



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**NUEVA ESPERANZA**  
*Cooperativismo a otro nivel...*

# PLANIFICACION ESTRATEGICA

2019 - 2021

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2 Objetivos.....	3
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
3. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	4
3.1 Análisis externo.....	4
3.1.1. Macro entorno.....	4
3.1.2. Micro entorno.....	13
3.2. Análisis de Actores .....	14
3.3. Análisis FODA.....	15
3.3.1 FORTALEZAS .....	15
3.3.2 OPORTUNIDADES .....	15
3.3.3 DEBILIDADES.....	15
3.3.4 AMENAZAS .....	16
3.4. Matriz FODA .....	16
3.5. ANALISIS DE RIESGOS.....	17
4. MARCO LEGAL.....	18
5. DECLARACION DE LA MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS .....	18
5.1. Misión Institucional .....	18
5.2. Visión Institucional.....	19
5.3. Valores Corporativos.....	19
5.4. Principios Corporativos.....	19
5.5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES .....	20
5.5.1 Objetivo Económico .....	20
5.5.2 Objetivo Social .....	20
5.5.3 Objetivos Financieros.....	20
5.5.4. Objetivos de Mercado – Clientes.....	20
5.5.5. Objetivos Organización, Procesos y Tecnología .....	21
5.5.6. Objetivos de Talento Humano.....	21

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es un instrumento interno que establece las directrices a observarse para que la entidad alcance los objetivos planteados en su misión y visión; se encuentra conformado por un conjunto de estrategias, programas y proyectos orientados a contribuir al logro de resultados.

Para la elaboración del Plan Estratégico, es necesario identificar objetivamente quiénes somos como institución y qué es lo que esperamos alcanzar, de ahí la conveniencia de hacer una breve mención al sector del cual formamos parte.

El presente PE aborda varios temas inherentes a la institución señalando en primer lugar una breve descripción del entorno económico y evaluación institucional que refleja a la institución en el escenario económico nacional y en el contexto del sector de la Economía Popular y Solidaria.

Otro elemento que incluye el documento PE es el “Análisis Situacional”, que contempla el mapa de actores, mapa de procesos, cadena de valor, convenios y análisis FODA.

Adicionalmente se analizan los Elementos orientadores, haciendo referencia al horizonte hacia el cual se aspira que la institución se proyecte, con una descripción de los lineamientos estratégicos, misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores, valores y principios.

Asimismo, consta un acápite en el que se enfocan las “Estrategias identificadas a ejecutar”

Finalmente se menciona el “Plan de acción” que corresponde a las actividades identificados al momento de la elaboración del presente documento, que permitirán alcanzar la situación deseada por la institución.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Elaborar una Planificación Estratégica Institucional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza. Ltda., periodo 2019-2021; para conseguir el desarrollo organizacional y mejorar la toma de decisiones.

### 2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza. Ltda.
- ✓ Elaborar la planificación estratégica para la Nueva Esperanza. Ltda. que incluya: objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la cooperativa y lograr eficiencia en su gestión administrativa y financiera.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

#### 3.1 Análisis externo

Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, generalmente estos eventos no pueden controlarse. Este se divide en Macro entorno y Micro entorno.

##### 3.1.1. Macro entorno

El análisis macro entorno tiene cinco factores PEST que intervienen en forma compleja y directa en el desarrollo de las actividades de una empresa, es decir:

- o Factor Político
- o Factor Económico
- o Factor Social
- o Factor Tecnológico

Además se agrega a este análisis el aspecto legal y ecológico.

