

# 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2024-2027 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza ha sido diseñado para enfrentar los desafíos y metas de los próximos cuatro años, destacando la competitividad e innovación en un entorno VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). Este plan dinámico se ha construido con la participación activa de Directivos, Gerencia, líderes de área, personal operativo y facilitadora, quienes contribuyeron con su conocimiento, creatividad y actitud visionaria en esta planificación.

La metodología de Balance Scorecard ha sido fundamental para traducir nuestras estrategias en objetivos medibles y relacionados, alineados con perspectivas estratégicas y proyectos dentro de un margo de gestión integral de riesgos. Este enfoque integral permitirá a la Cooperativa no solo adaptarse a las demandas actuales, sino también anticiparse a las futuras, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento en un entorno cambiante.

Para agregar valor a nuestra planificación, incorporamos la metodología de Design Thinking. Esta herramienta nos ha permitido entender mejor las necesidades de nuestros socios, disipar la incertidumbre y fomentar la innovación, alineando nuestras acciones con los impulsores clave de comportamiento de nuestros "socios/clientes". Este enfoque nos ayuda a identificar oportunidades y desarrollar acciones estratégicas, tácticas y operativas que potencien nuestra capacidad de adaptación en un entorno VICA.

## Camino hacia la planificación en el ambiente actual



En un entorno VICA, donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad predominan, la capacidad de reacción de Coop. Nueva Esperanza debe orientarse hacia la anticipación, la adaptación, la agilidad y la preparación para volverse anti frágil dentro del ecosistema financiero ecuatoriano.



En este contexto, el enfoque estratégico de la cooperativa no solo busca enfrentar los desafíos actuales, sino también prever y adaptarse a las oportunidades y amenazas que podrían surgir en el futuro. La antifragilidad, entendida como la capacidad no solo de resistir los impactos adversos, sino de fortalecerse a partir de ellos, es un objetivo clave para la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la cooperativa. Las estrategias a todos los niveles en Coop. Nueva Esperanza serán adaptativas y responderán con agilidad a los cambios constantes en el entorno. Esto implica que las decisiones estratégicas, tácticas y operativas no serán estáticas; estarán diseñadas para ser revisadas y ajustadas continuamente en función de la evolución del entorno.

Dado que en un entorno VICA existen factores externos que no podemos controlar, y que pueden presentarse como amenazas, es esencial destacar que la planificación estratégica de Coop. Nueva Esperanza, aunque proyectada hasta el 2027, está concebida como un plan dinámico y flexible. Esta planificación se podrá afinar y recalibrarse varias veces de ser necesario, tanto en términos de objetivos, metas, como en los proyectos e indicadores de gestión, adaptándose constantemente a las realidades del entorno. Así, se asegura que la cooperativa no solo reaccione, sino que también prospere en un entorno que está en constante cambio.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 MACROAMBIENTE

La guerra entre Rusia y Ucrania, que comenzó en febrero de 2022, sigue teniendo profundos efectos en la economía mundial en 2024. El conflicto ha provocado disrupciones significativas en las cadenas de suministro, especialmente en los sectores de energía y alimentos. Rusia, uno de los mayores exportadores de petróleo y gas del mundo, ha visto sus exportaciones restringidas debido a sanciones internacionales.

Ucrania, uno de los principales productores de granos, ha enfrentado dificultades para exportar sus productos agropecuarios. Estas restricciones han exacerbado la volatilidad en los precios de la energía y los alimentos, contribuyendo a la inflación global.

Falta de Liquidez Mundial: la economía mundial también enfrenta una crisis de liquidez en 2024. La alta inflación ha obligado a muchos bancos centrales a aumentar las tasas de interés para controlar el aumento de precios. Este endurecimiento de la política monetaria ha reducido la disponibilidad de crédito y ha aumentado el costo de los préstamos, afectando tanto a las empresas como a los consumidores. La falta de liquidez ha llevado a una desaceleración en la inversión y el consumo, afectando negativamente el crecimiento económico global.

