento de San Salvador.

En el capítulo uno se expone el contexto general y la problemática que motiva esta investigación. Se abordan la delimitación teórica, espacial y temporal, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, así como los límites y alcances del estudio.

El capítulo dos presenta una revisión teórica e histórica sobre los conceptos de plan y estrategia, explicando su evolución hasta llegar a la noción de planificación estratégica financiera. A partir de este marco teórico, el equipo investigador propone una conceptualización

propia del plan estratégico financiero. Finalmente, se aborda el marco jurídico aplicable al sector cooperativo financiero y se contextualiza el problema de investigación.

En el capítulo tres se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación. Se detalla el enfoque, tipo y diseño de estudio, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección y análisis de datos financieros. Asimismo, se explica el proceso de selección de la información contable y financiera de la cooperativa COOPAS de R.L. correspondiente al período 2022-2024, base para la elaboración de los indicadores financieros utilizados en el diagnóstico.

El capítulo cuatro presenta los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo a través de encuestas y entrevista al presidente de la cooperativa y análisis de los estados financieros. Se incluyen un análisis horizontal y vertical detallado e interpretación de las principales cuentas; además, los principales hallazgos relacionados con los indicadores de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y gestión del riesgo financiero. A partir de estos resultados, se plantean las estrategias financieras que conforman el plan propuesto, orientado a mejorar la sostenibilidad y competitividad de COOPAS de R.L.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Situación problemática y delimitación

### 1.1.1 Delimitación teórica

Este estudio adoptó un enfoque financiero y emplea diversas herramientas analíticas para el diseño de un plan estratégico financiero, orientado a mejorar la rentabilidad de empresas con un modelo cooperativista. Se establece una base teórica que sustente su implementación y permita generar resultados financieros positivos, mediante un plan adaptado a las particularidades operativas de este tipo de organizaciones.

### 1.1.2 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en El Salvador, específicamente en el departamento de San Salvador, en la empresa COOPAS de R.L., clasificada como una mediana empresa del sector financiero.

*Figura 1*

*Ubicación de la empresa.*



Nota: Ubicación en Google Earth

### **1.1.3 Delimitación temporal**

El periodo de ejecución de la investigación comprende de marzo a agosto de 2025.

### **1.2 Enunciado del problema**

Actualmente, la cooperativa COOPAS DE RL, ubicada en el distrito de San Salvador, enfrenta desafíos relacionados con la gestión y optimización de sus recursos financieros, lo cual puede limitar su capacidad para maximizar su rentabilidad, sostenibilidad y competitividad en el mercado. A pesar de su importancia económica, la cooperativa carece de un plan estratégico financiero bien estructurado que permita la toma de decisiones informadas y el manejo eficiente de sus recursos. Este vacío estratégico puede estar afectando su desempeño y crecimiento a mediano y largo plazo. En este contexto, surge la necesidad de preguntarnos si diseñar un plan estratégico financiero permitirá a la cooperativa mejorar su planificación, optimizar sus recursos y garantizar su estabilidad y expansión en el futuro:

**¿El diseño de un plan estratégico financiero permitirá fortalecer el crecimiento sostenible de la cooperativa “COOPAS de RL” ubicada en el distrito de San Salvador, departamento de San Salvador?**

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Qué es un plan financiero para una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Qué beneficios financieros aporta la implementación de un plan estratégico financiero a la cooperativa “COOPAS de RL” para su crecimiento sostenible?
- ¿Cómo puede ayudar un plan estratégico financiero a tomar decisiones adecuadas en la cooperativa “COOPAS de RL”?
- ¿Cómo se implementa actualmente el plan estratégico financiero de la cooperativa COOPAS de RL?
- ¿De qué manera puede contribuir el desarrollo de un plan estratégico financiero a obtener mayor rentabilidad y reducir posibles pérdidas a COOPAS de RL?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico financiero que permita fortalecer el crecimiento sostenible de la cooperativa “COOPAS de RL” ubicada en el distrito de San Salvador, departamento de San Salvador.

### **Objetivos específicos**

Analizar las estrategias financieras implementadas en el plan estratégico de la cooperativa “COOPAS de RL”

Definir las estrategias financieras que permitan gestionar un crecimiento sostenible de la cooperativa “COOPAS de R.L”

## **1.5 Justificación**

La investigación se centra en la identificación y evaluación de las necesidades financieras de la cooperativa, para posteriormente, formular estrategias financieras con la finalidad de optimizar sus recursos y mejorar su competitividad en el mercado.

Se diseñará un plan estratégico financiero para la cooperativa. Este plan incluirá un diagnóstico de la situación financiera y el análisis general de la cooperativa, y la propuesta de estrategias y acciones específicas para la gestión eficiente de los recursos financieros. De acuerdo con Valle (2020) un plan financiero robusto debe basarse en una planificación financiera sólida, respaldada por un diagnóstico histórico que identifique las principales variables que podrían afectar el desarrollo óptimo de la cooperativa COOPAS de RL.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de la empresa en estudio, de contar con un plan financiero sólido y bien estructurado, que le permita enfrentar los retos económicos y financieros del entorno actual. La falta de un plan estratégico financiero adecuado puede generar riesgos, como la toma de decisiones ineficientes, la mala administración de los recursos y la incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Por lo tanto, la elaboración de este plan contribuirá a fortalecer la estabilidad financiera de la cooperativa y a mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

Los puntos focales de referencia para obtener la información son: directivos, gerentes y empleados. Estos actores, serán los principales beneficiarios de la implementación del plan estratégico financiero. Asimismo, el estudio servirá de referencia para futuras investigaciones en el ámbito cooperativo y financiero en El Salvador, contribuyendo al conocimiento sobre la gestión financiera en organizaciones cooperativas. La relevancia de este estudio radica en su contribución al desarrollo financiero de las cooperativas en El Salvador, que son un motor importante en la economía local. Las cooperativas juegan un papel clave en el apoyo a pequeños y medianos empresarios, y un adecuado manejo financiero puede mejorar su capacidad para ofrecer mejores servicios a sus socios, así como su competitividad en el mercado. Este plan estratégico no solo permitirá a COOPAS de RL mejorar su gestión interna, sino que también fortalecerá el modelo cooperativo en el país, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo económico local.

## **1.6 Límites y alcances**

### **Límites.**

El diseño del plan estratégico financiero no contempla la implementación práctica de todas las estrategias, dado que se trata de una propuesta. La puesta en marcha real dependerá de los recursos disponibles, la voluntad del consejo de administración y las circunstancias externas.

La investigación se centrará exclusivamente en la cooperativa COOPAS de RL en San Salvador, por lo que los resultados y las estrategias propuestas podrían no ser completamente aplicables a cooperativas en otras ubicaciones o con estructuras organizacionales diferentes.

El estudio no podrá predecir o controlar factores externos que puedan afectar la cooperativa, como cambios económicos, políticas gubernamentales o eventos imprevistos (crisis financieras, cambios legislativos, etc.) que podrían influir en la efectividad de las estrategias propuestas.

Por último, el tiempo disponible para la realización de la tesis se convierte en una limitante para profundizar en el análisis y nivel de detalle de las propuestas del plan estratégico financiero, dado que se deben cumplir los plazos establecidos para la entrega del documento, de aproximadamente seis meses para el desarrollo del documento, asimismo el acceso a la información.

**Alcances**

El plan incluirá un análisis detallado de la situación financiera de la cooperativa, considerando indicadores clave como la liquidez, rentabilidad, estructura de costos, la diversificación de productos financieros, la gestión de riesgos, la eficiencia operativa y solvencia, con el fin de optimizar los recursos de la cooperativa y aumentar la rentabilidad.

Posterior al análisis de la situación financiera de la cooperativa, se diseñarán estrategias financieras adaptadas a las necesidades específicas de la cooperativa, buscando optimizar la utilización de recursos, mejorar la gestión del riesgo financiero y fomentar la sostenibilidad a largo plazo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

El presente marco teórico tiene como propósito establecer una base conceptual y contextual que oriente el desarrollo de la investigación. Para ello, se abordaron teorías y conceptos fundamentales sobre la planificación estratégica financiera, así como información clave relacionada con la empresa objeto de estudio, COOPAS DE R.L., permitiendo comprender su situación actual y las necesidades en materia de planificación estratégica.

### **2.1. Antecedentes del problema**

#### **Generalidades**

En el entorno empresarial actual, la planificación estratégica financiera se ha consolidado como una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad, la adaptabilidad y el crecimiento de las organizaciones. A diferencia de la gestión financiera operativa, esta disciplina se enfoca en establecer objetivos financieros a largo plazo alineados con la visión estratégica de la empresa, permitiendo anticiparse a cambios del entorno económico, identificar oportunidades de inversión y tomar decisiones que maximicen el valor organizacional (Hillier, Grinblatt & Titman, 2021).

La planificación estratégica financiera implica un proceso sistemático mediante el cual se formulan proyecciones financieras, se evalúan diferentes escenarios económicos y se diseñan estrategias que integran áreas clave como inversión, financiamiento y administración del riesgo. Este enfoque estructurado permite a las empresas no solo establecer metas financieras claras, sino también alinear recursos, procesos y capacidades en función de los objetivos estratégicos del negocio (Brigham & Houston, 2022).

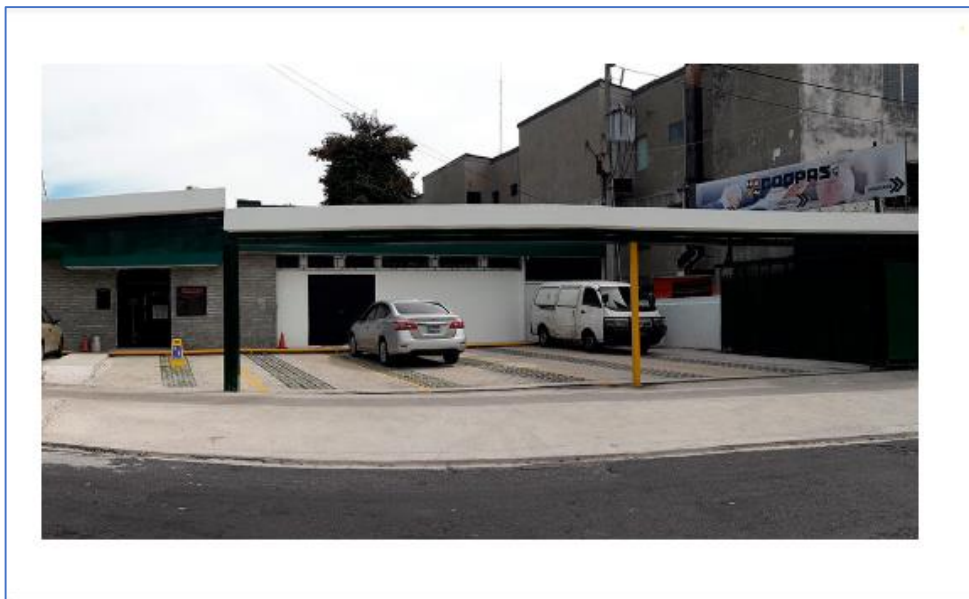
Asimismo, esta planificación representa un factor decisivo en la creación de valor para los accionistas y otros grupos de interés, ya que permite optimizar el uso del capital, priorizar iniciativas estratégicas y mantener una posición financiera sólida frente a entornos volátiles y altamente competitivos (Pearce & Robinson, 2019).

## Información general de la empresa

COOPAS de R.L es una Asociación Cooperativa dedicada al Ahorro, Crédito y Servicios Profesionales de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada, fue fundada el 25 de septiembre de 1970.

*Figura 2*

*Fotografía de la empresa*



El Centro Financiero de COOPAS de R.L se encuentra ubicado en la dirección: 27 Avenida Norte y 25 calle poniente No 1505, San Salvador; esta cooperativa es de primer grado, organizada bajo las leyes de la República de El Salvador, autorizada e inscrita en su momento, en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Como Misión tiene "Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales que proporciona soluciones financieras con eficiencia, innovación y excelentes beneficios a los asociados". COOPAS de R.L. se rige por los valores cooperativos universales de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Además, adopta valores internos como excelencia, pasión, renovación y perseverancia.

La estructura organizativa cuenta con cuerpos directivos como el Consejo de Administración, responsables de la toma de decisiones y la supervisión de las operaciones, junta de vigilancia, así como los comités de apoyos.

Entre los servicios que brinda están soluciones financieras a sus asociados, incluyendo líneas de crédito, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y acceso a su aplicación móvil "COOPAS Móvil APP, entre otros. La cooperativa cuenta con múltiples agencias en todo el país, incluyendo ubicaciones en San Salvador, Soyapango, Antigua Cuscatlán, Zacatecoluca, San Miguel y Santa Ana.

## **2.2 Teorías y conceptos básicos**

### **Definición del concepto de plan y estrategia**

#### **Origen y significado actual de plan**

En un principio, el término "plan" (originario del latín) fue utilizado para denotar la "prefiguración y diseño de un edificio", es decir, el resultado esperado de una obra por construirse. Más tarde, este concepto se extendió a la idea de un "escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa" (Ossorio, 2003). Con el tiempo, el término ha evolucionado y, en la actualidad, dentro del proceso organizacional de una empresa, los planes son considerados el resultado del proceso de planeación. En este sentido, un plan puede definirse como un diseño o esquema detallado de lo que se debe hacer en el futuro, junto con las especificaciones necesarias para realizarlo (Munch, 2010).

En la actualidad, bajo un enfoque moderno, se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con atributos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan. Estas características son: la reflexión previa y concomitante con la acción; la selección y ponderación racional de objetivos y medios que permiten reducir el azar; acciones y decisiones presentes referidas a resultados futuros; previsión, promoción y estructuración de acciones tendientes a arribar a las metas deseadas; intención de modificar voluntariamente los acontecimientos y adaptabilidad a los cambios del contexto (Ossorio, 2003).

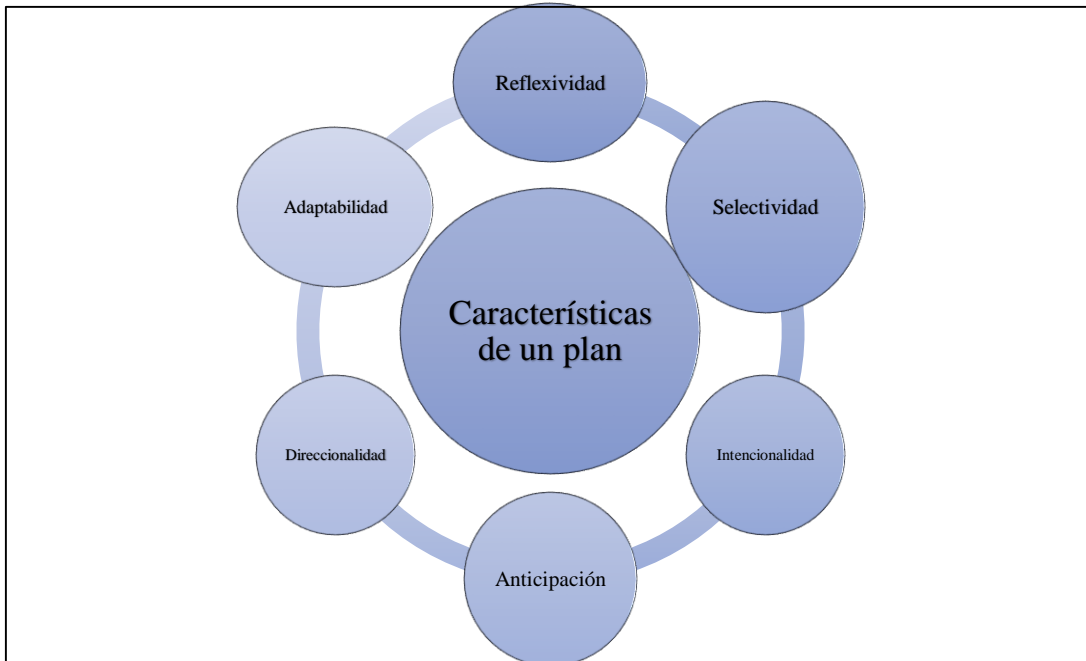
El concepto de plan, en su evolución histórica, permite visualizar la acción anticipada y estructurada dentro del marco organizacional. Para el caso de la cooperativa COOPAS de R.L., este plan no solo tiene una base teórica, sino que se convierte en la herramienta práctica para guiar la toma de decisiones estratégicas que, con visión de futuro, aseguren su sostenibilidad.

## Características de un plan.

En la siguiente figura, se plasman las seis características que se consideran en la elaboración de un plan (todas mutuamente relacionadas), según la opinión de Ossorio (2003).

*Figura 3*

*Características de un plan*



Fuente: Ossorio (2003)

Para Ossorio (2003), estas características reflejan elementos clave en el proceso de planificación, los cuales son detallados a continuación:

- 1) Reflexividad: Previa y concomitante con la acción.
- 2) Selectividad: Elección de objetivos, metas y medios para alcanzarlos.
- 3) Intencionalidad: Esfuerzo voluntario de construcción conceptual y práctica del futuro deseado.
- 4) Anticipación: Imaginación para la ideación de futuros posibles.
- 5) Direccionalidad: Orientación de la acción hacia un sentido querido y predeterminado.
- 6) Adaptabilidad: Versatilidad para adecuarse a los cambios en el contexto y flexibilidad en la acción.

## Origen y significado actual de estrategia

En un recorrido histórico se observa que apenas un siglo atrás la estrategia era motivo de estudio exclusivamente en escuelas militares, hoy los futuros directivos de las organizaciones la estudian en escuelas de negocios (Maldonado et al., 2017). Para comprender esta transición, Pérez (2014, como se citó en Maldonado et al., 2017) manifiesta que, para entender la evolución de la estrategia, es necesario considerar tres paradigmas fundamentales: el militar, el matemático-científico y el económico-gerencial.

Retomando los aportes de Ossorio (2003) se puede considerar la estrategia como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional. Este tipo de razonamiento se caracteriza por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, el cálculo y la previsión (por medio de hipótesis) del comportamiento del “otro” frente al propio, la selección de los medios idóneos y la combinación sincronizada y convergente de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados esperados.

*Tabla 1*

*Dimensiones de la definición de estrategia*

<b>Dimensiones</b>	<b>Significado de estrategia</b>
<b>Propósito (Pr)</b>	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
<b>Poder (P)</b>	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que se quiere ser la empresa y negocio.
<b>Visión global (Vg)</b>	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
<b>Entorno (E)</b>	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
<b>Posicionamiento (Ps)</b>	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial
<b>Grupos de interés(Gr)</b>	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización
<b>Sujeto (S)</b>	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación de pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

En la tabla 1 se detalla de manera sistematizada las dimensiones del significado de estrategia, pasando de un enfoque unidimensional a uno multidimensional desarrollado por

Maldonado et al. quienes identifican y conceptualizan siete dimensiones para entender el concepto de estrategia.

Maldonado et al. (2017) sostienen que las características dinámicas y complejas del entorno actual, hace que la formulación de la estrategia se sustente en un concepto multidimensional, que permita trascender lo estrictamente económico.