**Tabla 1: Matriz  
Análisis Externo**

**Macro entorno**

FACTORES	SUBCOMPONENTE	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor Económico	<b>Inflación</b>	Incidencia en el incremento de los precios	La inflación ha seguido el curso decreciente observado en los últimos 3 años y a nov. de 2018 registró una variación anual del 0.35%		x		x		
	<b>PIB</b>	Incidencia en el incremento de los ingresos de la demanda	PIB tiende a aumentar a los últimos 2 años, lo cual indica que el Ecuador dispone de mayor producción en los distintos sectores y por ende percibe mayor recurso económico.		x			X	
	<b>Ingreso per cápita</b>	Incidencia en el incremento de los ingresos promedio por persona.	Ingreso per cápita a partir del año 2015 (\$ 6.099) al 2018 (\$ 6429) crece, lo cual indica que la situación de vida de los habitantes del Ecuador mejora y por ende percibe mayores ingresos económicos.		x				x
	<b>PEA</b>	Incidencia en la población activa	La población económicamente activa crece a un paso lento.	x					x

Tasa activa	Incidencia en el pago de intereses en préstamos financieros.	La tasa activa de los 5 últimos años tiende a bajar, en la cual existe mayor oportunidad de acceder a créditos y facilitar el desarrollo de la economía local y nacional.		x				x	
Tasa pasiva	Incidencia en el incremento de dinero depositado para el ahorro.	La tasa pasiva tiende a disminuir en los 4 últimos años, no incentiva a las captaciones		x					x
Salario básico unificado	Incidencia en la capacidad económica (ingresos) de la población	En relación con las políticas del gobierno y el incremento del costo de la canasta básica, permite el alza de sueldos y que se mantienen los precios de los servicios.		x					x
Incremento canasta básica familiar	Incidencia en el rubro pagado por la canasta básica familiar.	Las empresas cada día cumplen obligaciones emitidas por el gobierno y las instituciones que controlan la calidad de los productos, son las principales causas para el incremento de mercancías sin dejar atrás la influencia del		x			x		

			incremento de precios de alimentos que se han visto afectadas por los cambios climáticos del país.						
	Empleo	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	El Ecuador ha registrado un decremento moderado en las fuentes de empleo pleno durante los últimos 3 años,		x				x
	Subempleo ascendente	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	Del año 2013 al 2017 muestra un incremento Acelerado (10,3% - 20.9%) en la tasa de subempleo, lo que significa que las personas capacitadas para un determinado puesto de trabajo no están ocupando plenamente cargos de acuerdo a su perfil, según la ley laboral.		x				x
	Riesgo país	Incidencia en las condiciones de inversión nacional y extranjera en el Ecuador	Ecuador se presenta como un país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado. En 2018 el nivel de riesgo país del Ecuador casi se ha duplicado de 445 en enero a 816 a dic		x		x		

	Remesas	Incidencia en el dinero que proviene del extranjero.	El Ecuador ha sido uno de los países afectados por la crisis financiera internacional, esto ha conllevado a que los ecuatorianos residentes en el exterior disminuyan el envío de dinero al país.	x			x		
	Recesión económica	Incidencia en el ahorro e inversión	Baja capacidad adquisitiva, no hay ahorro. La crisis internacional se transmitió en el Ecuador por dos mecanismos principales, la caída en las remesas de los migrantes y el desplome de los precios del petróleo.	x			x		

**FUENTES:** BCE, INEC, CEPAL

**ELABORADO:** Autor



FACTOR	Subcompo n ente	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO			Ame naza	Equil ibrio	Oportuni dad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor político- legal		Incidencia en la estabilidad económica y política del país	Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y desaparición de algunos bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, pese a estas circunstancias el sistema cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro de sistema financiero en el país. Desde el 2011 se pone en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.		X			X	
		Incidencia en el Control del Sector Popular y Solidario del país.	Las políticas que se manejan en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a partir 2012 con el fin de supervisar y controlar a las mismas tanto en políticas de crédito, inversiones, socios y conformación de la administración.			X	X		

	Incidencia en la defensa de los derechos y obligaciones de usuarios	La Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Economía Popular y Solidaria amparan actualmente a usuarios de servicios y productos en el Ecuador.			X		X	
	Incidencia en la estabilidad económica y presupuesto público.	La política fiscal continúa incentivando el gasto público, corriente y en capital. Dado este escenario, el déficit público ha tendido a incrementarse.			X			X