**Alta Inflación Global:** la inflación sigue siendo un problema persistente en 2024. Los precios de los bienes y servicios han aumentado considerablemente debido a varios factores, entre ellos:

Aumento de los Precios de la Energía: Las sanciones a Rusia y la reducción de sus exportaciones de energía han llevado a un aumento significativo en los precios del petróleo y el gas.

Políticas Monetarias Expansivas: Los esfuerzos de los gobiernos para estimular sus economías durante la pandemia han aumentado la masa monetaria, contribuyendo a la presión inflacionaria.

Perspectivas y Desafíos

**Crecimiento Económico Desacelerado:** Las proyecciones indican un crecimiento económico global más lento en 2024 debido a los altos costos de financiamiento y la reducción en el consumo y la inversión.

Riesgo de Recesión: Algunos países enfrentan un riesgo creciente de entrar en recesión si la inflación no se controla y la crisis de liquidez persiste.

Política Fiscal y Monetaria: Los gobiernos y bancos centrales se encuentran en una situación delicada, intentando equilibrar la necesidad de controlar la inflación sin sofocar el crecimiento económico.

Actividad económica en Ecuador<sup>2</sup>

**Crecimiento Económico:** En 2023, la economía ecuatoriana creció un 2,4%, principalmente impulsada por el gasto gubernamental, exportaciones y consumo de los hogares. Sin embargo, esta tasa es significativamente inferior al 6,2% de 2022. Para 2024, se espera un crecimiento más modesto del 1%.

Empleo: no se observan mejoras significativas en el empleo, con un 60,7% de empleo no adecuado y un 4,1% de desempleo. Las tasas se han mantenido estables respecto a 2023, sin evidenciar las mejoras anunciadas por el gobierno.

**Inflación:** la inflación anual a mayo de 2024 aumentó en 0,56 puntos porcentuales en comparación con el mismo mes del año anterior, debido principalmente al incremento del IVA del 12% al 15%.

#### **Crisis Eléctrica y Cortes de Luz**

La crisis eléctrica en Ecuador, impulsada por sequías y una infraestructura deteriorada, ha provocado frecuentes cortes de luz, impactando gravemente al sector productivo. La escasez de agua en embalses clave y la debilidad del Sistema Nacional Interconectado están causando pérdidas económicas diarias estimadas en 72 millones de dólares. Estos apagones han llevado al gobierno a suspender jornadas laborales y a las empresas a invertir en generadores de emergencia, aumentando sus costos operativos.

#### **Aumento del IVA y Reducción del Consumo**

En 2024, el gobierno incrementó el IVA del 12% al 15%, con la expectativa de generar ingresos adicionales de hasta 1.300 millones de dólares anuales. Sin embargo, este aumento ha reducido el consumo doméstico, afectando al sector comercial que ya enfrentaba problemas debido a la crisis de seguridad y los cortes de luz. Más de la mitad de los productos de la canasta básica han aumentado de precio, lo que ha llevado a algunas empresas a absorber estos costos para mantener sus ventas.

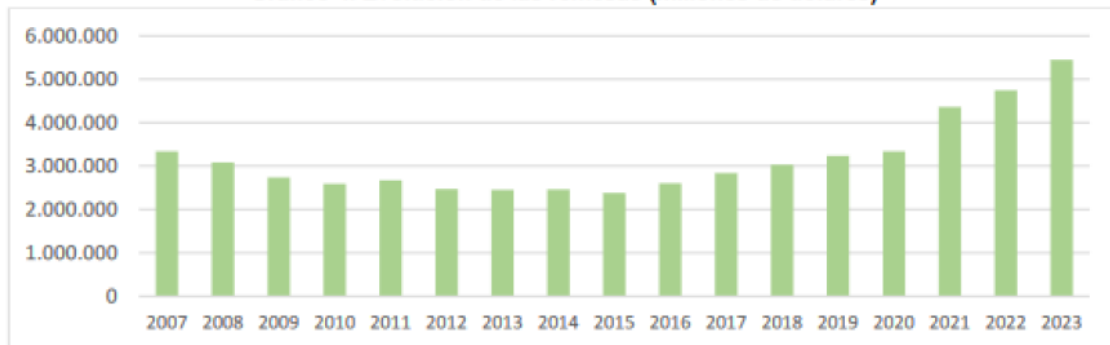
#### **Erosión Regresiva del Río Coca**

La erosión regresiva del río Coca amenaza la infraestructura crítica del país, incluida la hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, la más grande de Ecuador. Desde 2020, esta erosión ha dañado severamente infraestructuras petroleras, resultando en la suspensión de operaciones en importantes oleoductos. La producción petrolera, una fuente clave de ingresos y exportaciones, se ha visto gravemente afectada, obligando a Petroecuador a declarar "fuerza mayor" en sus exportaciones de crudo.