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la estrategia adquiere una relevancia particular, dado que estas organizaciones operan en entornos altamente regulados, competitivos y sensibles a factores sociales y económicos; en ese sentido, la estrategia adquirirá características específicas, alineadas con los principios cooperativos y las exigencias del mercado. La aplicación de un enfoque estratégico multidimensional, como el propuesto por Maldonado et al. (2017) permite a las cooperativas no solo definir su rumbo económico, sino también articular sus fines sociales y solidarios con eficiencia operativa y sostenibilidad financiera.

La planificación estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito representa una herramienta fundamental para vincular la gestión institucional con los principios solidarios y el entorno económico cambiante. En este tipo de entidades, donde la finalidad no es solo económica sino también social, la estrategia debe permitir tanto la sostenibilidad financiera como el cumplimiento de su misión comunitaria.

Según Yáñez (2015) la planificación estratégica permite direccionar de manera ordenada y estructurada los objetivos organizacionales, identificando de forma anticipada los posibles cambios del entorno y adaptando los recursos para responder a los desafíos. Esta visión estratégica es crucial para tomar decisiones coherentes con los valores cooperativos y fortalecer la resiliencia institucional ante escenarios financieros complejos.

En este contexto, la formulación de una estrategia efectiva requiere comprender tanto las capacidades internas de la organización como las condiciones externas del entorno. Para ello, el uso de herramientas de diagnóstico estratégico resulta indispensable. Herramientas clásicas como el Análisis FODA (García, 2014) y el Modelo del Diamante de Porter (Porter, 1990) permiten llevar a cabo este diagnóstico estratégico, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la comprensión de las fuerzas competitivas que afectan a la cooperativa en su sector. Estas herramientas proporcionan insumos

clave para diseñar un plan estratégico financiero adaptado al entorno competitivo y regulatorio del sector financiero.

### **Definición de planificación financiera**

Tras definir qué es un plan y una estrategia, podemos trasladar estos conceptos al ámbito financiero, donde la planificación financiera se convierte en un elemento clave para la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

La planificación financiera no es solo una herramienta administrativa; es una extensión directa de la estrategia organizacional, pues permite la implementación de los objetivos definidos en el plan estratégico, adaptados a los recursos financieros disponibles.

Pérez (2016) conceptualiza la planificación financiera como el vehículo para la creación de empresas sostenibles, puesto que permite visualizar los resultados de las distintas áreas organizacionales en términos cuantitativos y de esta forma, intervenir en ellos para que se logre un equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, afrontando los retos y cambios que impone el entorno de la mejor forma, dado que se convierte en la base para la toma de decisiones acertadas, al permitir predecir los futuros comportamientos del negocio y sus repercusiones en la situación económica, contable y financiera del mismo.

Dentro del ámbito organizacional, la planificación financiera se constituye en una herramienta de importancia para la dirección, debido a que cuenta con una alta efectividad para la toma de decisiones, permite diagramar las actividades y tácticas a seguir para cumplir los objetivos financieros, esta herramienta se adapta a distintas industrias, su flexibilidad permite tener un mejor control financiero empresarial (Valle, 2020).

Reforzando la idea plasmada de Valle, en el párrafo anterior, Cabezas et al. (2016, como se citó en Ordoñez, 2023), señalan que la planificación financiera en las diferentes empresas sean estas comerciales, industriales, de servicios y manufactureras, permite llevar un control adecuado de las organizaciones en relación con sus recursos financieros, para alcanzar sus objetivos y a su vez evitar que se cometan errores a futuro en la toma de decisiones financieras.

En opinión de Elizalde (2018) la planificación financiera puede conceptualizarse como aquella información contable, que es cuantificada de los planes de la empresa y además por su

naturaleza incide sobre los recursos financieros de la misma. De igual forma, puede ser considerada como proceso, por la secuencia de pasos a seguir para la obtención de un plan. Asimismo, es necesario tener en cuenta que la calidad de sus resultados es garantizada por la veracidad de la información contable esgrimida para su preparación.

Hacer referencia a la planificación financiera, es visualizar una herramienta de apoyo a la gestión organizacional de cualquier empresa, en función de los múltiples beneficios que puede aportar al eficaz desenvolvimiento de los procesos operativos contables (Elizalde, 2018).

En ese sentido, la planificación financiera es el proceso fundamental que guía a las organizaciones o individuos a establecer objetivos financieros a corto, medio y largo plazo, considerando los recursos disponibles y las posibles contingencias. A partir de esta planificación, se crean los planes financieros, que son documentos detallados que establecen las estrategias específicas para alcanzar esos objetivos.

La planificación hace uso de la información financiera histórica para realizar presupuestos y proyecciones, los cuales se constituyen como una herramienta de suma importancia porque ayudan a establecer los objetivos económicos (en lo referente a los ingresos, a los gastos e inversiones) y supervisar que las acciones trazadas para su obtención sean las adecuadas para conseguirlo, el alcance de la información financiera es la de manifestar datos que satisfagan dudas e inquietudes de personas interesadas (Valle, 2020).

### **Objetivo de la planificación financiera**

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos (Quintero, 2009).

### **Elementos claves del proceso de planificación financiera**

Dentro de los elementos esenciales que componen el proceso de planificación financiera, Quintero (2009), identifica las siguientes tres áreas fundamentales que aseguran el éxito de este proceso dentro de las organizaciones.

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

### **Conceptualización básica de plan financiero**

Desde el punto de vista empresarial, Quintero (2009) plantea que el “plan de una empresa” es la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero; en ese sentido, este autor identifica dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones por realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de estos. Este plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación. Este presupuesto sirve para proyectar la utilidad operativa antes de impuestos e intereses (lo que se conoce como EBIT o resultado de explotación).

El presupuesto de explotación se refiere a la estimación anticipada de todos los ingresos y gastos operativos que tendrá una empresa durante un período determinado (normalmente un año). Este presupuesto no incluye inversiones o financiamiento, sino solo lo que se necesita para

que la empresa funcione día a día. En El Salvador (y en general en Latinoamérica), puede variar un poco el término según el contexto, pero el equivalente más común es: Presupuesto operativo.

La separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería (Quintero, 2009).

Para Quintero (2009) existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

Los planes financieros incluyen proyecciones de ingresos, gastos, inversiones y estrategias de ahorro, sirviendo como una hoja de ruta para tomar decisiones informadas y controlar el flujo de dinero de manera eficiente. De esta manera, la planificación financiera se convierte en la base estructural sobre la cual se desarrollan los planes financieros, permitiendo un enfoque ordenado y coherente en el manejo de las finanzas.

### **Definición de plan estratégico**

Este término surgió a mediados del siglo XX y es considerada como una herramienta indispensable dentro del ámbito organizacional de una entidad, facilitando la implementación de proyecciones dentro de las instituciones y es caracterizado por alcanzar la visión, tener la misión y planes de acción enfocados en los objetivos; además, se plantean metas y se logra generar resultados (Morán et al., 2017).

Sainz de Vicuña (2012) define al plan estratégico como un instrumento, que permite recoger todas las decisiones estratégicas que se han adoptado para que se puedan realizar observaciones y ajustes de manera estratégica y estos son llevados y ejecutados por la dirección, con el fin que la empresa sea más competente en el mercado y pueda cumplir en satisfacer las perspectivas crecimiento.

Por su parte, Aramburu (2017) considera al plan estratégico como aquel instrumento

estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible.

Revelo (2018, como se citó en Medina, 2023) explica que el plan estratégico es la herramienta que permite recoger todo lo que la organización pretende lograr y poder cumplir con todos sus objetivos, misión, visión y metas organizacionales dentro de su plan de desarrollo estratégico; y permite poder constituir una herramienta para lograr así el desarrollo y el fortalecimiento empresarial la cual les permitirá poder elegir caminos enfocados hacia la eficiencia.

González (2014) explica que el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que la organización pretende conseguir y cómo se conseguirá. Esta programación se detalla en un documento donde se describen las grandes decisiones que van a orientar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Analizando las definiciones anteriores, el plan estratégico proporciona un marco referencial para mejorar la función y desarrollar las actividades dentro del entorno de las organizaciones, se conoce como un proceso básico que tiene la finalidad de resolver los problemas que se pueden presentar, la planificación es vital porque permite integrar metas y políticas de cada organización y también realiza un seguimiento de todas actividades que se ejecuten (Cantuta, 2018).

Retomando las ideas de González (2014), el autor señala que el plan estratégico contempla tres elementos fundamentales para el funcionamiento diario de las organizaciones, los cuales son:

1. **Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir.
2. **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer.
3. **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el

respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar.

Además, González (2014) considera que el objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización que indique los pasos necesarios para alcanzar la visión de la empresa, es decir, convertir los proyectos en acciones concretas (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

### **Plan estratégico financiero**

La elaboración de un plan estratégico financiero conlleva de forma implícita, un proceso de planificación estratégica financiera, el cual facilita el análisis, la proyección y el diagnóstico de las necesidades financieras de la cooperativa COOPAS de R.L. Este proceso incluye la gestión de recursos, la asignación de presupuestos, la evaluación de ingresos y gastos, así como la identificación de fuentes de financiamiento.

Según Borré (2018) la planificación estratégica financiera es un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y asegurar su correcta utilización, lo cual representa una ventaja sostenible para la misma.

Por su parte, Ortega (2008) afirma que la planificación estratégica financiera comprende un proceso mediante el cual el administrador financiero evalúa de forma proyectada, estimada o futura a la organización, utilizando un conjunto de métodos e instrumentos con el propósito de anticipar sus necesidades de fondos y garantizar su adecuada utilización, en busca de un mejor rendimiento y máxima seguridad.

Con base en lo expuesto, el plan estratégico financiero constituye el documento que formaliza y organiza dicho análisis en un conjunto de acciones concretas orientadas al logro de las metas institucionales de la cooperativa. En este sentido, la planificación estratégica financiera no es un proceso independiente, sino que actúa como soporte fundamental para la formulación y ejecución del plan estratégico financiero. Por tanto, este plan representa el resultado operativo y tangible de dicho proceso.

Para esta investigación, se entenderá por plan estratégico financiero al documento estructurado que integra los elementos de la estrategia organizacional y de la planificación financiera, orientado a guiar la toma de decisiones en materia económica, asegurando la sostenibilidad de la organización en el corto, mediano y largo plazo. En particular, da prioridad al manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo, como condición necesaria para la ejecución exitosa de las metas estratégicas a mayor plazo.

Así, el plan estratégico financiero no es solo una herramienta operativa, sino también una expresión táctica de la estrategia global de la organización, en tanto establece metas financieras concretas, define políticas de financiamiento, criterios de inversión, indicadores de evaluación y proyecciones presupuestarias.

En el caso de la cooperativa COOPAS de R.L., este plan cobra particular relevancia, ya que permite alinear la gestión financiera con los principios cooperativos, asegurando la sostenibilidad económica, la participación de los asociados y el cumplimiento de su objeto social.

### **Importancia de los estados financieros y ratios financieras en la elaboración del plan estratégico financiero.**

Los estados financieros constituyen herramientas fundamentales para la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, y su importancia se acentúa aún más en instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito, cuya actividad principal gira en torno a la administración eficiente de recursos financieros de sus asociados. Estos documentos no solo ofrecen una visión clara de la situación económica de la cooperativa, sino que también sirven como base sólida para el diseño y la implementación de planes estratégicos financieros.

De acuerdo con Horngren et al. (2003) los estados financieros proporcionan información clave sobre el desempeño financiero, la liquidez, la rentabilidad y la solvencia de una entidad. Esta información es esencial para la elaboración de un plan estratégico financiero, pues permite evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de la cooperativa COOPAS de RL, facilitando así la toma de decisiones que garanticen su sostenibilidad y crecimiento. Estos documentos sirven como base para el desarrollo de métodos de análisis financiero, siendo los

más comunes el análisis vertical y horizontal, así como el análisis por razones financieras, lo que permite realizar diagnósticos precisos y evaluar la salud financiera de la cooperativa en cuestión.

### **Estados financieros básicos**

A continuación, se describen los estados financieros básicos que forman parte esencial del de un análisis financiero integral. En primer lugar, se explica el Balance General, posteriormente el Estado de Resultados, a continuación, el Estado de cambios en la situación financiera de la empresa y por último el Estado de Flujo de Efectivo.

### **Balance general**

Rodríguez (2000) comenta que el Balance General representa la información acumulada a una fecha determinada, es decir la posición financiera de la empresa su estructura y solidez de esta. Su elaboración podrá ser mensual, semestral o anual de acuerdo con las necesidades del propio gerente o empresario. En este sentido, el balance general muestra la estructura de activos, pasivos y patrimonio, lo cual permite evaluar el grado de apalancamiento financiero y la solvencia de la cooperativa.

### **Estado de resultados**

Respecto a este documento, Rodríguez (2000) lo define como un resumen de los resultados de las operaciones del negocio en un tiempo determinado, su objetivo es medir u obtener información de la utilidad o pérdida del negocio en un periodo determinado. Revela la rentabilidad de las operaciones y la eficiencia en la gestión de ingresos y egresos.

El estado de resultado contiene los ingresos y gastos incurridos por la empresa en un período particular de tiempo. Debe contener el mayor detalle posible para fines de administración interna. Cualquier ingreso o egreso extraordinario debe ser acompañado de las notas explicativas respectivas. El estado de resultados es como una tarjeta de reporte: no solo dice como le fue a la empresa, sino también el porqué de sus resultados. Se basa en la contabilidad devengada, la misma que difiere de la contabilidad de efectivo. De esta forma las utilidades o ingresos netos no representan necesariamente efectivo (Sandoval, 2008).

## **Estado de cambios en la situación financiera de la empresa**

Sandoval (2008) explica que El estado de cambios, informa como se originaron y se aplicaron los recursos de la empresa en un lapso. Dentro de la información necesaria para elaborar este estado de financiero se encuentran: Balance General inicial, Balance General, Estado de resultados del periodo e información adicional en relación con las operaciones del periodo.

## **Estado de flujo de efectivo**

Retomando los apuntes de Becerra (2006) quien opina que el Estado de Flujos de Efectivo es aquel Estado Financiero que proporciona información útil que permite evaluar la capacidad de la organización para generar efectivo y equivalente de efectivo. De tal forma, esta información, previamente clasificada en actividades de operación, inversión y financiamiento, permite analizar y planificar el uso y la administración del efectivo. Para el mejor entendimiento y análisis del Estado de Flujos de Efectivo, es necesario revisar preliminarmente algunos conceptos, los mismos que se describen a continuación:

a) Efectivo: Es la partida del Balance General que incluye el dinero en efectivo, tanto billetes como monedas, y los depósitos a la vista que las empresas mantienen en el sistema financiero.

b) Equivalentes de efectivo: Se incluye en este rubro las inversiones calificadas como de corto plazo y que son consideradas altamente líquidas; es decir, que se pueden convertir en efectivo con facilidad (en importes conocidos) y, por otro lado, que no se encuentran expuestas a riesgos de cambios significativos en su valor.

c) Flujos de efectivo: Son los cobros o entradas y los pagos o salidas que se realizan en las transacciones de una empresa, empleando para ello el efectivo y/o el equivalente de efectivo

El estado de flujo de efectivo es crucial para analizar la liquidez y la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, mientras que el estado de cambios en el patrimonio permite observar la evolución del capital social y otras reservas.

## **Razones financieras**

Las Razones Financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de su empresa. Para que el método sea efectivo, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Asimismo, deberá tomarse en cuenta la tendencia que han mostrado en el tiempo. El cálculo de Razones Financieras es de vital importancia en el conocimiento de la situación real de su empresa, en virtud de que miden la interdependencia que existe entre diferentes partidas del Balance y Estado de Resultados (Sandoval, 2008).

Para hacer más accesible su comprensión, Sandoval (2008) ha clasificado las Razones Financieras en cuatro grupos, mencionando en cada uno de ellos las que puedan ser de mayor utilidad:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Eficiencia y operación
- Rentabilidad

Se utilizan algunas razones financieras de operación específicas para el sector como, por ejemplo: Gastos operativos / ingresos operativos.

### **Razones de liquidez.**

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año. El índice de liquidez se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:  $\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ . Estos dos grupos del balance incluyen los siguientes conceptos (Cuadro 2)

Tabla 2

*Activos y pasivos circulantes*

<b>Activo Circulante</b>	<b>Pasivo Circulante</b>
Dinero en caja	Proveedores
Dinero en Bancos	Impuestos por pagar
Inversiones en valores de inmediata realizacion	Acreedores diversos
Cuentas por cobrar (clientes)	Documentos por pagar a corto plazo
Inventario de materia prima, producción en proceso y producto terminado	Créditos bancarios a corto plazo
Otros activos circulantes	

Fuente: Andrade, (2017).

Este índice permite conocer con cuánto se dispone para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

**Prueba de ácido.** Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Capital de trabajo.** Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación de su capital de trabajo, el cual se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa; a mayor nivel de operaciones del negocio, requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa, a un menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de trabajo (caja, clientes, inventarios) serán proporcionalmente menores.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a clientes, existencias en almacén), y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar la insolvencia del negocio.

### Razones de endeudamiento.

La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa se determina mediante las dos razones financieras que se detallan a continuación (Tabla 3):

Tabla 3

#### Razones de endeudamiento

Pasivo / Activo total	Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.
Capital contable/ Activo total	Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.

Fuente: Andrade, (2017).

Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los accionistas y los pasivos de terceros ajenos al negocio, procurando siempre que la proporción de recursos de los accionistas sea superior a los pasivos del negocio, ya que, de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede razonablemente cubrir.