FUENTES: BCE, INEC, CEPAL

ELABORADO: Autor

FACTOR nte	Subcom pon ente	CRITERIO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO			Amen aza	Equili bro	Oportuni dad
				Alt o	Medi o	Baj o			
Factor tecnológico	Equipos tecnológicos	Incidencia en la capacidad de almacenamiento y espacio físico	En el mercado financiero nacional y extranjero informático se pueden encontrar adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.		x			X	
	Software informáticos	Incidencia en la capacidad de respuesta a procesos complejos en tiempo real, interacción con el usuario y comunicación	En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo financiero con los últimos adelantos con datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para entes financieros que facultan realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el dinero en efectivo y masificar dinero plástico para las diferentes necesidades que tiene la colectividad.	X					X

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor ecológico	Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen institucional y preocupación por el medio ambiente	Las empresas utilizan estrategias como asesoramiento micro financiero a sectores productivos con capacitaciones en buenas prácticas de manufactura, apoyo a eventos o proyectos de carácter ecológico y social; todo esto lo aplican con el objetivo de generar una percepción de conciencia social y ambiental a la comunidad de esta manera los socios o clientes potenciales optan por vincularse con instituciones que demuestran interés por el aporte ecológico y social						x

### 3.1.2. Micro entorno

#### 3.1.2.1 MERCADO OBJETIVO

La cooperativa Nueva Esperanza, es una institución que impulsa el desarrollo de: **PERSONAS NATURALES:** sin limite de edad de la provincia de Chimborazo, del sector urbano y rural dedicadas a actividades artesanales, comerciales, producción y de servicios cuyo nivel de ventas promedio anuales son menores a \$ 100.000.

**PERSONAS JURÍDICAS:** conformado por las organizaciones de la economía popular y solidaria, constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

#### 3.1.2.2 SERVICIOS FINANCIEROS:

##### **AHORRO:**

- ✓ Ahorro a la vista,
- ✓ Ahorro a la vista para niños (CUENTA MINISOCIO),
- ✓ Depósitos a Plazo Fijo.

##### **CREDITO:**

- ✓ Consumo,
- ✓ Microcredito
- ✓ Inmobiliaria
- ✓ Emergentes,
- ✓ Automaticos,
- ✓ Asociativos productivos.

##### **CONVENIOS DE COMPRA DIFERIDA:**

- ✓ ELECTROBAHIA (Artículos de hogar y oficina)
- ✓ ALMACENES M.G.R. (Muebles de hogar)
- ✓ GAMALLANTA (Llantas en general)
- ✓ SUPER MERCADO CAMARI (Productos de consumo masivo)
- ✓ SUPERMERCADOS AHÍ ES (Productos de consumo masivo)
- ✓ VIDA SPA (Salud en general)

#### 3.1.2.3 SERVICIOS NO FINANCIEROS

- ✓ Transferencias Interbancarias mediante SPI
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Pago de remesas
- ✓ Pagos de tarjetas de crédito
- ✓ Pagos del IESS

- ✓ Cobro de Matriculación Vehicular
- ✓ Cobro de Impuestos del SRI, RISE
- ✓ Cobro de servicios básicos.
- ✓ Cobro de catalogos
- ✓ Recargas telefónicas electrónicas
- ✓ Seguro de desgravamen
- ✓ Seguro exequial

### 3.1.2.4 VENTANILLAS COMPARTIDAS:

Con el fin de facilitar las transacciones económicas y financieras entre cooperativas y por ende de los asociados, la COAC. “Nueva Esperanza” mantiene convenios con las siguientes Cooperativas:

COOPERATIVA	UBICACION
“Chunchi”	Cantón Chunchi
“Lucha Campesina”	Cantón Cumanda
“San Miguel de Pallatanga”	Cantón Pallatanga

QUIENES SON _	CUALES SON SUS INTERESES	PERCEPCION	MANDATOS	RECURSOS
COAC CAAP	Manejo de exceso de liquidez entre todas sus asociadas	Crédito/ Inversión	Colocación de créditos	Colocación/ DPF
COAC MIEMBROS UPROCACH	Manejo de exceso de liquidez entre todas sus asociadas	Inversión	Colocación de créditos	DPF
BANCODESARROLLO	Organización privada con fines sociales que busca el mejoramiento de las condiciones de vida	Mejorar el acceso al crédito	Asistencia técnica Capacitación Colocación de créditos	Capacitación y Asistencia fondeo