#### **Inserción Internacional**

**Remesas:** En el año 2023, ingresaron a Ecuador 5.447,5 millones de dólares por concepto de remesas, el mayor monto recibido en los últimos 16 años y que equivale al 4,6% del PIB del país; las remesas proceden principalmente desde Estados Unidos, España e Italia, y generan un efecto positivo en la economía del Ecuador, coadyubando a que el saldo de cuenta corriente no sea negativo, además estos flujos monetarios se utilizan principalmente en consumo y gastos de supervivencia, educación, gastos de vivienda y otros, dichos procesos económicos traducidos en consumo son fundamentales para la economía ecuatoriana.

**Gráfico 4. Evolución de las remesas (millones de dólares)**



Fuente: BCE

**Tratado de Libre Comercio con China:** se espera que este tratado, vigente desde mayo de 2024, incremente las exportaciones ecuatorianas en 1.000 millones de dólares durante los próximos tres años. Los acontecimientos políticos y sociales que se mencionaron repercuten también de manera negativa para que a Inversión Extranjera Directa (IED) de 2023 sea la de menor monto desde 2016, los escasos 372 millones de dólares que ingresaron a Ecuador, 56% menos que en 2022, son el reflejo de la percepción de inestabilidad e inseguridad de los inversores extranjeros. La escasa IED es producto de las inversiones de los servicios prestados a las empresas, minería y el comercio y transporte; no obstante, hay que advertir que sector claves de la economía como la agricultura, construcción y la industria manufacturera presentan desinversión.

**Inversión Extranjera Directa (IED):** la IED en 2023 fue la más baja desde 2016, con solo 372 millones de dólares, un 56% menos que en 2022, reflejando la percepción de inestabilidad e inseguridad.

#### **Política Fiscal Ecuador**

Recaudación Tributaria: de enero a abril de 2024, la recaudación tributaria bruta aumentó un 2,7% en comparación con el mismo período del año anterior, impulsada por la Contribución Temporal de Seguridad (CTS) que grava a las sociedades residentes fiscales en Ecuador y a los establecimientos permanentes, aprobada en la Ley Orgánica para Enfrentar el Conflicto Armado Interno, la Crisis Social y Económica. En contraste, la recaudación del IVA, ICE, Impuesto a la Renta y el Impuesto a la Salida de Divisas disminuyó durante el mismo periodo. Sin embargo, la recaudación de impuestos como el IVA y el Impuesto a la Renta disminuyó.

Según las cifras provisionales del Banco Central del Ecuador (BCE), los ingresos del Sector Público no Financiero (SPNF) en los primeros dos meses del 2024, evidenciaron un incremento del 3,5% respecto del mismo periodo del año 2023, ya que pasaron de 7.141 a 7.394 millones de dólares. Dicho incremento se generó principalmente por el aumento del 5,1% en los ingresos no petroleros. Mientras que, los ingresos tributarios evidenciaron una reducción del 0,8%, generado por la disminución en la recaudación del IVA (-0,4%) y otros impuestos (-27,2%). Dentro del grupo de otros impuestos, resalta la caída del 14,5% en la recaudación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), impuesto que, si bien tiene como finalidad el fortalecimiento de la dolarización, con el tiempo se ha convertido en una importante fuente de recaudación para el SPNF.

### **Política Monetaria**

Tasas de Interés: las tasas de interés referenciales en mayo de 2024 eran altas, limitando el acceso al crédito. La tasa de interés para consumo fue de 16,27%, mientras que para microcrédito minorista fue de 21,16%.