### Razones de operación y eficiencia.

**Razón de eficiencia operativa.** Indica cuánto de cada dólar ganado en ingresos financieros es consumido por los gastos operativos. Una razón alta refleja una baja eficiencia operativa. Idealmente, se busca que este indicador sea menor al 80% en cooperativas bien gestionadas. La fórmula es la siguiente:

$$(\text{Gastos Operativos Totales} / \text{Ingresos Operativos Totales}) \times 100$$

**Índice de Rentabilidad Operativa (ROA - Return on Assets).** Mide la rentabilidad de la institución respecto al total de activos que gestiona. Refleja la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades. La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total Promedio}) \times 100$$

**Índice de Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE - Return on Equity).** Evalúa la rentabilidad generada por cada dólar de patrimonio aportado por los socios o accionistas. Es clave para conocer la eficiencia financiera desde el punto de vista del inversionista o socio. La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Promedio}) \times 100$$

**Índice de morosidad.** Refleja el porcentaje de la cartera de préstamos que presenta retrasos mayores a 30 días. Un alto índice puede indicar problemas en la gestión de riesgos crediticios. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Índice de Morosidad} = (\text{Cartera Vencida (>30 días)} / \text{Cartera Bruta Total}) \times 100$$

**Índice de cobertura de provisiones.** Mide cuánto de la cartera vencida está cubierta con provisiones. Idealmente, este valor debe estar por encima del 100% para asegurar una adecuada gestión del riesgo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Cobertura de Provisiones} = (\text{Provisiones para Créditos} / \text{Cartera Vencida}) \times 100$$

### **Razones de rentabilidad.**

Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio. En tal sentido, analizaremos los siguientes índices:

- Rentabilidad sobre las ventas
- Utilidad de operación a ventas
- Rentabilidad sobre el activo
- Rentabilidad sobre el capital

**Rentabilidad sobre las ventas.** También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$$

**Utilidad de operación a ventas.** Cabe mencionar que la Utilidad Neta es el resultado de restar a la Utilidad antes de Impuestos el ISR y PTU correspondiente. Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa consiste en analizar la razón de:

$$(\text{Utilidad de Operación} / \text{Ventas Netas}) \times 100$$

**Rentabilidad sobre el activo.** Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio. La fórmula es la que se presenta a continuación:

$$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times 100$$

**Rentabilidad sobre el capital.** Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio. La fórmula es la siguiente:

$$(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}) \times 100$$

#### **Otras razones financieras para el sector financiero.**

**Razones de calidad de cartera o cartera vencida.** Tienen como objetivo evaluar el riesgo crediticio y la calidad de los activos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Cartera vencida} / \text{cartera total}$$

$$\text{Provisión para cartera incobrable} / \text{cartera total}$$

**Indicador de suficiencia patrimonial.** En el sector financiero es clave la solvencia regulatoria. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Capital regulatorio} / \text{activos ponderados por riesgo}$$

**Índice de liquidez inmediata.** es una medida financiera que evalúa la capacidad de una cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando únicamente sus activos más líquidos. Este índice es más estricto que otros indicadores de liquidez, ya que excluye activos que no se pueden convertir rápidamente en efectivo, como inventarios o cuentas por cobrar.

La fórmula es la siguiente:

Activos Líquidos Disponibles/Pasivos corrientes

- **Activos líquidos disponibles:** Incluyen efectivo en caja, saldos bancarios y equivalentes de efectivo.
- **Pasivos corrientes:** Obligaciones financieras que deben pagarse en el corto plazo, generalmente dentro de los próximos 12 meses

Este índice proporciona una visión clara de la solvencia inmediata de la institución financiera, permitiendo evaluar su capacidad para enfrentar situaciones de liquidez sin depender de la venta de activos menos líquidos.

### **2.3 Marco jurídico**

El marco jurídico que regula el funcionamiento de las cooperativas en El Salvador está constituido por un conjunto de leyes, normas y regulaciones que inciden directamente en su operatividad financiera, contable y estratégica. Para el desarrollo de esta investigación, se identifican y analizan las principales disposiciones legales que afectan la planificación financiera de las cooperativas, específicamente en su estructura organizativa, régimen fiscal, cumplimiento contable y supervisión institucional.

#### **Leyes aplicadas a las cooperativas**

Las cooperativas, como entidades económicas con principios solidarios, están sujetas a un régimen jurídico especial que reconoce su naturaleza social y su rol en el desarrollo económico. Las siguientes normativas son fundamentales para su funcionamiento:

#### **Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) para cooperativas**

Las cooperativas en El Salvador deben aplicar Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) adaptadas a PYMES, en concordancia con lo establecido por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Estas normas garantizan la transparencia, comparabilidad y uniformidad de los estados financieros, elementos esenciales para la planificación estratégica financiera. La aplicación de estas normas es especialmente importante

en lo relativo al reconocimiento de ingresos, valoración de activos y provisiones, debido a la naturaleza particular de las cooperativas.

### **Ley del impuesto sobre la renta**

La Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto Legislativo No. 134) contempla disposiciones específicas para las asociaciones cooperativas. En el Art. 6 literal f, se establece la exención del impuesto sobre la renta para las utilidades no distribuidas entre los asociados, lo que genera incentivos fiscales que deben ser contemplados en la planificación financiera. Esta exención permite a las cooperativas reinvertir utilidades en actividades productivas o sociales que fortalezcan su sostenibilidad.

### **Ley Contra el lavado de dinero y de activos**

Las cooperativas están sujetas al cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos (Decreto Legislativo No. 498), particularmente en lo que respecta al control de operaciones financieras, identificación de asociados, y reporte de operaciones sospechosas. La Unidad de Investigación Financiera (UIF) y la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) han establecido lineamientos específicos para cooperativas de ahorro y crédito, siendo este cumplimiento una parte crítica en la gestión del riesgo financiero y la integridad institucional.

### **Código de comercio aplicado a las cooperativas**

Aunque las cooperativas no son sociedades mercantiles tradicionales, el Código de Comercio (Decreto Legislativo No. 671) se aplica de forma supletoria en aspectos contractuales, contables y administrativos. Su aplicación se justifica en operaciones comerciales, emisión de documentos mercantiles y relaciones con terceros, contribuyendo a estructurar legalmente la gestión de la cooperativa en su entorno económico.

### **Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)**

La SSF ejerce funciones de control, supervisión y regulación sobre cooperativas que realizan actividades financieras, particularmente las de ahorro y crédito. Su rol incluye la

autorización de operaciones, la evaluación de la estabilidad financiera y la verificación del cumplimiento normativo. Esto tiene implicaciones directas sobre la planificación financiera, ya que las decisiones deben alinearse con criterios de liquidez, solvencia y control de riesgos establecidos por esta entidad.

### **Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)**

El BCR actúa como ente rector de la política monetaria y financiera del país, incluyendo la regulación indirecta de cooperativas a través de normativas relacionadas con tasas de interés, política cambiaria, estadísticas financieras y requisitos de información. Las cooperativas que manejan instrumentos de crédito y captación están obligadas a reportar sus operaciones al BCR, lo cual influye en el diseño de sus estrategias financieras al considerar escenarios macroeconómicos y políticas públicas.

El Banco Central de Reserva de El Salvador, como autoridad monetaria y financiera del país, desempeña un papel fundamental en la regulación macroeconómica del sistema financiero. Aunque las cooperativas tradicionalmente no han sido supervisadas de forma directa por el BCR, aquellas que realizan operaciones de ahorro y crédito sí deben cumplir con ciertos requerimientos establecidos por esta institución, principalmente en términos de reportes estadísticos, normativas prudenciales y política monetaria.

### **Jurisdicción financiera del BCR sobre cooperativas**

El BCR actúa como coordinador del sistema financiero nacional, en concordancia con lo estipulado en su Ley Orgánica (Decreto Legislativo No. 746). Su rol se amplía en la medida que las cooperativas participan activamente en actividades crediticias y de intermediación financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente aquellas de segundo piso o de gran escala, deben reportar información periódica a través de sistemas de información financiera y estadísticas monetarias, como parte de la Matriz de Información Financiera (MIF) y Formularios Estandarizados del Sector Financiero.

### **Normas aplicables en la transición a bancos cooperativos**

En los últimos años, el sistema financiero salvadoreño ha abierto el camino para que

algunas cooperativas con alta solidez financiera y estructura organizacional robusta puedan transformarse en bancos cooperativos, lo que implica su incorporación formal al sistema bancario supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) y regulado por el BCR.

Durante este proceso de transición, las siguientes normas y disposiciones del BCR cobran relevancia:

1) Normativa sobre reservas de liquidez Los futuros bancos cooperativos deben cumplir con los requisitos de constitución y mantenimiento de reservas de liquidez, establecidos por el BCR, en línea con lo exigido a otras instituciones bancarias. Esta normativa está orientada a garantizar la capacidad de respuesta ante retiros masivos de depósitos.

2) Normativa sobre tasas de encaje legal Las instituciones financieras deben mantener una fracción de sus depósitos como encaje legal en el BCR. Este requisito afecta directamente la disponibilidad de recursos líquidos, y por tanto debe ser contemplado en la planificación financiera de la nueva entidad cooperativa-bancaria.

3) Normativa sobre captación de depósitos del público Una vez transformadas, estas entidades estarán sujetas a las regulaciones relacionadas con captaciones del público, lo que implica aplicar políticas más estrictas en relación con la protección al depositante, transparencia en la gestión, y cumplimiento de límites prudenciales.

4) Normas para la prevención de riesgos sistémicos y financieros El BCR, en coordinación con la SSF, exige la implementación de sistemas de administración de riesgos (SAR) y planes de contingencia ante posibles crisis financieras. Este requisito es crucial para garantizar la solvencia de los bancos cooperativos y proteger a los asociados.

5) Normas de reporte y consolidación de información financiera Las entidades que se conviertan en bancos cooperativos deberán adaptar su estructura contable a los lineamientos de reporte financiero consolidado, cumpliendo con estándares establecidos por el BCR y las NIIF completas. Esto incluye información sobre cartera de créditos, pasivos financieros, patrimonio y resultados.

Lineamientos de gobierno corporativo para entidades bancarias, aunque las cooperativas se rigen por principios democráticos de autogestión, el BCR y la SSF requieren estructuras más

formales de gobernanza para las instituciones bancarias, incluyendo la integración de comités de auditoría, gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

### **Implicaciones para la planificación financiera**

La transición a banco cooperativo implica una transformación profunda en la planificación financiera de la organización, ya que debe incorporar políticas y estrategias que aseguren la viabilidad a largo plazo, la adecuación de capital, y la gestión eficiente del riesgo financiero. El cumplimiento de las normativas del BCR no solo garantiza la estabilidad del sistema financiero nacional, sino que también representa una oportunidad para que las cooperativas accedan a un nivel superior de operación e impacto económico en sus comunidades.

### **2.4 Contextualización**

La presente investigación se desarrolló en la República de El Salvador, específicamente en el departamento de San Salvador, teniendo como unidad de análisis a la Cooperativa COOPAS de R.L., una entidad constituida legalmente el 25 de septiembre de 1970, bajo los lineamientos establecidos en la legislación salvadoreña vigente para organizaciones cooperativas. A lo largo de más de cinco décadas de operación, COOPAS de R.L. se ha consolidado como una institución de reconocida trayectoria en el ámbito de la intermediación financiera, brindando servicios a sus asociados con principios solidarios, eficiencia administrativa y responsabilidad social.

El estudio se contextualiza en el marco de la necesidad de fortalecer la planificación estratégica financiera de la cooperativa, a fin de optimizar sus procesos de toma de decisiones, gestión del riesgo y sostenibilidad a largo plazo. La investigación surge como respuesta a diversos factores observados en el entorno financiero cooperativo, tales como el incremento en la competencia del sistema financiero, los cambios en la normativa contable y fiscal, y la exigencia de mayor transparencia y eficiencia por parte de los entes reguladores y los propios asociados.

La propuesta del plan estratégico financiero para COOPAS de R.L. se fundamenta en el acceso a información financiera actualizada, veraz y completa, lo cual permite realizar un

diagnóstico integral de la situación económico-financiera de la entidad. A partir de este análisis, se busca establecer las bases técnicas y estratégicas para la formulación de objetivos financieros alineados con la misión institucional y con una visión de sostenibilidad.

La contextualización también permite reconocer que la cooperativa posee un alto potencial para evolucionar hacia esquemas más complejos de intermediación financiera, incluyendo la posibilidad de migrar hacia un modelo de banco cooperativo, lo cual refuerza la pertinencia de contar con herramientas estratégicas sólidas. En este sentido, la investigación plantea que una adecuada planificación financiera estratégica no solo facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también actúa como un instrumento de análisis y decisión clave para afrontar los desafíos del entorno actual.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque que abordó esta investigación fue mixto, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque integra ambos tipos de datos en un solo estudio para lograr una comprensión más profunda del fenómeno analizado (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2022).

### **3.2. Diseño de la investigación**

Dado el enfoque mixto de la investigación, se utilizaron tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Los métodos cuantitativos se caracterizan por la medición, el uso de magnitudes, la observación sistemática, el muestreo estadístico y el tratamiento de datos con procedimientos matemáticos. En cambio, los métodos cualitativos permiten explorar fenómenos desde las perspectivas de los participantes, generando teorías basadas en la evidencia (Creswell & Plano Clark, 2018).

El uso de este enfoque permite aplicar el método hipotético-deductivo, que combina razonamiento lógico con verificación empírica. Este método requiere formular hipótesis y someterlas a contrastación mediante la observación sistemática de la realidad (Sampieri et al., 2022).

#### **3.2.1 Tipo de estudio**

Según Hernández Sampieri et al. (2022) el tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que implica observar, registrar, analizar y categorizar el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural, con el propósito de identificar patrones o tendencias que aporten a la toma de decisiones dentro de la empresa objeto de estudio.

#### **Alcance**

El alcance del estudio es descriptivo, puesto que se pretende obtener información detallada sobre el nivel de conocimiento de un plan estratégico financiero por parte de la

gerencia de la empresa, y analizar su aplicación práctica en la toma de decisiones (Creswell, 2014).

### **3.2.2 Tratamiento de variables o categorías**

La investigación es de tipo observacional, ya que no se manipularán las variables, sino que se analizarán de forma natural conforme se presentan en el contexto organizacional de la empresa (Hernández Sampieri et al., 2022). La recopilación de datos permitirá analizar relaciones entre categorías financieras relevantes para el desarrollo del plan estratégico financiero.

### **3.2.3 Diseño de recolección**

El diseño de la recolección de datos es transversal, es decir, los datos se obtendrán en un único momento del tiempo, lo que permite describir las variables y su interacción en ese punto específico (Ortega, 2023; Hernández Sampieri et al., 2022).

Ortega (2023) explica que un estudio transversal se caracteriza por:

- Ser realizado en un único momento, a diferencia del longitudinal.
- Considerar múltiples variables simultáneamente.
- Capturar percepciones, comportamientos o características actuales de los sujetos investigados.

### **Tiempo de la búsqueda de información**

La recolección de datos realizada fue tanto retrospectiva como actual. Según Pardo y Ruíz (2016), un estudio retrospectivo utiliza datos del pasado para analizarlos en el presente. En este caso, se analizará información financiera de ejercicios anteriores junto con datos recientes, con el fin de generar escenarios prospectivos.

### **Contexto de la búsqueda de la información**

#### **a) Ámbito**

Se obtendrá información directamente de la empresa COOPAS DE R.L., a través de

entrevistas y encuestas con el personal clave y revisión de documentos publicadas en la página web de la cooperativa, principalmente las memorias de labores que se presentan en cada asamblea anual.

## **b) Bibliográfica**

Se emplearán fuentes documentales y científicas como libros, artículos, tesis, documentos institucionales, memorias de labores, informes de auditoría, informes de los diferentes comités que integran la cooperativa, así como estados financieros públicos que permitirán fundamentar el desarrollo del plan estratégico financiero (Tamayo & Tamayo, 2018).

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población o universo**

La población es el conjunto total de elementos o sujetos que cumplen con las características establecidas por el estudio. De acuerdo con Pineda & Pineda (2020), una población puede estar conformada por personas, registros, organizaciones, entre otros. En este caso, la población está compuesta por 1 presidente de la cooperativa y 6 Gerentes de sucursales de COOPAS DE R.L., según datos de diciembre de 2024.

#### **3.3.2. Muestra**

Según Hernández Sampieri et al. (2022) la muestra es un subconjunto representativo de la población, seleccionado con base en criterios definidos. En esta investigación, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia y juicio experto, el cual consiste en elegir a los participantes según su accesibilidad, disponibilidad y relevancia para los objetivos del estudio.

Se enfocará en el personal del área financiera y contable, así como en la Gerencia General, quienes aportarán información clave sobre los estados financieros, metas, y proyecciones; así como al presidente de la cooperativa quien nos brindara elementos necesarios para la construcción del plan estratégico financiero.

#### **Unidades de muestra**

De acuerdo con Scharager (2001) en esta investigación se empleó un muestreo

intencional no probabilístico, ya que la información requerida debía provenir de personas con conocimientos específicos en finanzas y en el funcionamiento técnico, económico y financiero de la cooperativa COOPAS de R.L. En este sentido, uno de los principales informantes fue el presidente de la cooperativa, junto con las diferentes gerencias y mandos medios.

De manera complementaria, se recabó información de los integrantes del departamento financiero, incluyendo al gerente financiero, el contador general, sus auxiliares contables y el encargado de cobros. Los instrumentos de recolección de datos fueron canalizados a través de la junta directiva, para luego ser distribuidos a la gerencia financiera y a los responsables de contabilidad, créditos y cobros.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación**

Esta etapa de la investigación permite obtener datos precisos y cuantificables mediante un conjunto de procedimientos y recursos metodológicos, con el objetivo de recopilar información relevante que contribuya a la comprensión y resolución del problema planteado.

#### **Técnicas**

La función primordial de una técnica de recolección de información primaria es el registro de los fenómenos empíricos; a partir de los cuales se generan modelos conceptuales, en la lógica cualitativa o se contrastan con el modelo teórico adoptado, en la lógica cuantitativa (Yuni & Urbano, 2014).

Por otra parte, Mendoza (2020) menciona que las técnicas de recolección de datos aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que se esté utilizando, el uso de unas técnicas u otras van a depender del marco de investigación a realizar.

En función con lo expuesto en los párrafos anteriores, en esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: observación, cuestionarios, entrevistas y escalas (Martínez, 2022). La observación permitió obtener información relevante de primera mano, sin el sesgo asociado a las opiniones de personas en puestos jerárquicos. Las entrevistas facilitaron la recopilación de percepciones sobre el cumplimiento normativo y el funcionamiento organizativo de la cooperativa. Finalmente, los cuestionarios y las escalas

permitieron sistematizar y cuantificar la opinión respecto al desempeño financiero de la organización.

## **Instrumentos.**

### **Boleta de encuesta digital y entrevista semi estructurada.**

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos principales. En primer lugar, se utilizó un cuestionario digital elaborado mediante Google Forms, el cual fue diseñado con preguntas cerradas y escalas de valoración, orientado a recabar de forma sistemática la percepción del personal financiero sobre el desempeño económico de la cooperativa.

En segundo lugar, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida al presidente de COOPAS de R.L., utilizando un guion flexible con preguntas abiertas que permitieron profundizar en aspectos normativos, organizativos y estratégicos del funcionamiento de la entidad desde una perspectiva directiva.

### **3.5. Hipótesis o supuestos de investigación**

**Hi:** La implementación de un plan estratégico como herramienta financiera que permite analizar los costos e ingresos de la cooperativa COOPAS de RL conduce a tomar decisiones más efectivas, incrementando su rentabilidad y competitividad en los servicios ofrecidos.

**Ho:** La implementación de un plan estratégico como herramienta financiera que permite analizar los costos e ingresos de la cooperativa COOPAS de RL no conduce a tomar decisiones más efectivas, ni incrementa su rentabilidad y competitividad en los servicios ofrecidos.