### 3.2. Análisis de Actores

Renafipse	Organización ética equitativa de integración y representación social, política y económica de las redes locales	Capacitación Alianzas estratégicas	Fortalecer procesos organizativos en red de sus filiales y EFL´s socias, los servicios financieros y no financieros que promuevan el desarrollo de la	Alianzas Estratégicas y capacitación
-----------	---	------------------------------------	---	--------------------------------------

			economía rural y urbano marginal del país	
UPROCACH	Organizar ética y equitativa de integración y representación social y política de las Estructuras financieras de Chimborazo	Capacitación Alianzas estratégicas	Fortalecer procesos organizativos de las EFL´s socias	Alianzas estratégicas y capacitación

### 3.3. Análisis FODA

#### 3.3.1 FORTALEZAS

- Confianza de los socios y clientes hacia la Institución
- Estabilidad Financiera
- Posicionamiento del mercado dentro del entorno de funcionamiento
- Convenio y alianzas estratégicas con terceros para brindar diferentes productos y servicios.
- Cobertura local
- Talento humano calificado, estable y con buen clima laboral
- Conocimiento del negocio de mercado, en particular rural
- Crecimiento sostenido en el ambiente financiero.
- Responsabilidad Social
- Trabajos con Asociaciones de productores en cadenas productivas
- Buenas relaciones corporativas y con otras IFIS
- Sistema informático de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa

#### 3.3.2 OPORTUNIDADES

- Potencial de servicios de micro finanzas especializados en segmentos de mercado al sector urbano marginal y rural.
- Alianzas Estratégicas a través de la suscripción de convenios con Institucionales públicas, privadas y ONG.
- Adecuación a las normas de prudencia financiera y regulatorias
- Respaldo de entidades multilaterales nacionales e Internacionales
- Cambios tecnológicos, que podemos crear nuevos productos de captación y colocación.
- Absorber y fusionar con las Cooperativas de Ahorros y Créditos que deseen.
- Cooperativas de ahorro y crédito que invierten con nosotros

#### 3.3.3 DEBILIDADES

- Baja cultura de ahorros de los socios
- Poca diversificación de los productos y servicios.
- La falta de seguimiento en la POS VENTA
- Atención personalizada de los funcionarios hacia los socios
- Inexistencia de un Sistema de indicadores de desempeño.
- Fondeo bajo costo y a largo plazo
- Débil crecimiento patrimonial

- Inadecuado nivel de ahorro de socios
- Incapacidad para responder a montos de crédito a socios que han cumplido todos los niveles
- Normatividad interna desactualizada
- Débil manejo de administración de riesgos

### 3.3.4 AMENAZAS

- Competencia desleal en los segmentos de mercado que atiende la Cooperativa en su zona de influencia
- Altas tasas de interés de captaciones, en particular de plazos fijos
- Menor posibilidad de ahorro de los segmentos de mercado objetivo de la COAC
- Mayor participación de la banca de Cartera microcrédito
- Percepción de sobreendeudamiento de la población.
- Situación social, política y económica incierta e inestable para el sistema financiero ecuatoriano.
- Factores climáticos y otros siniestros que afecten la capacidad del ahorro y el cumplimiento de obligaciones.
- Recesión de economía ecuatoriana
- Condiciones más rígidas para calificar crédito por parte de CONAFIPS.
- Modificaciones a las normativas vigentes aplicados al SFPS

### 3.4. Matriz FODA

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de procesos definidos con funciones específicas</li> <li>• Incapacidad para responder a montos de crédito de socios que cumplen varios niveles.</li> <li>• Ilquidez</li> <li>• Promoción institucional</li> </ul>	<p><b>DEFINA LAS ESTRATEGIAS F-D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y funcionarios de la COAC definen macroprocesos y funciones específicas del personal.</li> <li>• Mejoramiento del fondeo aprovechando la confianza de los socios y la capacidad de gestión para generar alianzas estratégicas</li> </ul>	<p><b>DEFINA LAS ESTRATEGIAS O-D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión en nuevos mercados aprovechando las alianzas estratégicas para fondeo externo</li> <li>• Alianzas estratégicas para desarrollo organizacional</li> <li>• Alineación con el Plan de Desarrollo provincial para diseño de productos y servicios que respondan a la realidad</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva</li> <li>• Percepción de sobreendeudamiento de la población.</li> <li>• Menor posibilidad de ahorro de los segmentos de mercado objetivo de la COAC</li> </ul>	<p><b>DEFINA LAS ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de mejora continua en la gestión institucional aprovechando las alianzas estratégicas y en base a la normativa de los organismos de control</li> <li>• Aprovechamiento de las capacidades institucionales para diseño de</li> </ul>	<p><b>DEFINA LAS ESTRATEGIAS O-A</b></p>