En Ecuador, la política monetaria está limitada debido a la dolarización de su economía. A pesar de esto, se pueden analizar varios indicadores importantes. En mayo de 2024, las tasas de interés referenciales fueron elevadas: 16,27% para consumo, 12,36% para productivo empresarial, 11,87% para PYMES y 21,16% para microcrédito minorista. Estas altas tasas dificultan el acceso al crédito. La tasa de interés pasiva para depósitos a plazo fue del 8,44%, ofreciendo márgenes de beneficio interesantes para el sector.

Las reservas internacionales aumentaron significativamente, llegando a 6.740,1 millones de dólares en mayo de 2024, comparado con 4.454,4 millones en diciembre de 2023. Esta mejora es resultado de las políticas del nuevo gobierno de Daniel Noboa, aunque aún no se alcanzan los niveles de agosto de 2022. El crédito total al sector privado también mostró un incremento notable, alcanzando 64.923,39 millones de dólares en mayo de 2024, frente a 61.303,00 millones en mayo de 2023.

El coeficiente de liquidez doméstica aumentó 20 puntos porcentuales en abril de 2024. Los depósitos a la vista se situaron en 28.939 millones de dólares en abril de 2024, con una disminución anual del 0,7%, principalmente debido a la reducción en los bancos privados. En contraste, los depósitos a plazo fijo crecieron un 9,9%, alcanzando 36.392 millones de dólares, impulsados por un aumento en los bancos privados y en las cooperativas de segmentos 1 y 2.

Reservas Internacionales: en mayo de 2024, las reservas internacionales se ubicaron en 6.740,1 millones de dólares, un incremento significativo respecto a diciembre de 2023.

### **Perspectivas Económicas**

A junio de 2024, la economía ecuatoriana muestra un panorama mixto y complejo, con desafíos significativos, pero también con algunas señales de mejora en ciertos aspectos. A continuación, se detallan las perspectivas para el resto del año, basadas en diversos indicadores económicos importantes: **Confianza Económica:** el Índice de Expectativas de la Economía (IEE) mostró una ligera mejora en los últimos meses, aunque todavía es frágil. La percepción de mayor estabilidad con el nuevo gobierno ha generado un moderado optimismo.

**Crecimiento Proyectado:** para 2024, se espera un crecimiento económico del 1,4%, inferior al promedio de la región sudamericana. Factores externos como la inflación global y la volatilidad en los precios de las materias primas siguen siendo riesgos importantes.

**Riesgo País:** el riesgo país ha mostrado una tendencia a la baja recientemente, pero ha vuelto a aumentar debido a la crisis de seguridad interna y la inestabilidad política entre el presidente y la vicepresidenta. El Índice de Expectativas de la Economía, que mide la confianza de los consumidores y empresarios en el futuro económico del país, ha mostrado una ligera mejora en los últimos meses, alcanzando 51,29 puntos (apenas superior a 50). Este índice es crucial para comprender las tendencias de inversión y

consumo a corto y mediano plazo. A pesar de los considerables desafíos políticos y económicos, la percepción de una mayor estabilidad con el nuevo gobierno ha generado un moderado optimismo entre los actores económicos. Sin embargo, es importante notar que este aumento en la confianza es leve y presenta fluctuaciones; de hecho, este mes experimentó una caída respecto al mes anterior, subrayando la necesidad de que el gobierno fortalezca su política económica.

Las previsiones de crecimiento económico para Ecuador en 2024 se manejan con cautela. Según estimaciones del Banco Central del Ecuador (BCE) y organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que la economía crezca a un ritmo del 1,4%, inferior al promedio de la región sudamericana. Este crecimiento modesto se sustenta en sectores de exportación como el petróleo y los productos agropecuarios, así como en un leve incremento en la inversión privada. No obstante, factores externos e internacionales como la inflación global y la volatilidad en los precios de las materias primas continúan representando riesgos significativos.