### 3.6. Operacionalización de variables/categorías

Tabla 4

Operacionalización de variables

Variable / Categoría	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Análisis situacional de la Cooperativa COOPAS de R.L.	Evaluación estructurada de factores internos y externos que inciden en el desempeño actual de la cooperativa COOPAS de R.L.	Interna 1: Gestión Organizacional	*Estructura organizativa formal *Procesos internos definidos *Cumplimiento normativo	*¿Existe una estructura organizacional formalmente establecida? *¿Se aplican manuales de procesos y funciones? *¿Se evalúa el cumplimiento de normativas internas?
		Interna 2: Desempeño Financiero	*Rentabilidad *Liquidez *Crecimiento de activos	*¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad en los últimos tres años? *¿Cuenta la cooperativa con suficiente liquidez? *¿Ha crecido su volumen de activos?
		Externa 1: Entorno Competitivo	*Competencia local *Diferenciación de servicios *Posicionamiento	*¿Cuántas entidades similares operan en la zona? *¿Qué distingue a COOPAS? *¿Cómo evalúan los asociados la imagen institucional?
		Externa 2: Condiciones Económicas	*Tasas de interés *Inflación *Nivel de ingreso de asociados	*¿Cómo afectan las tasas de interés a la operación? *¿Qué impacto tiene la inflación en la cartera de crédito? *¿Cuál es el ingreso promedio de los asociados?

Variable / Categoría	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Análisis de Estrategias Financieras	Evaluación sistemática de las acciones y políticas financieras implementadas para optimizar la captación de ahorro, colocación de crédito, gestión de morosidad y sostenibilidad financiera.	1. Captación de Ahorro	*Desarrollo de nuevos productos de ahorro *Campañas de incentivos y educación financiera	* ¿La institución ha desarrollado nuevos productos de ahorro en el último año? (Escala 1-5) * ¿Se realizan campañas de incentivos y educación financiera para fomentar el ahorro? (1-5)
		2. Colocación de Crédito	*Segmentación de cartera: productivo, consumo, vivienda *Mejora en el análisis de riesgo crediticio *Automatización de procesos crediticios	*¿La cartera de crédito está segmentada adecuadamente según el tipo? (1-5) *¿Cuenta la cooperativa con suficiente liquidez? *¿Ha crecido su volumen de activos?
		3. Gestión de la Morosidad	*Fortalecimiento del cobro preventivo *Reestructuración de deudas *Fortalecimiento del fondo de previsión	*¿Se han fortalecido los mecanismos de cobro preventivo? (1-5) *¿La institución ofrece opciones de reestructuración de deudas a los clientes morosos? (1-5) *¿Se ha fortalecido el fondo de previsión para cubrir posibles pérdidas por morosidad? (1-5)
		4. Sostenibilidad y Diversificación	*Servicios financieros complementarios (seguros, transferencias) *Alianzas con fintechs *Alianzas con cooperativas mayores	* ¿La institución ofrece servicios financieros complementarios como seguros o transferencias? (1-5) *¿Se han establecido alianzas estratégicas con fintechs? (1-5) * ¿La institución mantiene alianzas con cooperativas mayores? (1-5)

Variable / Categoría	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items (escala tipo Likert: 1 = Muy bajo, 5 = Muy alto)
Análisis de la Gestión de Riesgos Financieros	Proceso mediante el cual la cooperativa COOPAS de RL. identifica, evalúa, monitorea y mitiga los riesgos que pueden afectar su estabilidad, rentabilidad y liquidez.	1. Riesgo de crédito	<p>*Índice de morosidad = <math>(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) \times 100</math></p> <p>*Cobertura de cartera en riesgo = <math>\text{Provisión} / \text{Cartera en riesgo}</math></p>	<p>* El índice de morosidad se mantiene dentro de niveles aceptables para la institución.</p> <p>* La institución mantiene suficientes provisiones para cubrir los créditos de alto riesgo.</p>
		2. Riesgo de liquidez	<p>*Razón de liquidez = <math>\text{Activos líquidos} / \text{Pasivos exigibles a corto plazo}</math></p> <p>*Dependencia de financiamiento externo = <math>\text{Pasivos financieros} / \text{Total pasivo}</math></p>	<p>*La razón de liquidez garantiza la capacidad de respuesta ante obligaciones inmediatas.</p> <p>*La institución mantiene controlada su dependencia del financiamiento externo para cubrir su liquidez.</p>
		3. Riesgo operativo	<p>*Índice de eficiencia operativa = <math>\text{Gastos operativos} / \text{Ingresos totales}</math></p> <p>*Frecuencia de eventos operativos (eventos registrados por trimestre)</p>	<p>* La institución optimiza sus procesos para reducir los costos operativos respecto a los ingresos.</p> <p>* La frecuencia de errores o fallos operativos es monitoreada y minimizada.</p>
		4. Riesgo de mercado	<p>* Sensibilidad a tasas de interés = <math>\Delta \text{Utilidad} / \Delta \text{Tasa de interés}</math></p> <p>* Desviación estándar de ingresos financieros (volatilidad de mercado)</p>	<p>* La institución realiza análisis periódicos de sensibilidad ante cambios en las tasas de interés.</p> <p>*Se monitorea la volatilidad de los ingresos financieros ante fluctuaciones del mercado.</p>

### **3.7. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información**

#### **Recolección**

La recolección de datos es una etapa esencial, ya que permite obtener información relevante y evaluar el impacto de las diferentes estrategias financieras implementadas en la cooperativa COOPAS de RL. Para ello, se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos: la boleta de encuesta y la entrevista semiestructurada.

La boleta de encuesta se aplicó a una muestra representativa de los miembros de la cooperativa ubicados en las áreas de finanzas, contabilidad, créditos y cobros. Este instrumento constó de preguntas cerradas y escalas de Likert, lo que facilitó la obtención de datos cuantitativos sobre las percepciones y actitudes de los participantes respecto a la implementación de las estrategias financieras. La aplicación se realizó de manera digital, garantizando la comprensión de las preguntas y la confidencialidad de las respuestas.

Simultáneamente, se llevó a cabo entrevista semiestructurada con miembros clave de la cooperativa, como el presidente de la cooperativa. Esta entrevista permitió profundizar en aspectos cualitativos relacionados con la implementación del plan estratégico. Las entrevistas se grabaron, con el consentimiento de los participantes, y posteriormente se transcribieron para su análisis. La combinación de ambos instrumentos proporcionó una visión integral del desenvolvimiento económico financiero de la cooperativa COOPAS de RL.

#### **Procesamiento**

Una vez elaborados los instrumentos y recopilada la información necesaria para desarrollar la propuesta del plan estratégico financiero, se procedió a transferir los datos al software Microsoft Excel. Esta herramienta facilita el procesamiento y la tabulación de la información obtenida tanto de las entrevistas con el responsable del área financiera como de las encuestas realizadas a otras áreas.

#### **Análisis de información**

El análisis de información parte desde la recopilación y lectura de textos hasta la interpretación. Es decir, el análisis es una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar capacidades profesionales por parte del analista; todo esto gracias al empleo de

métodos y procedimientos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos que le permiten separar lo principal de lo accesorio y lo trascendental de lo pasajero o superfluo (Sarduy, 2007).

En este contexto, inicialmente se revisó la bibliografía general y específica de la empresa en estudio para elaborar los instrumentos que permitieron recopilar información cualitativa y cuantitativa. Posteriormente, se procesaron los datos obtenidos y se realizó un análisis detallado para responder, con base en criterios técnicos, a los objetivos, las hipótesis y el problema de investigación planteados.

### **3.8. Consideraciones éticas**

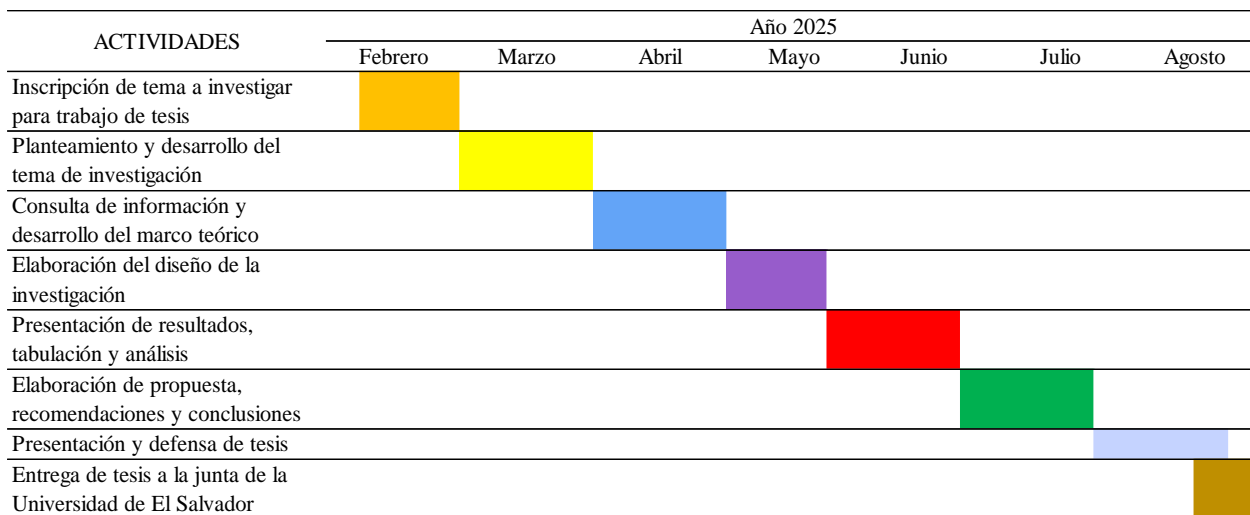
La presente investigación contó con el aval del presidente de la cooperativa en estudio, con quien se realizaron reuniones virtuales. Como equipo investigador, nos comprometimos a mantener la total confidencialidad de la información proporcionada, tanto en entrevistas como en los datos obtenidos a través de las encuestas. Se le dejó en claro que la finalidad exclusiva del estudio era desarrollar un documento académico que cumpliera con estándares técnicos y financieros, y que, en su momento, fuera de utilidad para los puestos gerenciales y directivos. Cabe señalar que esta investigación se ha desarrollado respetando los valores de responsabilidad, ética, confiabilidad y honestidad.

### **3.9. Cronograma de actividades**

A continuación, se presentan las actividades realizadas durante la implementación de este estudio, las cuales se resumen en el cronograma de actividades.

Figura 4

Cronograma de actividades para la realización de la tesis.



### 3.9.1. Presupuesto

A continuación, se presenta de manera detallada el presupuesto de los gastos en los que incurrió el grupo de investigadores para desarrollar este estudio.

Tabla 5

Presupuesto para la realización de tesis

CONCEPTO	VALOR
Matrícula	\$ 200.00
Cuotas mensuales	\$ 1,120.00
Honorarios de graduación	\$ 300.00
Transporte y combustible para salidas de campo	\$ 300.00
Alimentación equipo y asesor	\$ 300.00
Papelería e impresiones	\$ 400.00
Internet y telefonía	\$ 250.00
Depreciación de equipo técnico	\$ 150.00
Imprevistos	\$ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,170.00</b>

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo orientada a identificar las estrategias internas desarrolladas por la cooperativa, en relación con los alcances en la gestión de procedimientos y el ámbito normativo. Asimismo, se desarrolló un diagnóstico para analizar el entorno y las estrategias financieras adoptadas por la entidad, con énfasis en la identificación de riesgos financieros clave que podrían afectar la sostenibilidad operativa y económica de la organización.

Como parte del análisis, se aplicaron herramientas básicas para la evaluación del riesgo financiero, incluyendo indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia operativa. Entre las principales ratios calculados se encuentran la ratio de liquidez corriente, la ratio de endeudamiento total, el margen operativo y el rendimiento sobre el patrimonio, los cuales permitieron obtener una visión preliminar sobre la salud financiera de la cooperativa.

Con base en los hallazgos obtenidos, se elaboró una propuesta de plan estratégico financiero con un enfoque de corto plazo, dado que el objetivo de esta investigación es formular propuestas de mejora sin avanzar hacia la etapa de implementación. Este plan considera lineamientos orientados a mitigar los principales riesgos identificados, mejorar el desempeño financiero y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

### **4.1 Resultados de la investigación**

A continuación, se presenta el diagnóstico de la cooperativa COOPAS de R.L., el cual incluye los resultados de la encuesta, entrevista, análisis de estados financieros y gestión de riesgo.

#### **Resultados de la encuesta**

##### **Entorno interno de la cooperativa COOPAS**

En este apartado se analizó tres indicadores: Estructura organizativa formal, procesos internos definidos y el cumplimiento normativo en opinión de los empleados de la entidad en estudio.

### Indicador 1: Estructura organizacional formal

Para conocer la estructura organizacional formal de la entidad en estudio se plantearon dos preguntas claves: la pregunta 1 consulta sobre la estructura jerárquica de la cooperativa está claramente definida y si es comprendida por todos los miembros. De acuerdo con la tabla 6 y figura 5, el 20% de las personas entrevistadas dieron una respuesta neutral y el 80% está totalmente de acuerdo.

Tabla 6.

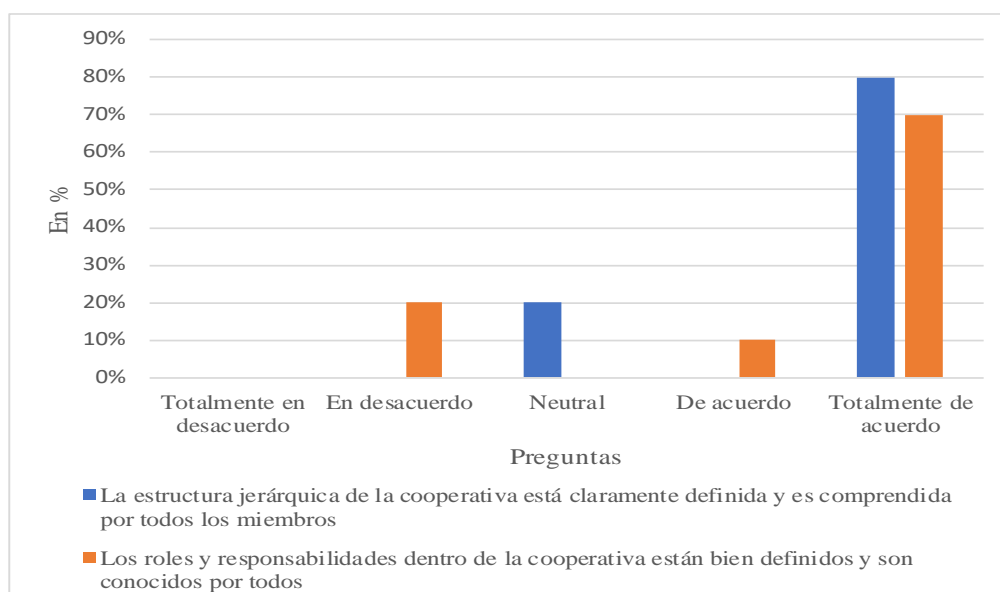
Indicador 1: Estructura organizacional formal

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La estructura jerárquica de la cooperativa está claramente definida y es comprendida por todos los miembros				20%		80%
Los roles y responsabilidades dentro de la cooperativa están bien definidos y son conocidos por todos			20%		10%	70%

La pregunta 2 consulta sobre los roles y responsabilidades dentro de la cooperativa y si están bien definidos y son conocidos por todos los empleados. De acuerdo con los resultados plasmados en la tabla 6 y figura 5, el 20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo, el 10% menciona que está de acuerdo y el restante 70% está totalmente de acuerdo.

Figura 5

Indicador 1: Estructura organizacional formal.



Para conocer si los procesos internos de la entidad en estudio están definidos claramente se plantearon dos preguntas claves: la pregunta 1 consulta sobre procesos internos de la cooperativa y si estos están claramente documentados y son fácilmente accesibles para los miembros es comprendida por todos los miembros. De acuerdo con la tabla 7 y figura 6, el 20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo, otro 20% de las personas entrevistadas dieron una respuesta neutral y el 60% está totalmente de acuerdo.

*Tabla 7*

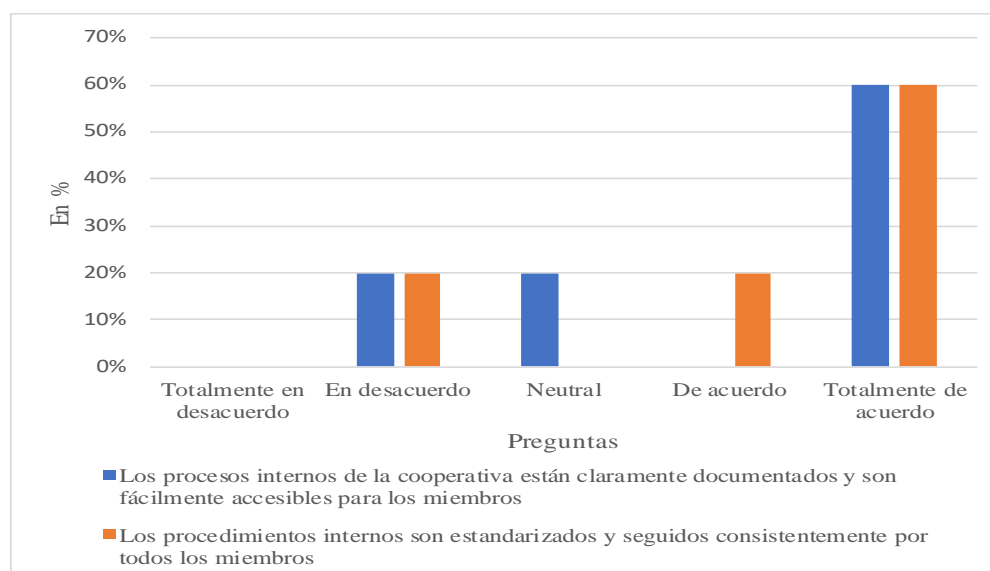
*Indicador 2: Procesos internos definidos*

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los procesos internos de la cooperativa están claramente documentados y son fácilmente accesibles para los miembros			20%	20%		60%
Los procedimientos internos son estandarizados y seguidos consistentemente por todos los miembros			20%		20%	60%

La pregunta 2 consulta sobre los procedimientos internos estandarizados y el seguimiento consistentemente por todos los miembros. De acuerdo con los resultados plasmados en la tabla 7 y figura 6, el 20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo, el 20% menciono que está de acuerdo y el restante 60% está totalmente de acuerdo.

*Figura 6*

*Indicador 2: Procesos Internos definidos*



### Indicador 3: Cumplimiento normativo

Para conocer el cumplimiento normativo de la entidad en estudio se plantearon dos preguntas claves: la pregunta 1 consulta sobre el conocimiento de los miembros de la cooperativa sobre las normativas y regulaciones aplicables. De acuerdo con la tabla 8 y figura 7, el 20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo, el 10% de acuerdo y el 70% está totalmente de acuerdo.

Tabla 8.