	metodología, productos y servicios para el medio rural y urbano.	
--	--	--

### 3.5. ANALISIS DE RIESGOS

Para analizar los posibles riesgos que se pueden presentar en el proceso de implementación de la Planificación Estratégica, se definieron cinco ámbitos: riesgos del entorno, riesgos institucionales, riesgos en la ejecución misma de las acciones, riesgos financieros y riesgos en la sostenibilidad.

En la siguiente matriz se presenta de manera resumida el análisis de riesgos, el porcentaje de probabilidad de ocurrencia y el impacto esperado (ya sea positivo o negativo):

**Tabla 2: Matriz de Análisis de Riesgos**

Evento de Riesgo	Probabilidad 0 - 100%	Impacto 1 - 5	De darse el evento ¿Qué impacto esperado genera?	
			+	-
<b>ENTORNO:</b> - Desastres naturales - Precios de los productos agropecuarios bajos	30% 60%	2 3		- -
<b>INSTITUCIONAL:</b> - Regulaciones y legislaciones excesivas	50%	3		-
<b>EJECUCIÓN:</b> - Inestabilidad económica del país.	85%	4		-
<b>FINANCIERO:</b> - Falta de recursos económicos para atender la demanda de socios actuales y potenciales. - Morosidad - Cambios en las tasas activas y pasivas	60%	3,5		-

<b>SOSTENIBILIDAD:</b>				
- Posible cambio de moneda				-
-No cumplir con las disposiciones sugeridas por la SEPS.	40%	2,5		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis:**

Como se puede observar el impacto que genera dichos riesgos son negativos para la Cooperativa, mismos que sobrepasan el 50%; más adelante se procederá a definir las posibles acciones que realizara la cooperativa a fin de enfrentar los riesgos señalados en el cuadro anterior. Con ello se podrá diseñar una Plan de Acción Estratégico para aprovechar las fortalezas y oportunidades que se disponen y así enfrentar los riesgos derivados del entorno y también las debilidades internas de la Cooperativa.

## 4. MARCO LEGAL

La normativa relevante que sustenta la gestión de la Cooperativa Nueva Esperanza es:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento de aplicación.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.
- Código Orgánico Integral Penal.
- Resoluciones emitidas por la SEPS y por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

## 5. DECLARACION DE LA MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

### 5.1. Misión Institucional

Brindar servicios financieros y no financieros eficientes y oportunos con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano, para garantizar la inclusión financiera, social y económica de nuestros asociados con responsabilidad social.

### 5.2. Visión Institucional

En el 2021 la cooperativa Nueva Esperanza es solvente y sostenible que apoya a los actores de economía social solidaria y contribuye al buen vivir de sus asociados.

### 5.3. Valores Corporativos

<b>HONESTIDAD:</b>	Todos los miembros de la cooperativa actuamos con coherencia y autenticidad en todos los actos, garantizando confianza, seguridad y respaldo.
<b>DEMOCRACIA:</b>	Hacer que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros de la cooperativa, buscando todos los mecanismos de participación directa o indirecta que incluya a todos en forma libre y en igualdad de oportunidades.
<b>SOLIDARIDAD:</b>	Todos los socios y socias generamos oportunidades para compañeros y compañeras en situación de desventaja siendo partícipes de una intermediación financiera responsable con ahorros y pagos puntuales.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Es el valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre con ética y moral, siempre en pro del mejoramiento institucional, social, cultural y natural.
<b>EQUIDAD:</b>	Siempre buscaremos mejores condiciones de vida y de trabajo digna e igualitaria para los socios y socias.
<b>IGUALDAD:</b>	Todas y todos los socios ejercerán sus deberes y derechos en igualdad de condiciones.