El riesgo país de Ecuador ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos meses, especialmente desde el aumento del IVA propuesto por el gobierno del presidente Noboa para enfrentar el conflicto armado. Sin embargo, desde el 29 de abril de 2024, cuando alcanzó su nivel más bajo del año (1,111 puntos), ha aumentado en 213 puntos. En junio de 2024, el riesgo país se situó en 1,324 puntos, a pesar de la aprobación de un crédito del FMI por 4.000 millones de dólares. Esta situación puede atribuirse a la grave crisis interna de seguridad no resuelta y a la inestabilidad política entre el presidente y la vicepresidenta del país. La reducción del riesgo país es fundamental para mejorar las condiciones de financiamiento externo y reducir los costos de endeudamiento, tanto para el gobierno como para las empresas ecuatorianas.

La economía del Ecuador enfrenta desafíos significativos. Es crucial generar políticas que fomenten el acceso al crédito, mejoren la infraestructura productiva y reduzcan la deuda interna para mantener el crecimiento económico. La implementación de reformas estructurales y el fortalecimiento del marco institucional serán determinantes para mejorar la competitividad del país y atraer una mayor inversión extranjera.

Las perspectivas para la economía ecuatoriana en el resto de 2024 son complejas, con un crecimiento económico esperado bajo y conflictos políticos y sociales en aumento. Es esencial abordar tanto los desafíos internos como externos para garantizar una recuperación económica necesaria para el país.

Se destaca en Ecuador un panorama mixto para la economía ecuatoriana en 2024, con desafíos significativos en términos de empleo, inflación y percepción de estabilidad. La necesidad de políticas que fomenten el crecimiento económico mejore el acceso al crédito y atraigan inversión extranjera es crucial para enfrentar estos desafíos y asegurar una recuperación económica sostenible.

#### **Amenaza: Seguridad**

Mediante Decretos Ejecutivo No. 110 de 08 de enero de 2024 y No. 111 de 09 de enero de 2024, el presidente de la República del Ecuador declaró el estado de excepción en todo el territorio nacional por grave conmoción interna y por existencia de conflicto armado interno, de acuerdo con el artículo 164 de la Constitución de la República.

El estado excepción conllevó la limitación de los siguientes derechos constitucionales:

- Libertad de reunión – la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas quedan autorizadas para desarticular reuniones en espacios públicos, limitar aglomeraciones, tanto en el territorio nacional como en centros penitenciarios.
- Inviolabilidad de domicilio – la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas quedan autorizadas a realizar inspecciones y requisas con la finalidad de hallar escondites, almacenamiento de armas y/o explosivos y desarticular amenazas actuales o futuras.
- Inviolabilidad de correspondencia – la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas quedan autorizadas a revisar toda carta, mensaje, comunicación o misiva enviada a personas privadas de libertad.
- Libertad de tránsito – se prohibió la circulación de las personas todos los días desde las 23h00 a las 05h00, con las siguientes excepciones: servicios de salud públicos y privados, seguridad privada, atención de emergencias, personas del sector exportador, de la cadena logística, del transporte de carga, trabajadores de compañías que operen durante la noche, personas que se

dirigen desde o a aeropuertos, abogados, periodistas, servicios públicos y sectores estratégicos, personas en ejercicio de actividades económicas que abastezcan una cadena productiva, entre otros. Adicionalmente, se ordenó la movilización e intervención de las Fuerzas Armadas y la Policía nacional en todo el territorio nacional para garantizar la soberanía e integridad territorial contra el crimen organizado, organizaciones terroristas y actores no estatales beligerantes. El presidente de la República Daniel Novoa calificó a veintidós grupos del crimen organizado como organizaciones terroristas, ordena al Consejo de Seguridad Pública y del Estado la actualización de esta lista y ordena a las Fuerzas Armadas a ejecutar operaciones militares para neutralizar a estas organizaciones.

- El decreto\_Ejecutivo\_No.111 anexo 3 que cita: Ecuador enfrenta índices de violencia crecientes, penetración del crimen organizado a su tejido social e institucional y actos terroristas que atentan contra la seguridad territorial y soberanía del Estado. La incidencia del crimen organizado y paulatina descomposición institucional ha sido el resultado acumulativo de inexistentes políticas públicas hacia la consolidación de la seguridad ciudadanía e intereses estratégicos del Estado.