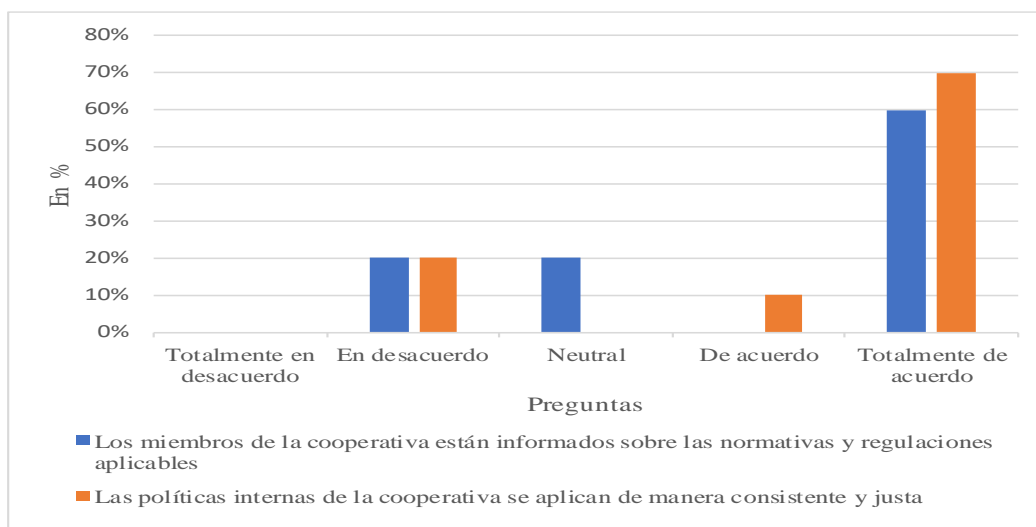
Indicador 3: Cumplimiento normativo

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los miembros de la cooperativa están informados sobre las normativas y regulaciones aplicables			20%	20%		60%
Las políticas internas de la cooperativa se aplican de manera consistente y justa			20%		10%	70%

La pregunta 2 consulta sobre las políticas internas de la cooperativa y si se aplican de manera consistente y justa. De acuerdo con los resultados plasmados en la tabla 8 y figura 7, el 20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo, el 10% menciono que está de acuerdo y el restante 70% está totalmente de acuerdo.

Figura 7.

Indicador 3: Cumplimiento normativo



## Entorno competitivo, diferenciación de servicios financieros y posicionamiento

En este apartado se analizaron dos indicadores: la competencia local, diferenciación de productos y posicionamiento en opinión de los empleados de la cooperativa COOPAS de RL.

### Indicador 1: Competencia local

Para conocer la opinión de los empleados respecto a la competencia local se formuló la siguiente pregunta: ¿La cooperativa mantiene una posición competitiva sólida frente a otras instituciones financieras locales en términos de servicios, costos y atención al cliente?

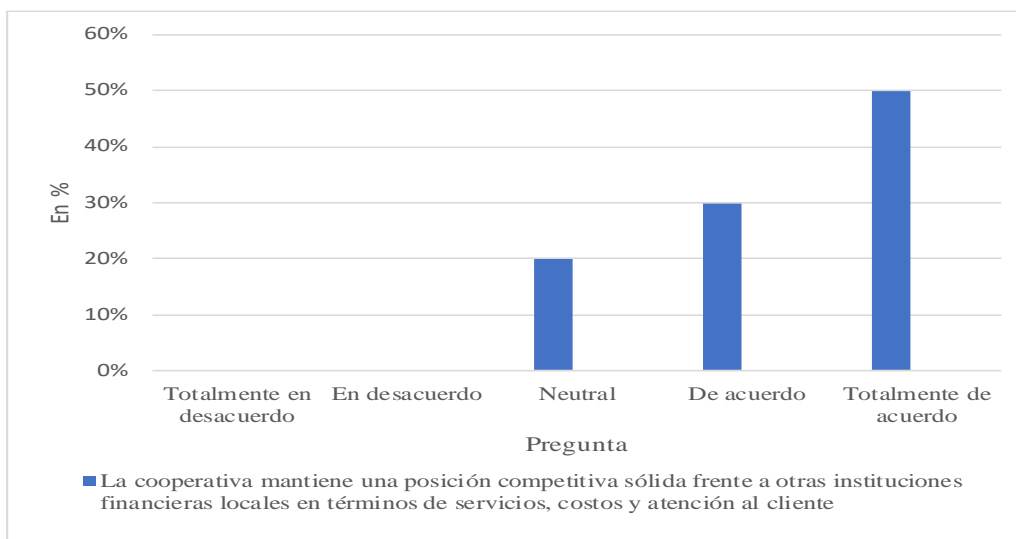
*Tabla 9.  
Indicador 1: Competencia local*

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La cooperativa mantiene una posición competitiva sólida frente a otras instituciones financieras locales en términos de servicios, costos y atención al cliente				20%	30%	50%

De acuerdo con la opinión obtenida en la tabla 9 y figura 8 por las personas encuestadas, el 20% proporcionó una opinión neutral, el 30% está de acuerdo y el restante 50% está totalmente de acuerdo.

*Figura 8*

*Indicador 1: Competencia local*



## Indicador 2: Diferenciación de servicios

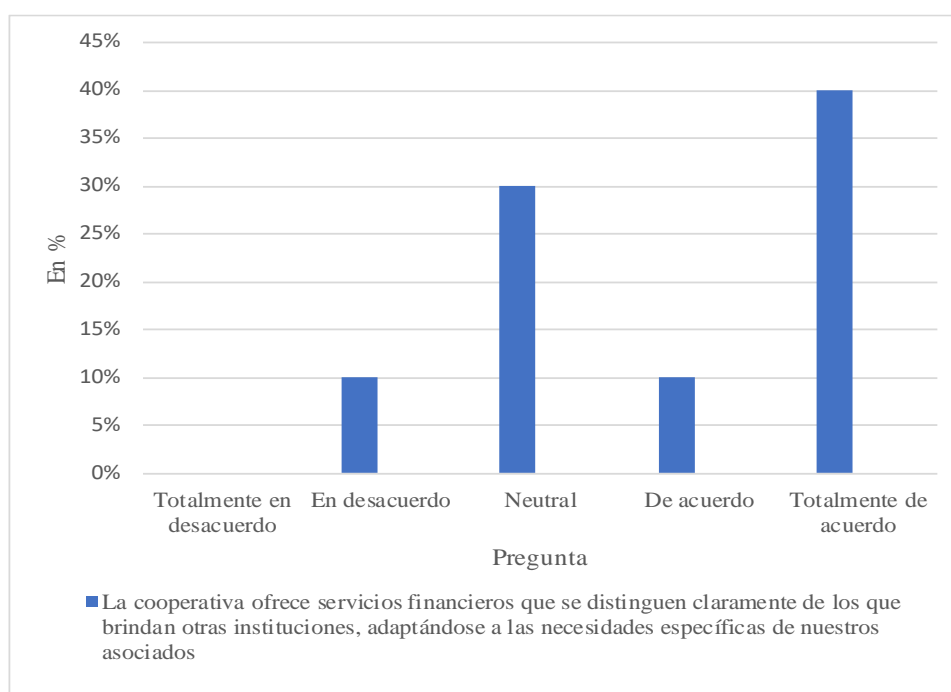
Para conocer la opinión de los empleados de la entidad en estudio se formuló la siguiente pregunta: ¿La cooperativa ofrece servicios financieros que se distinguen claramente de los que brindan otras instituciones, adaptándose a las necesidades específicas de nuestros asociados?

*Tabla 10.*  
*Indicador 2: Diferenciación de servicio*

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La cooperativa ofrece servicios financieros que se distinguen claramente de los que brindan otras instituciones, adaptándose a las necesidades específicas de nuestros asociados			10%	30%	10%	40%

De acuerdo con la opinión obtenida en la tabla 10 y figura 9 por las personas encuestadas, el 10% proporcionó una opinión en desacuerdo, el 30% neutral, el 10% está de acuerdo y el restante 40% está totalmente de acuerdo.

*Figura 9*  
*Indicador 2: Diferenciación de servicios*



### Indicador 3: Posicionamiento

Para conocer la opinión de los empleados de la entidad en estudio respecto a este indicador, se formuló la siguiente pregunta: ¿La cooperativa es reconocida en la comunidad por su solidez, confianza y compromiso con el bienestar financiero de sus asociados?

Tabla 11.

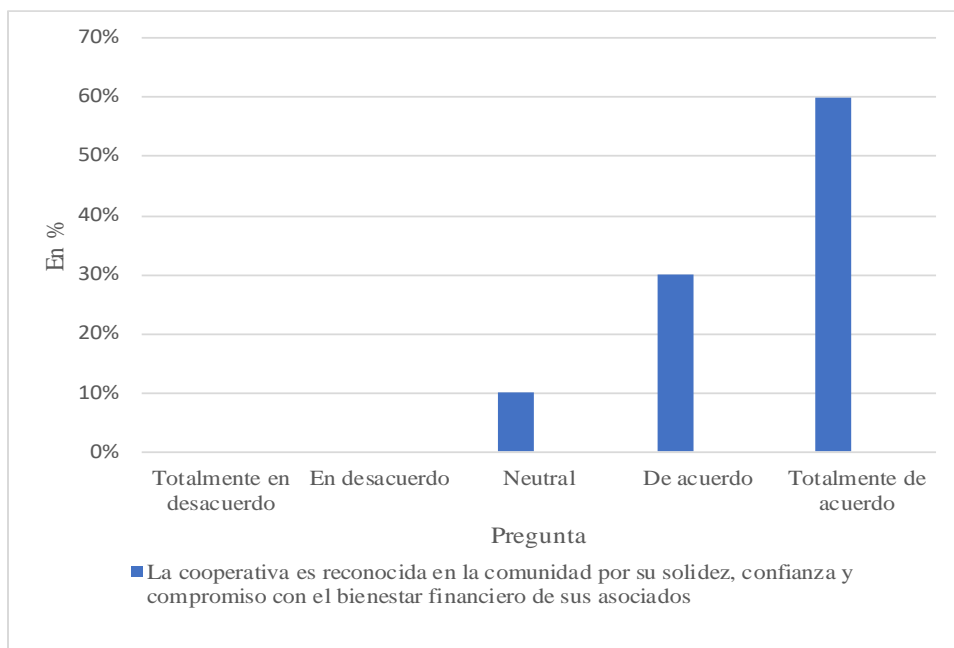
Indicador 3: Posicionamiento

Pregunta	Respuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La cooperativa es reconocida en la comunidad por su solidez, confianza y compromiso con el bienestar financiero de sus asociados				10%	30%	60%

De acuerdo con la opinión obtenida en la tabla 11 y figura 10 por las personas encuestadas, el 10% proporcionó una opinión neutral, el 30% está de acuerdo y el restante 60% está totalmente de acuerdo.

Figura 10

Indicador 3: Posicionamiento



## Resultado de la entrevista

La siguiente entrevista, se realizó para fortalecer el conocimiento y que la investigación se fortalezca en su desarrollo. Dirigido a: Mtro. Carlos Rodolfo Rosales Machado, presidente COOPAS de R.L.

Indicación: A continuación, se le presenta una serie de preguntas como parte de la entrevista, responda cada una según su apreciación. Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico a corto, mediano o largo plazo?

Si, básicamente se relaciona con los periodos de los cargos de los directivos que dura 3 años, así que se tiene planes quinquenales, de tres años y los planes operativos anuales. Nuestro largo plazo es en realidad de 3 años.

2. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la cooperativa?

Se realiza periódicamente trimestralmente y la más fuerte se hace casi al cierre entre septiembre y octubre revisamos la dinámica y que el POA tenga armonía con el plan estratégico una revisión completa anual. Al pasar a ser un banco cooperativo por las nuevas leyes nos obliga a estar en constante revisión.

3. ¿Se tiene una reunión previa para revisar el plan antes de ser presentada a la asamblea?

Claro que sí, cada consejo de administración tiene su enfoque o estilo, en mi caso me reúno con todos los gerentes porque son los que formulan, pero nos reunimos con todos los comités, ya que ellos son los que dan los insumos para las actividades a realizar por ejemplo el comité de educación que es el encargado de acercarse a los asociados, puede ser que el enfoque sea deportivo, cultural o educativo, en este caso nos estamos enfocando en la formación y educación de nuestros asociados.

4. ¿Qué tan importante es contar con un plan estratégico en COOPAS de R. para la toma de decisiones?

Muy importante, los planes de los comités, los insumos para el plan operativo y luego el plan estratégico es la guía de dirección del rumbo que el consejo de administración da a las metas y objetivos que se plantean a corto, mediano y largo plazo. Es la brújula, la que nos orienta hacia lo que queremos y como lo pretendemos alcanzar y medir, así mismo nos

permite optimizar recursos, asignar recursos para mantenimiento del rancho, becas, nos permite medir los tiempos e ir haciendo ajustes y reducir los riesgos e identificar las relaciones con todas las gerencias, lo importante de un plan es que pueda ser flexible.

5. ¿Actualmente que herramientas financieras utiliza COOPAS de R L para medir la rentabilidad?

Revisamos el componente financiero del plan operativo, es decir el presupuesto, revisamos la proyección anual y mensual, así mismo revisamos algunos indicadores por ejemplo la colocación de créditos la cual es estacional, meses buenos y no tan buenos, otra herramienta son los saldos de carteras, y finalmente los estados financieros principalmente los flujos de caja y el estado de resultados, el flujo de efectivo es crucial ya que nos permite revisar si tenemos liquidez para pagar los requerimientos diarios, pagos de depósitos a plazos, renuncia de asociados, liquidez para el gasto corriente pago de salarios, pago de servicios básicos y la colocación de créditos. Finalmente vemos los costos financieros, la tasa de interés que pagamos por depósitos, informe de auditoría y algunas razones financieras como endeudamiento y liquidez.

6. ¿Según su criterio la cooperativa cuenta con una estrategia de planificación financiera adecuada para la toma de decisiones?

Considero que sí, pero si lo vemos con la óptica japonesa de mejora continua, todo se puede mejorar como el tema de reportería de controles internos, tema de sistema informático o software, ahora con la supervisión de la SSF nos obliga a tener un core bancario certificado, Pero este sí considero que, a la fecha, el tiempo nos ha ido dando un poco la experiencia y la experticia de qué es lo que necesitamos ir teniendo para controlar y tomar decisiones. consideramos que ahorita tenemos una estrategia que nos está haciendo funcional, es funcional, pero este sí, todo se puede pues mejorar.

### **Análisis financiero de COOPAS de R.L. (2022–2024) con enfoque normativo y estratégico**

Durante el período 2022–2024, los estados financieros de COOPAS de R.L. muestran un desenvolvimiento estable y orientado al crecimiento, con énfasis en la expansión de su cartera crediticia. El activo total pasó de \$53.87 millones en 2022 a \$73.25 millones en 2024, reflejando un crecimiento acumulado del 36 %. Este aumento ha sido impulsado principalmente

por la cartera de préstamos por cobrar, que representa cerca del 90 % del activo total a lo largo de los tres años, consolidándose como el principal componente del balance. Dicha concentración evidencia una clara vocación financiera, aunque también plantea la necesidad de controlar riesgos de crédito y diversificación (Tabla 12).

En el análisis vertical, se observa que el efectivo y sus equivalentes han perdido peso relativo en el total de activos, pasando del 10.5 % en 2022 al 8.1 % en 2024. A pesar de que hubo una recuperación parcial en el último año, esta categoría continúa mostrando niveles reducidos frente a los requerimientos de liquidez prudencial establecidos por la normativa bancaria salvadoreña. La institución deberá reforzar este rubro para garantizar liquidez operativa, especialmente si avanza en su transición hacia banco.

En cuanto al pasivo total, se ha incrementado en \$14.3 millones durante el mismo período, lo que refleja un crecimiento del 42 %. Este aumento ha sido financiado principalmente a través de depósitos del público, particularmente cuentas de ahorro, lo cual implica un compromiso creciente con la gestión del riesgo de liquidez y la confianza del asociado. Verticalmente, la participación del pasivo sobre el total del balance ha subido ligeramente del 63.1 % al 66.1 %, indicando un leve aumento del apalancamiento financiero.

Por su parte, el patrimonio ha crecido de \$19.85 millones a \$24.98 millones, sustentado en nuevas aportaciones y fortalecimiento de reservas. No obstante, su proporción respecto al total de activos ha disminuido marginalmente, situándose en un 34.1 % en 2024. Aun así, este nivel de solvencia sigue siendo muy sólido y supera ampliamente los estándares mínimos exigidos por la Ley de Bancos de El Salvador.

Tabla 12.

Análisis vertical y horizontal del estado de situación financiera de COOPAS de RL

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIOS PROFESIONALES, DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.)	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA										
	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 A 2024										
	VALORES EXPRESADOS EN UNIDADES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA										
				ANÁLISIS VERTICAL			ABSOLUTO		RELATIVO		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS HORIZONTAL		
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023		
<b>ACTIVO</b>											
<b>ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN</b>	\$ 52,530,555	\$ 63,480,943	\$ 71,897,984	98%	98%	98%	\$ 10,950,388	\$ 8,417,041	21%	13%	
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,683,291	4,566,799	5,953,613	11%	7%	8%	-\$ 1,116,492	\$ 1,386,814	-20%	30%	
Préstamos por cobrar	46,485,072	58,495,263	65,416,803	86%	90%	89%	\$ 12,010,191	\$ 6,921,540	26%	12%	
Intereses por cobrar	362,191	418,881	527,568	1%	1%	1%	\$ 56,690	\$ 108,687	16%	26%	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ 79,714	\$ 82,267	\$ 91,257	0%	0%	0%	\$ 2,553	\$ 8,990	3%	11%	
Cuentas por cobrar	35,930	30,657	25,017	0%	0%	0%	-\$ 5,273	-\$ 5,640	-15%	-18%	
Activos por impuestos corrientes	1,236	1	-	0%	0%	0%	-\$ 1,235	-\$ 1	-100%	-100%	
Existencias	3,046	4,497	2,627	0%	0%	0%	\$ 1,451	-\$ 1,870	48%	-42%	
Gastos pagados por anticipado	33,960	40,388	56,019	0%	0%	0%	\$ 6,428	\$ 15,631	19%	39%	
inversiones y otras participaciones	5,542	6,724	7,594	0%	0%	0%	\$ 1,182	\$ 870	21%	13%	
<b>ACTIVOS FISICOS E INTANGIBLES</b>	\$ 1,262,876	\$ 1,259,437	\$ 1,264,417	2%	2%	2%	-\$ 3,439	\$ 4,980	0%	0%	
Propiedades, planta y equipo	617,697	631,489	551,184	1%	1%	1%	\$ 13,792	-\$ 80,305	2%	-13%	
Propiedades de inversión	577,974	585,549	584,681	1%	1%	1%	\$ 7,575	-\$ 868	1%	0%	
Activos intangibles	37,022	12,999	9,652	0%	0%	0%	-\$ 24,023	-\$ 3,347	-65%	-26%	
Activos recibidos en pago o adjudicados	30,183	29,400	118,900	0%	0%	0%	-\$ 783	\$ 89,500	-3%	304%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 53,873,145	\$ 64,822,647	\$ 73,253,658	100%	100%	100%	\$ 10,949,502	\$ 8,431,011	20%	13%	
<b>PASIVO</b>											
<b>PASIVO DE INTERMEDIACIÓN</b>	\$ 30,755,996	\$ 37,522,547	\$ 44,370,731	57%	58%	61%	\$ 6,766,551	\$ 6,848,184	22%	18%	
Depósitos de ahorro	30,633,515	37,392,098	44,221,692	57%	58%	60%	\$ 6,758,583	\$ 6,829,594	22%	18%	
Intereses y otros por pagar	76,851	92,830	118,817	0%	0%	0%	\$ 15,979	\$ 25,987	21%	28%	
Obligaciones a la vista	45,631	37,619	30,222	0%	0%	0%	-\$ 8,012	-\$ 7,397	-18%	-20%	
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 3,265,148	\$ 3,805,435	\$ 3,902,376	6%	6%	5%	\$ 540,287	\$ 96,941	17%	3%	
Cuentas y documentos por pagar	1,728,332	2,022,068	2,118,139	3%	3%	3%	\$ 293,736	\$ 96,071	17%	5%	
Retenciones y provisiones	132,617	171,895	119,443	0%	0%	0%	\$ 39,278	-\$ 52,452	30%	-31%	
Pasivos por impuestos corrientes	14,644	15,650	9,789	0%	0%	0%	\$ 1,006	-\$ 5,861	7%	-37%	
Fondo de educación	1,389,556	1,595,822	1,655,005	3%	2%	2%	\$ 206,266	\$ 59,183	15%	4%	
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 19,852,000	\$ 23,494,665	\$ 24,980,551	37%	36%	34%	\$ 3,642,665	\$ 1,485,886	18%	6%	
Aportaciones	13,675,641	16,643,107	18,333,486	25%	26%	25%	\$ 2,967,466	\$ 1,690,379	22%	10%	
Reserva legal	1,917,150	2,189,482	2,356,498	4%	3%	3%	\$ 272,332	\$ 167,016	14%	8%	
Reservas institucionales	2,023,654	2,295,986	2,463,002	4%	4%	3%	\$ 272,332	\$ 167,016	13%	7%	
Excedentes por aplicar	1,544,126	1,633,992	1,002,096	3%	3%	1%	\$ 89,866	-\$ 631,896	6%	-39%	
Superávit por revaluación de activos no realizados	329,238	313,217	297,197	1%	0%	0%	-\$ 16,021	-\$ 16,020	-5%	-5%	
Excedentes no distribuibiles	362,191	418,881	528,272	1%	1%	1%	\$ 56,690	\$ 109,391	16%	26%	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 53,873,145	\$ 64,822,647	\$ 73,253,658	100%	100%	100%	\$ 10,949,502	\$ 8,431,011	20%	13%	

Tabla 13.