### 5.4. Principios Corporativos

#### **Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus recursos y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

#### **Segundo Principio: Gestión Democrática por Parte de los Socios**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

#### **Tercer Principio: Participación Económica de Los Socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el

establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

#### **Cuarto Principio: Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

#### **Quinto Principio: Educación, Formación e Información**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **Séptimo Principio: Interés por la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

## 5.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

### 5.5.1 Objetivo Económico

- ✓ Fortalecer la estructura patrimonial, mediante una administración honesta y adecuada, que permita resultados rentables para mantener una cooperativa sólida, auto sostenible y con permanencia en el tiempo.

### 5.5.2 Objetivos Sociales

- ✓ Servir las necesidades financieras y no financieras de sus asociados fomentando la inclusión hacia los menos atendidos financieramente.
- ✓ Fomentar la cultura de ahorro, mediante campañas publicitarias, estímulos y beneficios para los ahorristas.
- ✓ Realizar actividades educativas, culturales, recreativas, lúdicas y sociales que conduzcan al crecimiento integral de los asociados y acceso a los beneficios sociales.

### 5.5.3 Objetivos Financieros

- ✓ Minimizar el riesgo institucional de crédito, liquidez, operativo, mercado, legal mediante la administración integral de los mismos.

### 5.5.4. Objetivos de Mercado – Clientes

- ✓ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.

### 5.5.5. Objetivos de Talento Humano

- ✓ Contar con personal altamente capacitado, competitivo y motivado.

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA. ▯

## PLANIFICACION ESTRATEGICA 2019 -2021

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

	Objetivos	Estrategias	Indicadores Claves resultados	LINEA BAS	AÑOS			Responsable
					2019	2020	2021	
<b><u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u></b>	1.- Alcanzar una estructura financiera óptima, logrando niveles de solvencia, patrimonio y rentabilidad adecuados, a través del logro de captaciones (ahorro) y un efectivo control del riesgo crediticio en las colocaciones (crédito).	1.1.- Crecimiento anual del >3% de la Cartera	Colocacion de cartera a dic / colocacion de cartera año anterior	3%	>6%	>9%	>12%	Jefe de crédito
		1.2.- Activación de cuentas inactivas	número de socios activados / número de socios totales inactivos	2%	> 5%	> 10%	> 15%	Cord. agencia / balcon servicios
		1.3.- Disminuir y mantener el índice de morosidad y cartera contaminada en niveles inferiores de nuestro segmento	(cartera en riesgo / cartera total ) y (cartera en riesgo + cartera que no genera intereses/ cartera total	Cartera < 30 días 1.5 % y ampliada 5.5%	<5,25%	< 5%	< 4,75%	Jefe de crédito
		1.4.- Mantener una estructura financiera solvente y rentable	Patrimonio/ Activos Utilidades/ Patrimonio	16% solvencia 0,7% sostenib.	17% 1%	18% 1,5%	19% 2%	Gerencia
		1.5.- Crecimiento de las captaciones	Fondo disponible / Total de depósito corto plazo.	Ahorro vista - 0,16% DPF -0,01%	5% 3%	8% 4,5%	10% 6%	Cord. agencia / Gerencia
		1.6.- Provisionar técnicamente de acuerdo a los requerimientos de la SEPS	Resolucion 130-2015-F	62,17%	>75%	> 100%	>110%	Contadora general / Gerencia
		1.7.- Diseño de estrategias para fortalecimiento patrimonial	Resolucion 131-2015-F	13%	>13%	>13%	>13%	Gerencia
		1.8.- Tecnicar la administración de la cartera de crédito.	Analizar e identificar los riesgos de crédito en la concesión de las operaciones de crédito.	Cartera < 30 días 1.5 % y ampliada 5.5%	< 5,25%	< 5%	< 4,75%	Dpto de crédito
		1.9.- Reducir los costos operativos	Gtos de operación / cartera bruta	0,16%	< 0,14%	< 0,12%	< 0,1%	Contadora general / Gerencia
		1.10.- Desarrollo y Aplicación de la Administracion Integral de Riesgos	Levantamiento de informacion de riesgos	N/D	X	X		Consultora/Responsable Riesgos/ Gerencia
<b><u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u></b>	2.- Aumentar la cobertura geográfica	2.1.- Potenciar cada una de las oficinas y puntos de atención	% Crecimiento de numero de socios, cartera y certificados	N/D	X	X	X	Cord. agencia / Gerencia
		2.2.- Generación de convenios estratégicos	convenios generados con Asociaciones de productores Rurales	8 convenios celebrados	2	3	4	Cord. agencia / Gerencia
	3.- Generar nuevos productos y servicios	3.1.- Fortalecer campañas publicitarias en redes sociales	ejecucion de campaña publicitaria en redes sociales	Facebook y Twitter activas	X	X	X	Oscar Valdivieso
		3.2.- Analisis y re diseño de productos de colocaciones y captaciones	Revisión de la metodología de microcrédito, procesos y estructura de depositos programados	1 producto de colocaciones y captaciones rediseñados	1	1	1	Jefe Crédito /Responsable de captaciones
		3.3. Plan de fidelizacion para los socios	Plan de incentivos para socios	N/D	X	X	X	Edison Cuaical
		3.4. Implementacion del Plan piloto de microseguros agricolas	Taller de socializacion y concientizacion del producto	N/D	X			Dpto de crédito

	Objetivos	Estrategias	Indicadores Claves resultados	LINEA BAS	AÑOS			Responsable	
					2019	2020	2021		
<b><u>PERSPECTIVA DE FORTALECIMIENTO INTERNO</u></b>	4.-Ejecucion del proyecto de gobernanza e inclusion financiera (GIF)	4.1.- Revision y actualizacion de Normativa	Evaluacion y diagnostico de gobernabilidad	reglamento Interno, Estatuto	X	X	X	Comité Gobernanza / colaboradores	
		4.2 Ejecucion del plan de mejora de gobernanza	Políticas elaboradas	29,40%	65%	70%	90%	Comité Gobernanza / colaboradores	
		4. Ejecucion de normativa de seguridad fisica y de la informacion	Políticas elaboradas	60,00%	90%	100%	100%	Comité Gobernanza / colaboradores	
<b><u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u></b>	5.- Responsabilidad y actuacion social	5.1.-Actualizacion del Manual de Funciones por puesto	Proceso operativos eficiente y eficaz en cada area	Manual de Funciones actualizado	X			Consultor/Gerencia	
		5.2.- Prevencion de riesgo psicosociales	Prevencion de riesgo psicosociales del colaborador	60% Mapa de riesgos psicosociales aplicado	90%	100%	100%		
		5.3.- Aplicacion de politicas de seguridad e higiene	Cuidado de la salud e higiene del colaborador	60% aplicado	90%	100%	100%	Nelly Naula	
		5.4.- Diseñar una politica para incentivos de talento humano	Mayor productividad de colaboradores	Politica de incentivos aprobada por Consejo de Administracion	X			Consultor/Gerencia	
	6.- Desarrollar procesos de capacitación para todos los estamentos de la cooperativa	6.1.- Presentacion de Temas de capacitacion para cada area	1 capacitacion recibida como minimo a cada colaborador	10 capacitaciones		10	10	10	Gerencia
		6.2.- Socializacion de temas capacitados	miembros de cada area capacitados y actualizados	socializacion a los colaboradores		10	10	10	Gerencia
		3.5.Responsabilidad social y medio ambiente	Taller de socializacion y concientizacion del cuidado del medio ambiente	N/D		X	X	X	Dpto de crédito
		6.3.- Presentacion de temas de educacion financiera y finanzas climaticas	Socializacion a socios y grupos asociativos de produccion	3 de talleres de capacitacion		4	5	6	uprocach

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- ✓ [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/121/EEE2018\\_Ecuador\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/121/EEE2018_Ecuador_es.pdf)
- ✓ <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.isp>
- ✓ <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062018.pdf>
- ✓ <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/396/GALLARDO%20V%C3%81ZQUEZ%20Y%20C>