Análisis vertical y horizontal del estado de resultados de COOPAS de RL

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIOS PROFESIONALES, DE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 A 2024 VALORES EXPRESADOS EN UNIDADES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA				ANÁLISIS VERTICAL		ABSOLUTO		RELATIVO		
	2022	2023	2024	2022	2023	ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS HORIZONTAL		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 7,416,245	\$ 8,652,939	\$ 9,561,126	389%	491%	850%	\$ 1,236,694	\$ 908,187	17%	10%
Ingresos por actividades de intermediación	6,319,730	7,164,149	8,376,186	332%	407%	744%	\$ 844,419	\$ 1,212,037	13%	17%
Ingresos de otras operaciones de intermediación	1,096,515	1,488,790	1,184,940	58%	85%	105%	\$ 392,275	-\$ 303,850	36%	-20%
<b>COSTOS POR ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN</b>	\$ 1,844,057	\$ 2,679,948	\$ 4,773,297	97%	152%	424%	\$ 835,891	\$ 2,093,349	45%	78%
Captación de depósitos	1,432,287	1,887,178	2,651,211	75%	107%	236%	\$ 454,891	\$ 764,033	32%	40%
Costos por préstamos obtenidos	-	6,216	-	0%	0%	0%	\$ 6,216	-\$ 6,216	-	-100%
Provisión de saneamiento de actividades de intermediación	205,664	519,534	1,790,470	11%	29%	159%	\$ 313,870	\$ 1,270,936	153%	245%
Seguros	206,106	267,020	331,616	11%	15%	29%	\$ 60,914	\$ 64,596	30%	24%
<b>COSTOS POR OTRAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	\$ 29,949	\$ 29,948	\$ 30,704	2%	2%	3%	-\$ 1	\$ 756	0%	3%
Otros costos	29,949	29,948	30,704	2%	2%	3%	-\$ 1	\$ 756	0%	3%
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	\$ 5,542,239	\$ 5,943,043	\$ 4,757,125	291%	337%	423%	\$ 400,804	-\$ 1,185,918	7%	-20%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,655,115	\$ 3,152,974	\$ 3,005,655	139%	179%	267%	\$ 497,859	-\$ 147,319	19%	-5%
Gastos de organismos de dirección	150,246	153,394	144,315	8%	9%	13%	\$ 3,148	-\$ 9,079	2%	-6%
Gastos de funcionarios y empleados	1,658,826	2,009,433	1,853,581	87%	114%	165%	\$ 350,607	-\$ 155,852	21%	-8%
Gastos generales	846,043	990,147	1,007,759	44%	56%	90%	\$ 144,104	\$ 17,612	17%	2%
<b>EXCEDENTE DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,887,124	\$ 2,790,069	\$ 1,751,470	151%	158%	156%	-\$ 97,055	-\$ 1,038,599	-3%	-37%
<b>INGRESOS/GASTOS DE NO OPERACIÓN</b>	\$ 48,610	\$ 61,049	\$ 42,070	3%	3%	4%	\$ 12,439	-\$ 18,979	26%	-31%
Ganancia en venta de activos	950	-	-	0%	0%	0%	-\$ 950	\$ -	-100%	-
Ingresos por explotación de activos	36,892	49,745	44,680	2%	3%	4%	\$ 12,853	-\$ 5,065	35%	-10%
Otros ingresos de no operación	14,070	15,326	41,011	1%	1%	4%	\$ 1,256	\$ 25,685	9%	168%
Otros gastos de no operación	(3,302)	(4,022)	(43,621)	0%	0%	4%	\$ 720	\$ 39,599	22%	985%
<b>EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS, PROVISIONES E ISR</b>	\$ 2,935,735	\$ 2,851,118	\$ 1,793,540	154%	162%	159%	-\$ 84,617	-\$ 1,057,578	-3%	-37%
Provisiones estatutarias	514,709	544,664	334,032	27%	31%	30%	\$ 29,955	-\$ 210,632	6%	-39%
Reserva legal e institucional	514,709	544,664	334,032	27%	31%	30%	\$ 29,955	-\$ 210,632	6%	-39%
<b>EXCEDENTE NETO</b>	\$ 1,906,317	\$ 1,761,790	\$ 1,125,476	100%	100%	100%	-\$ 144,527	-\$ 636,314	-8%	-36%

Desde la perspectiva normativa, es importante destacar que la Ley de Bancos de El Salvador establece requisitos estrictos en términos de patrimonio neto, reservas legales, liquidez y control de riesgos para las entidades que desean transformarse en banco. La reserva legal, que según el artículo 35 de la Ley de Bancos debe constituirse con al menos el 10 % de las utilidades netas hasta alcanzar el 100 % del capital social, es un componente clave. COOPAS deberá evaluar si ha cumplido con esta disposición y, de no ser así, debe incorporar un plan progresivo de capitalización.

Respecto a la reserva legal, esta ha mostrado un crecimiento constante, pasando de \$1.92 millones en 2022 a \$2.36 millones en 2024, representando el 12.8 % del capital social. Este comportamiento indica cumplimiento con la normativa que exige capitalizar el 10 % anual de los excedentes hasta alcanzar un 100 %, requisito indispensable para una futura conversión a banco.

El análisis vertical muestra que los efectivos y equivalentes representan apenas un 7 % del total de activos en 2024, lo cual puede ser una señal de riesgo de liquidez ante exigencias regulatorias más estrictas. Por su parte, los pasivos están concentrados en depósitos de socios, lo que implica una dependencia fuerte de las captaciones internas.

### **Análisis de ratios financieros de COOPAS de R.L. (2022–2024)**

Durante el período 2022–2024, COOPAS de R.L. ha mostrado un comportamiento financiero que combina elementos de fortaleza con señales que requieren atención estratégica, especialmente en el contexto de su intención de convertirse en banco. La razón de liquidez ha experimentado una disminución progresiva, pasando de 2.16 en 2022 a 1.91 en 2024, lo que indica que, si bien aún mantiene capacidad para cubrir sus pasivos corrientes con activos de corto plazo, esa capacidad se está debilitando. Esta tendencia podría comprometer la eficiencia operativa si no se refuerzan las posiciones de caja o se racionaliza el pasivo circulante (Tabla 14).

En términos de apalancamiento, la relación entre pasivos y patrimonio ha aumentado de 1.67 a 1.95 en el mismo período. Esto implica una creciente dependencia del financiamiento externo, situación que eleva el riesgo financiero ante eventuales dificultades de refinanciamiento o escenarios adversos del mercado. Aunque estos niveles aún son aceptables

dentro del ámbito cooperativo, deben controlarse para no erosionar la estabilidad estructural, especialmente ante una futura conversión bancaria que exigirá mayor robustez patrimonial.

*Tabla 14.*

*Ratios financieras de COOPAS de RL 2022-2024*

Razón Financiera	Fórmula aplicada	Resultado 2022	Resultado 2023	Resultado 2024	Interpretación
<b>Razón de liquidez</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.16	2.08	1.91	La cooperativa mantiene una buena capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo, aunque ha mostrado una leve disminución en su liquidez año con año.
<b>Razón de apalancamiento</b>	Pasivo Total / Patrimonio	1.67	1.75	1.95	La dependencia del financiamiento externo ha incrementado ligeramente, lo que implica un aumento del riesgo financiero si no se controla.
<b>Índice de solvencia</b>	Activo Total / Pasivo Total	2.67	2.75	2.95	La capacidad total de la cooperativa para cubrir sus pasivos ha mejorado progresivamente, indicando una mayor solvencia general.
<b>Endeudamiento total</b>	Pasivo Total / Activo Total	63.15%	63.54%	66.18%	La estructura de capital muestra un aumento en el nivel de endeudamiento, lo cual debe observarse cuidadosamente para evitar vulnerabilidad financiera.
<b>Autonomía financiera</b>	Patrimonio / Activo Total	36.85%	36.46%	33.82%	La cooperativa depende ligeramente menos del capital propio año con año, lo que reduce su autonomía financiera.
<b>Capital de trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 2,147,189	\$ 2,496,136	\$ 2,273,559	La cooperativa mantiene un capital de trabajo positivo, aunque decrece en 2024 respecto a 2023. Debe monitorearse para sostener liquidez operativa.

Por otro lado, el índice de solvencia ha mejorado consistentemente de 2.67 a 2.95, lo cual es un punto positivo, ya que refleja que COOPAS cuenta con casi tres veces más activos que pasivos. Este indicador mitiga parte del riesgo financiero de largo plazo y muestra una base sólida para afrontar sus obligaciones. En la misma línea, el capital de trabajo se ha mantenido positivo en los tres años, con una ligera caída en 2024 respecto a 2023, lo que, si bien no representa una alerta inmediata, sí podría señalar cierta presión sobre la liquidez operativa, especialmente si se está financiando crecimiento de cartera sin un respaldo líquido proporcional.

Sin embargo, el endeudamiento total ha aumentado ligeramente (de 63.15 % a 66.18 %), y la autonomía financiera ha descendido (de 36.85 % a 33.82 %), lo cual refleja que la cooperativa depende cada vez más del capital ajeno. Esta evolución debe evaluarse con cautela, ya que una reducción sostenida de la autonomía financiera implica menor capacidad para absorber pérdidas sin afectar la continuidad operativa.

En resumen, COOPAS muestra indicadores financieros relativamente estables y positivos en lo estructural, pero enfrenta desafíos en la gestión del riesgo financiero. La tendencia a un mayor apalancamiento y a una menor liquidez, si no se controla, puede limitar su capacidad de maniobra frente a escenarios adversos del mercado o exigencias regulatorias más estrictas. Ante su aspiración de transformarse en banco, es crucial que fortalezca su patrimonio, mantenga la liquidez en niveles sostenibles, y adopte políticas más conservadoras de apalancamiento y cobertura de riesgos.

### **Análisis de riesgo financiero de COOPAS de R.L. (2024)**

El perfil de riesgo financiero de COOPAS de R.L. presenta una posición sólida en solvencia, con un índice del 34.1 %, muy por encima del mínimo requerido por la Ley de Bancos (8 %) y estándares de Basilea I y II. Este nivel patrimonial le brinda un margen favorable para absorber pérdidas y cumplir con las exigencias regulatorias asociadas a su posible transformación en banco (Tabla 15).

El apalancamiento financiero se mantiene bajo, en 2.93 veces, lo que refleja una gestión prudente del endeudamiento. Este resultado indica que la cooperativa no está sobrecargada de pasivos en relación con su patrimonio, situación ventajosa en comparación con muchas cooperativas del país, que usualmente operan con apalancamientos superiores a 5 veces.

*Tabla 15.*

*Ratios financieras claves de riesgo financiero, COOPAS de RL (2024)*

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula aplicada</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Índice de Solvencia	Patrimonio / Activo total = 24.98M / 73.25M	<b>34.1 %</b>	Excelente, excede el mínimo normativo del 8–10 %.
Apalancamiento Financiero	Activo total / Patrimonio = 73.25M / 24.98M	<b>2.93 veces</b>	Apalancamiento bajo, favorable para una futura entidad bancaria.
Liquidez General	(Efectivo + Inversiones) / Pasivo ≈ (5.95M + 0.007M) / 48.3M	<b>12.3 %</b>	Riesgo moderado de liquidez. Aumentar colchón de activos líquidos es recomendable.
Cumplimiento de Reserva Legal	Reserva Legal / Capital Social = 2.36M / 18.33M	<b>12.8 %</b>	Cumple con el 10 % anual exigido por ley, pero debe seguir incrementando.

No obstante, la ratio de liquidez general muestra señales de riesgo moderado, con apenas un 12.3 % de cobertura de pasivos con activos líquidos (efectivo e inversiones de corto plazo). Dado que en El Salvador la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) exige indicadores de liquidez diaria, semanal y mensual para bancos, este aspecto deberá reforzarse antes de avanzar en el proceso de bancarización.

En cuanto al cumplimiento de la reserva legal, COOPAS alcanza el 12.8 % del capital social, lo cual cumple con el artículo 35 de la Ley de Bancos (mínimo del 10 % anual). Sin embargo, la entidad deberá continuar capitalizando utilidades hasta alcanzar el 100 % exigido como techo.

En resumen, el riesgo patrimonial es bajo, pero la cooperativa debe fortalecer su liquidez y asegurar la creación continua de reservas para responder a los requerimientos regulatorios de una entidad bancaria. Además, sería importante implementar métricas adicionales de riesgo crediticio (morosidad, cobertura, concentración) para alinearse con la normativa prudencial vigente.

### **Evaluación de las estrategias financieras actuales.**

Durante el período 2022-2024, COOPAS de R.L. ha implementado una serie de estrategias financieras orientadas al fortalecimiento de su posición patrimonial, incremento de la colocación crediticia y consolidación de la confianza de sus asociados. Al revisar las Memorias de Labores se evidencia un patrón de crecimiento sostenido en los principales indicadores financieros:

- Cartera de créditos: La cooperativa mostró un crecimiento continuo, pasando de \$40.0 millones en 2021 a \$59.98 millones en 2023 y \$68.6 millones aproximados en 2024, lo que representa un crecimiento acumulado superior al 70% en el quinquenio. Este incremento refleja la eficacia de las estrategias de colocación y diversificación de productos crediticios, incluyendo la reciente línea MYPE COOPAS destinada a micro y pequeñas empresas.
- Cartera de ahorros y depósitos a plazo: La política de incentivos, tasas competitivas y promociones recurrentes permitió incrementar los depósitos de \$26.2 millones en 2021 a

\$37.4 millones en 2023, logrando un fondeo interno estable que reduce la dependencia de financiamiento externo.

- Aportaciones de capital social: El crecimiento de aportaciones del 14% en 2021 y del 22% en 2023 demuestra la confianza de los asociados en la solidez de la cooperativa. En 2024, la tasa de incremento fue del 10.16%, confirmando la madurez del esquema de capitalización.
- Rentabilidad y excedentes netos: La generación de excedentes muestra estabilidad, alcanzando \$1.32 millones en 2021 y con un crecimiento moderado en 2023-2024, lo que permite mantener una política de retorno a los asociados sin comprometer el patrimonio institucional.

En términos generales, las estrategias financieras actuales han sido eficaces para mantener la liquidez, mejorar la colocación de crédito y fortalecer la base patrimonial, posicionando a COOPAS de R.L. como una de las cooperativas líderes de profesionales en El Salvador. No obstante, la evaluación integral revela la necesidad de diversificación y gestión avanzada de riesgos, sobre todo ante la tendencia de incremento en la mora (2.03% en 2023 y 4.17% en 2024).

### **Descripción de las estrategias financieras**

Las estrategias financieras aplicadas por COOPAS de R.L. en el período analizado se pueden clasificar en cuatro ejes:

1. Estrategias de colocación de Crédito
  - Diversificación de productos crediticios, incluyendo líneas de ahorro programado (Navideño, Escolar, Retiro Seguro) y la línea MYPE COOPAS desde 2024.
  - Política de tasas competitivas para fidelizar a los asociados y mantener un crecimiento sostenible.
  - Enfoque en la fidelización de asociados y seguimiento a la cartera para minimizar el riesgo de incobrabilidad.
2. Estrategias de captación y fortalecimiento patrimonial

- Promociones periódicas para incrementar aportaciones y depósitos a plazo fijo.
  - Incentivos mediante rifas y beneficios adicionales para incrementar la base de capital social.
  - Política de reinversión de excedentes y fortalecimiento de reservas de saneamiento, que crecieron un 65.7% en el quinquenio.
3. Estrategias de gestión de riesgo y cumplimiento normativo
- Implementación de políticas de control interno y prevención de lavado de dinero (PLD/FT).
  - Migración tecnológica y digitalización de expedientes para mejorar el seguimiento y control del riesgo crediticio.
  - Proceso de adaptación a la regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero, iniciado en 2024.
4. Estrategias de innovación y transformación digital
- Implementación de Factura Electrónica (2023) y desarrollo de COOPAS Móvil APP.
  - Digitalización de expedientes de crédito y migración a infraestructura tecnológica avanzada para resguardar información financiera.

Estas estrategias han permitido mantener una gestión prudente y sostenible, aunque el incremento de la mora en 2024 indica la necesidad de ajustar la política crediticia y fortalecer la unidad de gestión de riesgos.

### **Análisis holístico y detección de brechas**

El análisis integral de las estrategias financieras evidencia fortalezas importantes, como el crecimiento sostenido de la cartera de créditos, la confianza de los asociados y la modernización tecnológica. Sin embargo, también se identifican brechas estratégicas:

- Dependencia del crédito como principal generador de ingresos, lo cual expone a la cooperativa a riesgos de mora en periodos de desaceleración económica.

- Incremento de la mora en 2024 hasta un 4.17%, asociado a despidos en el sector público y mayor exposición crediticia, que indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación de riesgo.
- Escasa diversificación de fuentes de fondeo, dado que la cooperativa depende principalmente de aportaciones y depósitos internos, sin estrategias robustas de inversión externa o alianzas estratégicas.
- Necesidad de un plan integral de riesgos financieros, que contemple escenarios de liquidez, variaciones en tasas de interés y eventos externos que afecten la cartera.

La detección de estas brechas permite orientar el diseño de un Plan Estratégico Financiero que consolide los logros alcanzados y mitigue los riesgos emergentes.

### **Análisis y evaluación de riesgos financieros**

La gestión de riesgos financieros en COOPAS de R.L. está enfocada principalmente en el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo operativo, identificados a partir de los documentos de memorias revisadas:

#### 1. Riesgo de crédito

- La cooperativa mantiene una política prudente, con reservas de saneamiento crecientes y monitoreo permanente.
- Sin embargo, el aumento de la mora de 2.03% en 2023 a 4.17% en 2024 evidencia la vulnerabilidad ante factores externos, como el despido de asociados del sector público y el incremento en la exposición crediticia.

#### 2. Riesgo de liquidez

- La dependencia de fondeo interno mediante aportaciones y depósitos a plazo genera estabilidad, pero también limita la capacidad de respuesta ante un retiro masivo de fondos.
- La falta de diversificación de inversiones externas limita el colchón de liquidez en escenarios adversos.

### 3. Riesgo de mercado

- La cooperativa no se encuentra altamente expuesta a fluctuaciones cambiarias o bursátiles, pero la variación en tasas de interés del sistema financiero podría impactar la captación de depósitos.

### 4. Riesgo operativo y tecnológico

- Se han reducido con la digitalización de procesos y la implementación de infraestructura tecnológica segura.
- Persisten riesgos asociados a fallas en sistemas de control interno o ciberseguridad, especialmente ante la creciente digitalización de servicios.

La evaluación de riesgos financieros sugiere que COOPAS de R.L debe fortalecer la gestión integral de riesgos, diversificar su fondeo y optimizar sus mecanismos de recuperación crediticia, como insumo clave para el Plan Estratégico Financiero propuesto.

## 4.2 Análisis de resultados

### Propuesta del plan estratégico financiero para COOPAS de R.L.

A continuación, se presenta la propuesta de plan estratégico financiero para COOPAS de RL, desarrollando tres componentes fundamentales: estrategias de rentabilidad, gestión de riesgo y seguimiento del plan, con lo cual se espera alcanzar los objetivos estratégicos de sostenibilidad económica y competitividad en el mercado y un crecimiento financiero del 2% durante el siguiente quinquenio (Anexo 4 y 5).

### Fundamentación del plan estratégico financiero

El plan estratégico financiero propuesto para la cooperativa COOPAS de R.L. se fundamenta en los principios de la planificación estratégica financiera, concebida como un proceso sistemático que permite evaluar la situación económica actual, proyectar escenarios futuros y definir acciones concretas para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización (Borré, 2018; Ortega, 2008). De acuerdo con González (2014) un plan estratégico integra objetivos, políticas y acciones que permiten transformar la estrategia en resultados tangibles, convirtiéndose en la hoja de ruta de la gestión institucional.

En el marco teórico de esta investigación se establece que la planificación estratégica financiera no es un proceso aislado, sino un componente transversal del plan estratégico organizacional, al alinear los recursos financieros con los objetivos institucionales (Hillier, Grinblatt & Titman, 2021; Brigham & Houston, 2022). Asimismo, Pearce y Robinson (2019) señalan que un plan financiero estratégico permite priorizar inversiones, optimizar el capital disponible y mantener la estabilidad patrimonial ante escenarios adversos.

El plan diseñado para COOPAS de R.L. responde a esta lógica, pues integra tres componentes principales, definidos en la propuesta de investigación:

Estrategias de captación y fortalecimiento patrimonial, orientadas a incrementar aportaciones de capital y depósitos, garantizando la liquidez y la autonomía financiera de la cooperativa.

Estrategia de gestión del riesgo financiero, que aborda riesgos de crédito, liquidez, mercado y normativos, mediante políticas de seguimiento, provisiones adecuadas y diversificación de instrumentos financieros.

Estrategia de gestión y seguimiento del plan, que define responsables, cronogramas y métricas de evaluación para asegurar la ejecución y control de las acciones planteadas.

Estos componentes se estructuran conforme a la recomendación de Valle (2020), quien sugiere que todo plan estratégico financiero debe sustentarse en un diagnóstico histórico de estados financieros que permita medir rentabilidad, solvencia y eficiencia, información que se obtuvo del análisis de los períodos 2022-2024 en COOPAS de R.L. La integración de estos elementos garantiza que la propuesta no solo cumpla una función administrativa, sino que se convierta en un instrumento estratégico para optimizar la toma de decisiones y consolidar la sostenibilidad de la cooperativa en el mediano y largo plazo.

## **Componente 1: Estrategia de rentabilidad para COOPAS de R.L.**

### **1. Diversificación de productos pasivos de ahorro**

COOPAS puede aprovechar su capacidad para ofrecer tasas de interés competitivas, históricamente entre 7 % y 8 % en depósitos a plazo fijo, manteniendo una propuesta de valor frente a bancos tradicionales que pagan tasas menores (1–2 %). Es viable segmentar depósitos

a plazo fijo por montos y duración (30, 90, 180, 360 días o más) ofreciendo mayores tasas a depósitos más grandes, como ya lo hace.

Acciones clave:

- Lanzar productos de ahorro programado con capitalización trimestral, a plazos flexibles y beneficios escalonados.
- Promocionar la cuenta de aportaciones como alternativa de inversión; capitalizando excedentes genera retornos que pueden duplicar lo que ofrecen plazos fijos comunes.
- Crear paquetes combinados de ahorro + crédito (líneas de crédito gerencial sobre aportaciones o depósitos) con tasas preferenciales (ej. crédito al 11.5 % sobre aportaciones y +6 % sobre plazos fijos)

## **2. Optimización del margen financiero**

Para incrementar la rentabilidad neta, COOPAS debería aumentar su cartera de créditos empresariales y microempresas, donde puede cobrar tasas activas competitivas (ej. 18 % para pagarés); asimismo, mantener márgenes entre tasas activas y pasivas atractivas ( $\geq 5$  puntos porcentuales) permitirá mayor rentabilidad institucional y excedentes para los socios.

## **3. Segmentación de asociados de alto valor**

Promover mayores aportaciones y depósitos de largo plazo entre asociados profesionales (su base de membresía), ofreciendo beneficios adicionales como dividendos preferenciales, acceso a préstamos rápidos y exclusividad en servicios (ej. centro recreativo, becas)

## **4. Uso de tecnología para retención y captación**

Implementación de la APP COOPAS Móvil, con funcionalidades de consulta, transferencias, pago de créditos y depósitos en línea, permite mejorar accesibilidad y satisfacción del asociado Mantener campañas en redes para incentivar depósitos nuevos vía app y embudos digitales con simuladores.

## **Componente 2: Estrategia de gestión del riesgo financiero**

### **1. Riesgo crediticio y calidad de cartera**

- Implementar indicadores periódicos de morosidad y cobertura. Deben calcularse ratios como cartera vencida sobre total de préstamos y provisiones sobre cartera vencida.
- Crear políticas de evaluación y seguimiento crediticio, alineadas con estándares de supervisión bancaria (p.ej. metodología BASILEA), y reforzar el Comité de Créditos en su función de análisis y seguimiento.

### **2. Riesgo de liquidez**

- Establecer un colchón mínimo de liquidez equivalente a un porcentaje del pasivo a corto plazo (ideal >10 %), mediante fondos líquidos e inversiones de calidad.
- Elaborar escenarios de estrés para retiros masivos (ej. simulando una corrida), evaluando capacidad de respuesta operativa con activos líquidos.

### **3. Riesgo de mercado y tasa**

- Diversificar instrumentos de inversión (depósitos a plazo, bonos, reportos) para proteger el margen financiero frente a posible fluctuación de tasas.
- Supervisar periodicidad de tasas activas y pasivas de mercado (depositantes y prestatarios) para ajustar precios competitivamente sin erosionar márgenes.

### **4. Riesgo normativo / legal**

- Preparar cumplimiento con nuevos requisitos regulatorios previstos en reformas recientes: capital mínimo de \$25 millones, reservas bajo administración del Banco Central, profesionalización de juntas directivas y orientación hacia crédito a empresas formales.
- Formalizar el proceso de capitalización continua (reserva legal anual  $\geq 10\%$ ), revisando estatutos y actualizando manuales internos con enfoque a banca cooperativa.

### **5. Gobernanza y transparencia**

- Fortalecer información interna trimestral sobre desempeño económico, cartera, inversiones, según prácticas recomendadas en memorias de labores institucionales.

- Realizar ejercicio de auditoría continua y publicación de resultados en memoria anual, garantizando confianza y claridad ante asociados y supervisores.

### Componente 3: Estrategia de gestión y seguimiento del plan

La adecuada implementación del plan estratégico financiero de COOPAS de R.L. requiere de un mecanismo de gestión y seguimiento estructurado, que permita monitorear en tiempo real el cumplimiento de las acciones clave y las metas específicas definidas en los Componentes 1 y 2. Este componente tiene como propósito asignar responsabilidades claras, establecer tiempos de revisión y adaptabilidad, así como definir herramientas de control que garanticen la correcta ejecución y sostenibilidad del plan.

### Asignación de responsabilidades y tiempos de revisión

A cada acción clave se le ha definido un responsable principal de su implementación, con el apoyo de las áreas relacionadas. Asimismo, se establece una frecuencia de revisión que permite evaluar avances, aplicar ajustes y asegurar la adaptabilidad del plan frente a cambios internos o externos. En la siguiente tabla se sistematiza la implementación del plan propuesto.

*Tabla 16.*

*Asignación de responsabilidades por componente.*

<b>Componente / Acción Clave</b>	<b>Meta específica</b>	<b>Responsable Principal</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Mecanismo de seguimiento</b>
<b>Componente 1: Estrategia de Rentabilidad</b>				
<b>Diversificación de productos pasivos de ahorro</b>	Lanzar productos de ahorro programado con capitalización trimestral	Gerente de Negocios	Trimestral	Reporte de captación de nuevos productos y análisis de saldos en ahorro programado
	Promocionar la cuenta de aportaciones como alternativa de inversión	Jefe de Atención al Asociado	Trimestral	Reporte de incremento en aportaciones y encuestas de percepción del asociado
	Crear paquetes combinados ahorro + crédito con tasas preferenciales	Gerencia General y Gerente de Negocios	Semestral	Informe de colocación de nuevos productos y análisis de impacto en cartera
<b>Optimización del margen financiero</b>	Mantener margen $\geq 5$ % entre tasas activas y pasivas	Contador General y Gerencia General	Mensual	Informe de margen financiero, tasas activas y pasivas, y proyección de excedentes

<b>Componente / Acción Clave</b>	<b>Meta específica</b>	<b>Responsable Principal</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Mecanismo de seguimiento</b>
<b>Componente 1: Estrategia de Rentabilidad</b>				
<b>Segmentación de asociados de alto valor</b>	Incrementar en 20 % las aportaciones de asociados profesionales	Gerente de Negocios y jefe de Atención al Asociado	Trimestral	Reporte de captaciones y análisis de crecimiento por segmento de asociado
<b>Uso de tecnología para retención y captación</b>	Implementar APP COOPAS Móvil con funcionalidades transaccionales	Gerente de TIC	Bimestral	Informe de avances de implementación, pruebas piloto y número de descargas/usuarios
	Ejecutar campañas digitales para promover depósitos y préstamos	Gerente de TIC y jefe de Atención al Asociado	Trimestral	Métricas de marketing digital: conversiones, nuevos depósitos y créditos generados
<b>Componente 2: Estrategia de Gestión del Riesgo Financiero</b>				
<b>Componente / Acción Clave</b>	<b>Meta específica</b>	<b>Responsable Principal</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Mecanismo de seguimiento</b>
<b>Riesgo crediticio y calidad de cartera</b>	Implementar indicadores de morosidad y cobertura según estándares BASILEA	Gerente de Negocios y Contador General	Mensual	Tablero de control de cartera y reporte de morosidad
	Reforzar Comité de Créditos para seguimiento de cartera	Gerencia General	Trimestral	Actas del comité y reportes de evolución de cartera y provisiones
<b>Riesgo de liquidez</b>	Mantener liquidez mínima >10 % del pasivo a corto plazo	Contador General y Gerencia de Operaciones	Mensual	Reporte de liquidez y simulaciones de escenarios de estrés
	Simular escenarios de retiros masivos para evaluar capacidad de respuesta	Gerencia de Operaciones	Semestral	Informe de resultados de pruebas de estrés de liquidez

<b>Componente / Acción Clave</b>	<b>Meta específica</b>	<b>Responsable Principal</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>	<b>Mecanismo de seguimiento</b>
<b>Componente 2: Estrategia de Gestión del Riesgo Financiero</b>				
<b>Riesgo de mercado y tasa</b>	Diversificar inversiones en instrumentos seguros	Contador General y Gerencia General	Trimestral	Informe de portafolio de inversiones y análisis de tasas de mercado
	Supervisar periódicamente tasas activas y pasivas del mercado	Contador General	Mensual	Reporte comparativo de tasas internas vs mercado
<b>Riesgo normativo / legal</b>	Actualizar estatutos y manuales conforme a reformas regulatorias	Gerente Legal	Semestral	Informe de cumplimiento normativo y registro de reformas realizadas
	Mantener reserva legal anual $\geq 10\%$ del excedente	Contador General	Anual	Estados financieros auditados y reporte de reservas
<b>Gobernanza y transparencia</b>	Presentar informes trimestrales de desempeño económico y de cartera	Gerencia General	Trimestral	Informe financiero interno y reporte para asociados
	Realizar auditoría continua y publicar memoria anual	Gerente Legal y Contador General	Anual	Informe de auditoría interna y memoria de labores publicada

Fuente: Elaboración propia, propuesta de asignación de responsables por actividad

## **Mecanismos de adaptabilidad**

La dinámica financiera y regulatoria del sector cooperativo exige que el plan sea flexible y ajustable ante eventualidades. Por ello, se proponen los siguientes lineamientos de adaptabilidad:

1. Revisión mensual: Cada responsable reporta resultados parciales y verifica cumplimiento de indicadores financieros y operativos.
2. Revisión trimestral: Comité de Gerencia evalúa avances, propone ajustes y define acciones correctivas.
3. Revisión semestral: Evaluación integral del plan, considerando desempeño financiero, regulaciones y contexto económico.
4. Adaptación por contingencia: Ante cambios regulatorios, de liquidez o riesgo crediticio, la Gerencia General podrá ajustar metas, plazos y responsables, previa notificación al Consejo de Administración.

## **Herramientas de seguimiento**

Para garantizar el control y trazabilidad de la implementación del plan, se propone utilizar las siguientes herramientas:

- Tablero de control de gestión: Visualización de KPIs financieros, de riesgo y de rentabilidad.
- Informes periódicos internos: Reportes estandarizados por responsable, remitidos a Gerencia General y Consejo de Administración.
- Reuniones de seguimiento: Sesiones mensuales y trimestrales para análisis de desempeño y toma de decisiones correctivas.
- Auditorías internas y externas: Evaluación anual de cumplimiento financiero, operativo y legal.
- Plataforma tecnológica de gestión: Integración de APP COOPAS y sistema contable para registro y monitoreo de resultados en el ERP de la cooperativa.

Se considera que, aplicando esta propuesta de estrategia de gestión y seguimiento, COOPAS de R.L. dispondrá de un sistema claro para implementar, evaluar y ajustar su plan estratégico financiero, fortaleciendo su rentabilidad, sostenibilidad y confianza entre sus asociados alcanzando sus metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

## CONCLUSIONES

Después de haber revisado los resultados obtenidos y de haber analizado los datos, el equipo investigador, determina que se han por cumplido los objetivos y las hipótesis planteadas en base a las siguientes conclusiones:

1. La cooperativa COOPAS de R.L. presenta fortalezas en su crecimiento patrimonial y confianza de los asociados, pero evidencia riesgos asociados a la dependencia crediticia y la escasa diversificación de inversiones.
2. El análisis financiero 2022-2024 permitió identificar brechas críticas de liquidez y aumento en la mora, que justifican la necesidad de implementar un plan estratégico financiero formal.
3. El plan estratégico financiero propuesto, basado en tres componentes estructurados, alinea la gestión de riesgos, la captación patrimonial y el seguimiento operativo, consolidando un modelo financiero sostenible.
4. La fundamentación teórica respalda que la planificación estratégica financiera es clave para la sostenibilidad de cooperativas, al vincular recursos, metas y resultados cuantificables.

## RECOMENDACIONES

Después de hacer una revisión de las conclusiones planteadas en la investigación, el equipo investigador recomienda a la Cooperativa COOPAS DE R.L, lo siguiente:

1. Implementar el plan estratégico financiero de manera gradual, iniciando con la gestión de riesgos crediticios y fortalecimiento de reservas patrimoniales.
2. Desarrollar un sistema de monitoreo financiero trimestral, que incluya indicadores de liquidez, morosidad y rentabilidad, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan.
3. Diversificar las fuentes de fondeo mediante alianzas estratégicas y productos de inversión que reduzcan la dependencia de los depósitos internos.
4. Capacitar de forma continua al personal directivo y operativo en planificación financiera y gestión de riesgos, asegurando la sostenibilidad del modelo implementado.

## REFERENCIAS

- Andrade Pinelo, A. M. (2017). Ratios o razones financieras.
- Aramburu Bernuy, J. I. (2017). Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1991). Código de Comercio. Diario Oficial No. 177, Tomo No. 313.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1991). Ley del Impuesto sobre la Renta (Decreto Legislativo No. 134). Diario Oficial No. 197, Tomo No. 313.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2000). Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos (Decreto No. 498). Diario Oficial No. 118, Tomo No. 347.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2001). Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador (Decreto No. 746). Diario Oficial No. 97, Tomo No. 351.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2023). Marco regulatorio del sistema financiero. <https://www.bcr.gob.sv>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2023). Normas de reservas de liquidez y encaje legal. <https://www.bcr.gob.sv>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2023). Política monetaria y financiera nacional. <https://www.bcr.gob.sv/monetaria>
- Becerra, Ó. D. (2006). El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo. *Contabilidad y negocios*, 1(1), 8-15.
- Borré, J. R., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 24(4), 9-25.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of financial management* (16th ed.). Cengage Learning.

Cantuta Very, E. B. (2018). La planificación estratégica en las empresas públicas: caso ECEBOL (Doctoral dissertation, Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Administración de Empresas).

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2020). Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES. <https://www.ifrs.org>

COOPAS de RL, (s. f.). Quienes somos. Recuperado el 22 de marzo de 2025, de <https://www.coopas.com.sv/quienes-somos/>

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Diseño y desarrollo de investigación mixta (2.ª ed.). Pearson Educación.

Elizalde-Marín, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Contribuciones a la Economía*, 15(4).

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECASES). (2022). Ruta hacia la bancarización cooperativa. <https://www.fedecases.org.sv>

García Vidal, K. E. (2014). *FODA financiero de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 4 de la zonal 6-SEPS, basado en un análisis financiero con la metodología CAMEL en los períodos 2010, 2011 y 2012* (Bachelor's thesis).

González, L. S. (2014). Definición e implementación de planeamiento estratégico de la empresa 25Watts.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2022). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hillier, D., Grinblatt, M., & Titman, S. (2021). *Financial markets and corporate strategy* (3rd European ed.). McGraw-Hill Education.

Horngrén, C. T., Harrison, W. T., & Bamber, L. S. (2003). Contabilidad (5.ª ed.; P. Mascaró Sacristán, Trad.). Pearson Educación. (Obra original publicada en inglés)

Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35.

Martínez, D. V. S. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI boletín científico de la escuela superior tepeji del río*, 9(17), 38-39

Medina, E. N. P. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de Climatología, Edición Especial Ciencias Sociales*, 23(425), 2023.

Mendoza, S. H., & Avila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín científico de las ciencias económicas administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.

Morán, G. L. F., Morán, J. P. P., Morán, J. N. P., Plúa, C. R. C., & Castro, M. I. R. (2017). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática (Vol. 1).

Munch, L., Sarmina, E. R., & Collado, M. M. (2010). *Administración*. Pearson educación.

Ordoñez, J. O., Aguilar, D. N., & González, C. O. S. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes SA ciudad de Machala. 593. *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 169-180.

Ortega, L. (2023). Fundamentos del diseño de investigaciones transversales. Ediciones Académicas.

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.

Pardo, A., & Ruíz, M. A. (2016). Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud II: Modelos de regresión lineal. Ediciones Síntesis.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Pedraza, J. C. Q. (2011). Planificación financiera. *Contribuciones a la Economía*, 8(1).

Pérez, S., & Sisa, F. G. P. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista publicando*, 3(8), 563-578.

Pineda, D., & Pineda, M. (2020). Metodología de la investigación en ciencias de la salud (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Médica Panamericana.

- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Vergara.
- Rodríguez Morales, Leopoldo (2000). Análisis e interpretación de la información Financiera. Diplomado en toma de decisiones Financieras Administrativas y Fiscales
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica 3a ed. 3° edición revisada y ampliada.
- Sandoval, L. L., & Abreu, J. L. (2008). Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma de decisiones en las PYMES. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(2).
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile, *Escuela de Psicología*, 1, 1-3.
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2024). Lineamientos de gestión de riesgo y gobierno corporativo. <https://www.ssf.gob.sv>
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2024). Regulación para cooperativas de ahorro y crédito. <https://www.ssf.gob.sv>
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2018). El proceso de la investigación científica (6.<sup>a</sup> ed.). Limusa.
- Unidad de Investigación Financiera. (2022). Guía de cumplimiento para entidades supervisadas. <https://www.fgr.gob.sv/uif>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
- Yáñez, J. F. T. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 2(3), 125-148.
- Yuni, J. & Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, vol. 2. Editorial brujas.

# ANEXOS

## Anexo 1: Entrevista a presidente de COOPAS de R.L



**Objetivo:** Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema:

**Diseño de un plan estratégico financiero para la cooperativa “COOPAS DE RL” ubicada en el distrito de San Salvador, departamento de San Salvador.**

**Indicación:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas, responda cada una según su apreciación. Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico a corto mediano o largo plazo?
2. ¿Con que frecuencia se revisa el plan estratégico de la cooperativa?
3. ¿Se tiene una reunión previa para revisar el plan antes de ser presentada a la asamblea?
4. ¿Qué tan importante es contar con un plan estratégico en COOPAS de R.L para la toma de decisiones?
5. ¿Actualmente que herramientas financieras utiliza COOPAS de RL para medir la rentabilidad?
6. ¿Según su criterio la cooperativa cuenta con una estrategia de planificación financiera adecuada para la toma de decisiones?

## Anexo 2: Encuestas a mandos medios



**Objetivo:** Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema:

**Diseño de un plan estratégico financiero para la cooperativa “COOPAS DE RL” ubicada en el distrito de San Salvador, departamento de San Salvador.**

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas con opciones de respuestas en la escala de Likert, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

Cargo: \_\_\_\_\_

### ✚ Indicador 1: Estructura organizativa formal

1. "La estructura jerárquica de la cooperativa está claramente definida y es comprendida por todos los miembros."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. "Los roles y responsabilidades dentro de la cooperativa están bien definidos y son conocidos por todos."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**✦ Indicador 2: Procesos internos definidos**

1. "Los procesos internos de la cooperativa están claramente documentados y son fácilmente accesibles para los miembros."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. "Los procedimientos internos son estandarizados y seguidos consistentemente por todos los miembros."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**✦ Indicador 3: Cumplimiento normativo**

1. "Los miembros de la cooperativa están informados sobre las normativas y regulaciones aplicables."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

2. "Las políticas internas de la cooperativa se aplican de manera consistente y justa."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**✦ Indicador 4: Competencia local**

1) "La cooperativa mantiene una posición competitiva sólida frente a otras instituciones financieras locales en términos de servicios, costos y atención al cliente."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**✦ Indicador 5. Diferenciación de servicios**

1) "La cooperativa ofrece servicios financieros que se distinguen claramente de los que brindan otras instituciones, adaptándose a las necesidades específicas de nuestros socios."

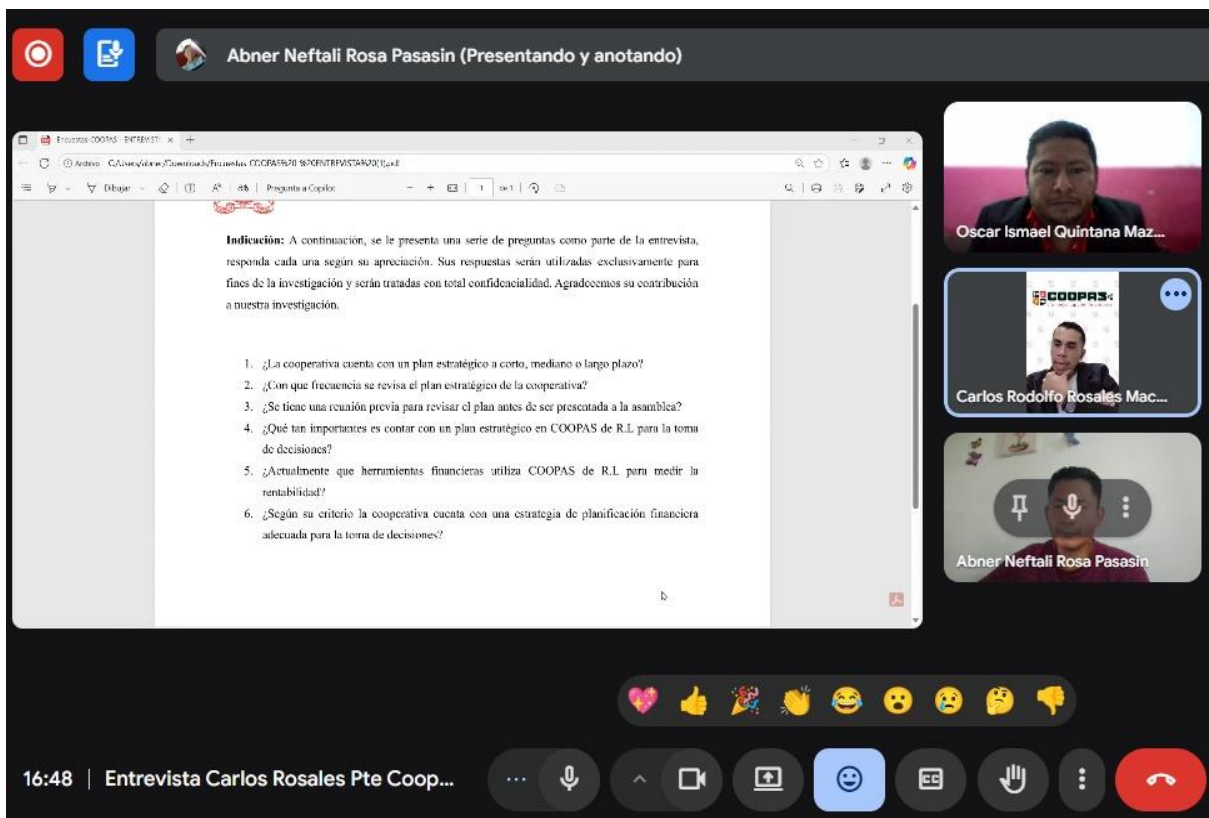
Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

**✦ Indicador 6. Posicionamiento**

1) "La cooperativa es reconocida en la comunidad por su solidez, confianza y compromiso con el bienestar financiero de sus asociados."

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Neutral	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

### Anexo 3: Captura de imagen de entrevista virtual a presidente de COOPAS de R.L



#### Anexo 4: Proyección 2025-2029 del estado de situación financiera.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIOS PROFESIONALES, DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.)	PROYECCIÓN 2025-2029								
	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 A 2024								
VALORES EXPRESADOS EN UNIDADES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA									
	2022	2023	2024	2025	2026	2026	2028	2029	
<b>ACTIVO</b>									
<b>ACTIVOS DE INTERMEDIACIÓN</b>	\$ 52,530,555	\$ 63,480,943	\$ 71,897,984	73,335,944	74,802,663	76,298,716	77,824,690	79,381,184	
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,683,291	4,566,799	5,953,613	6,072,685	6,194,139	6,318,022	6,444,382	6,573,270	
Préstamos por cobrar	46,485,072	58,495,263	65,416,803	\$ 66,725,139	\$ 68,059,642	\$ 69,420,835	\$ 70,809,251	\$ 72,225,436	
Intereses por cobrar	362,191	418,881	527,568	538,119	548,882	559,859	571,057	582,478	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	\$ 79,714	\$ 82,267	\$ 91,257	93,082	94,944	96,843	98,780	100,755	
Cuentas por cobrar	35,930	30,657	25,017	25,517	26,028	26,548	27,079	27,621	
Activos por impuestos corrientes	1,236	1	-	-	-	-	-	-	
Existencias	3,046	4,497	2,627	\$ 2,680	\$ 2,733	\$ 2,788	\$ 2,844	\$ 2,900	
Gastos pagados por anticipado	33,960	40,388	56,019	57,139	58,282	59,448	60,637	61,850	
inversiones y otras participaciones	5,542	6,724	7,594	7,746	7,901	8,059	8,220	8,384	
<b>ACTIVOS FISICOS E INTANGIBLES</b>	\$ 1,262,876	\$ 1,259,437	\$ 1,264,417	\$ 1,289,705	\$ 1,315,499	\$ 1,341,809	\$ 1,368,646	\$ 1,396,019	
Propiedades, planta y equipo	617,697	631,489	551,184	562,208	573,452	584,921	596,619	608,552	
Propiedades de inversión	577,974	585,549	584,681	596,375	608,302	620,468	632,878	645,535	
Activos intangibles	37,022	12,999	9,652	9,845	10,042	10,243	10,448	10,657	
Activos recibidos en pago o adjudicados	30,183	29,400	118,900	121,278	123,704	126,178	128,701	131,275	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 53,873,145	\$ 64,822,647	\$ 73,253,658	\$ 74,718,731	\$ 76,213,106	\$ 77,737,368	\$ 79,292,115	\$ 80,877,958	
<b>PASIVO</b>									
<b>PASIVO DE INTERMEDIACIÓN</b>	\$ 30,755,996	\$ 37,522,547	\$ 44,370,731	\$ 45,258,146	\$ 46,163,309	\$ 47,086,575	\$ 48,028,306	\$ 48,988,872	
Depósitos de ahorro	30,633,515	37,392,098	44,221,692	(45,106,126)	(46,008,248)	46,928,413	47,866,982	48,824,321	
Intereses y otros por pagar	76,851	92,830	118,817	121,193	123,617	126,090	128,611	131,184	
Obligaciones a la vista	45,631	37,619	30,222	30,826	31,443	32,072	32,713	33,368	
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 3,265,148	\$ 3,805,435	\$ 3,902,376	3,980,424	4,060,032	4,141,233	4,224,057	4,308,538	
Cuentas y documentos por pagar	1,728,332	2,022,068	2,118,139	2,160,502	2,203,712	2,247,786	2,292,742	2,338,597	
Retenciones y provisiones	132,617	171,895	119,443	121,832	124,268	126,754	129,289	131,875	
Pasivos por impuestos corrientes	14,644	15,650	9,789	9,985	10,184	10,388	10,596	10,808	
Fondo de educación	1,389,556	1,595,822	1,655,005	1,688,105	1,721,867	1,756,305	1,791,431	1,827,259	
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 19,852,000	\$ 23,494,665	\$ 24,980,551	\$ 25,480,162	\$ 25,989,765	\$ 26,509,561	\$ 27,039,752	\$ 27,580,547	
Aportaciones	13,675,641	16,643,107	18,333,486	18,700,156	19,074,159	19,455,642	19,844,755	20,241,650	
Reserva legal	1,917,150	2,189,482	2,356,498	2,403,628	2,451,701	2,500,735	2,550,749	2,601,764	
Reservas institucionales	2,023,654	2,295,986	2,463,002	2,512,262	2,562,507	2,613,757	2,666,033	2,719,353	
Excedentes por aplicar	1,544,126	1,633,992	1,002,096	1,022,138	1,042,581	1,063,432	1,084,701	1,106,395	
Superávit por revaluación de activos no realizados	329,238	313,217	297,197	303,141	309,204	315,388	321,696	328,130	
Excedentes no distribuibles	362,191	418,881	528,272	538,837	549,614	560,606	571,819	583,255	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 53,873,145	\$ 64,822,647	\$ 73,253,658	\$ 74,718,731	\$ 76,213,106	\$ 77,737,368	\$ 79,292,115	\$ 80,877,958	

## Anexo 5: Proyección 2025-2029 del estado de resultados.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y SERVICIOS PROFESIONALES, DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (COOPAS DE R.L.)	PROYECCIÓN 2025-2029							
	ESTADO DE RESULTADOS							
	DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 A 2024							
VALORES EXPRESADOS EN UNIDADES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	2022	2023	2024	2025	2026	2026	2028	2029
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 7,416,245</b>	<b>\$ 8,652,939</b>	<b>\$ 9,561,126</b>	<b>\$ 9,752,349</b>	<b>\$ 9,947,395</b>	<b>\$ 10,146,343</b>	<b>\$ 10,349,270</b>	<b>\$ 10,556,256</b>
Ingresos por actividades de intermediación	6,319,730	7,164,149	8,376,186	8,543,710	8,714,584	8,888,876	9,066,653	9,247,986
Ingresos de otras operaciones de intermediación	1,096,515	1,488,790	1,184,940	1,208,639	1,232,812	1,257,468	1,282,617	1,308,270
<b>COSTOS POR ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>\$ 1,844,057</b>	<b>\$ 2,679,948</b>	<b>\$ 4,773,297</b>	<b>\$ 4,868,763</b>	<b>\$ 4,966,138</b>	<b>\$ 5,065,461</b>	<b>\$ 5,166,770</b>	<b>\$ 5,270,106</b>
Captación de depósitos	1,432,287	1,887,178	2,651,211	2,704,235	2,758,320	2,813,486	2,869,756	2,927,151
Costos por préstamos obtenidos	-	6,216	-	-	-	-	-	-
Provisión de saneamiento de actividades de intermediación	205,664	519,534	1,790,470	1,826,279	1,862,805	1,900,061	1,938,062	1,976,824
Seguros	206,106	267,020	331,616	338,248	345,013	351,914	358,952	366,131
<b>COSTOS POR OTRAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 29,949</b>	<b>\$ 29,948</b>	<b>\$ 30,704</b>	<b>\$ 31,318</b>	<b>\$ 31,944</b>	<b>\$ 32,583</b>	<b>\$ 33,235</b>	<b>\$ 33,900</b>
Otros costos	29,949	29,948	30,704	31,318	31,944	32,583	33,235	33,900
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 5,542,239</b>	<b>\$ 5,943,043</b>	<b>\$ 4,757,125</b>	<b>\$ 4,852,268</b>	<b>\$ 4,949,313</b>	<b>\$ 5,048,299</b>	<b>\$ 5,149,265</b>	<b>\$ 5,252,250</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2,655,115</b>	<b>\$ 3,152,974</b>	<b>\$ 3,005,655</b>	<b>\$ 3,065,768</b>	<b>\$ 3,127,083</b>	<b>\$ 3,189,625</b>	<b>\$ 3,253,418</b>	<b>\$ 3,318,486</b>
Gastos de organismos de dirección	150,246	153,394	144,315	147,201	150,145	153,148	156,211	159,335
Gastos de funcionarios y empleados	1,658,826	2,009,433	1,853,581	1,890,653	1,928,466	1,967,035	2,006,376	2,046,503
Gastos generales	846,043	990,147	1,007,759	1,027,914	1,048,472	1,069,442	1,090,831	1,112,647
<b>EXCEDENTE DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2,887,124</b>	<b>\$ 2,790,069</b>	<b>\$ 1,751,470</b>	<b>\$ 1,786,499</b>	<b>\$ 1,822,229</b>	<b>\$ 1,858,674</b>	<b>\$ 1,895,847</b>	<b>\$ 1,933,764</b>
<b>INGRESOS/GASTOS DE NO OPERACIÓN</b>	<b>\$ 48,610</b>	<b>\$ 61,049</b>	<b>\$ 42,070</b>	<b>\$ 42,911</b>	<b>\$ 43,770</b>	<b>\$ 44,645</b>	<b>\$ 45,538</b>	<b>\$ 46,449</b>
Ganancia en venta de activos	950	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por explotación de activos	36,892	49,745	44,680	45,574	46,485	47,415	48,363	49,330
Otros ingresos de no operación	14,070	15,326	41,011	41,831	42,668	43,521	44,392	45,279
Otros gastos de no operación	(3,302)	(4,022)	(43,621)	(44,493)	(45,383)	46,291	47,217	48,161
<b>EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS, PROVISIONES E ISR</b>	<b>\$ 2,935,735</b>	<b>\$ 2,851,118</b>	<b>\$ 1,793,540</b>	<b>\$ 1,829,411</b>	<b>\$ 1,865,999</b>	<b>\$ 1,903,319</b>	<b>\$ 1,941,385</b>	<b>\$ 1,980,213</b>
Provisiones estatutarias	514,709	544,664	334,032	340,713	347,527	354,477	361,567	368,798
Reserva legal e institucional	514,709	544,664	334,032	340,713	347,527	354,477	361,567	368,798
<b>EXCEDENTE NETO</b>	<b>\$ 1,906,317</b>	<b>\$ 1,761,790</b>	<b>\$ 1,125,476</b>	<b>\$ 1,147,986</b>	<b>\$ 1,170,945</b>	<b>\$ 1,194,364</b>	<b>\$ 1,218,251</b>	<b>\$ 1,242,616</b>