#### Factor climático

El fenómeno de El Niño, que ha terminado recientemente, ha sido un factor importante en el aumento de las temperaturas globales, junto con el cambio climático. Durante su fase activa, El Niño provoca un calentamiento de las aguas oceánicas en la zona ecuatorial. Actualmente, se ha iniciado una etapa de transición, y se está observando la posibilidad de que La Niña tome el relevo en los próximos meses. Este cambio podría traer diferentes patrones climáticos, afectando las condiciones meteorológicas globales y regionales. El cambio climático afecta de manera desproporcionada a los ingresos de las mujeres rurales, personas en situación de pobreza y ancianos. Las mujeres cabezas de familia en zonas rurales pierden un 8% más de ingresos debido al estrés térmico y un 3% más por inundaciones en comparación con los hombres, lo que equivale a pérdidas de 83 USD y 35 USD per cápita, respectivamente. Si las temperaturas aumentan 1°C, las mujeres enfrentarían una pérdida de ingresos un 34% mayor que los hombres.

La Estrategia Nacional de Cambio Climático de Ecuador es un plan intersectorial diseñado para coordinar acciones de adaptación y mitigación del cambio climático en el país. Con un horizonte temporal hasta 2025, su visión es manejar adecuadamente los desafíos climáticos, garantizando el Buen Vivir y los derechos de la naturaleza.

El documento se estructura en dos Líneas Estratégicas principales:

1. Adaptación al cambio climático: Focalizada en garantizar la seguridad alimentaria frente a los impactos del cambio climático, esta línea incluye medidas como la diversificación de especies resistentes, la creación de bancos de germoplasma y el uso de especies que previenen la erosión.

Se planea asegurar una alimentación sana y nutritiva para las poblaciones más vulnerables, y fortalecer la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas, contribuyendo a la soberanía alimentaria del país.

2. Mitigación del cambio climático: Orientada a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y promover prácticas sostenibles en todos los sectores.

El cambio climático tendrá un impacto significativo en las cooperativas que se dedican al microcrédito en Ecuador, especialmente debido a la naturaleza vulnerable de las comunidades y sectores económicos que suelen ser los principales beneficiarios de este tipo de financiamiento. A continuación, se detallan algunas maneras en las que el cambio climático puede afectar estas planificaciones:

#### Riesgo Incrementado de Incumplimiento de Pagos

- Impacto en los Medios de Vida: Muchas personas que acceden a microcréditos en Ecuador dependen de actividades agropecuarias, pesca, y otras industrias que son altamente sensibles a los cambios climáticos. Fenómenos como sequías, inundaciones, y eventos climáticos extremos pueden reducir la productividad, llevando a una menor capacidad de reembolso de los créditos.
- Evaluación de Riesgos: Las cooperativas deberán ajustar sus modelos de evaluación de riesgos para incorporar factores climáticos. Esto puede incluir la revisión de las políticas de crédito y

la creación de productos financieros específicos para mitigar estos riesgos. Necesidad de Diversificación de Productos Financieros

- **Créditos Verdes y Resilientes:** Las cooperativas pueden necesitar desarrollar productos financieros que promuevan la sostenibilidad y la resiliencia al cambio climático, como los "créditos verdes", que financian tecnologías o prácticas que reducen la vulnerabilidad al cambio climático (ej., sistemas de riego eficientes, cultivos resistentes a la sequía).
- **Microseguros:** Podría ser crucial ofrecer microseguros que protejan a los prestatarios contra desastres naturales, ayudando a mantener la estabilidad financiera de los beneficiarios y la cooperativa.

### Adaptación de la Infraestructura

- **Planificación de Contingencias:** Las cooperativas deberán integrar la planificación de contingencias climáticas en su planificación estratégica y operativa. Esto implica prever y preparar respuestas ante posibles escenarios climáticos adversos que puedan afectar tanto a los prestatarios como a la propia cooperativa.
- **Educación y Sensibilización:** Será fundamental educar a los socios y comunidades sobre los riesgos climáticos y las prácticas de adaptación. Esto no solo les ayudará a mitigar los riesgos, sino que también fortalecerá la relación entre la cooperativa y sus socios.

### Cumplimiento Regulatorio y Acceso a Financiamiento

- **Regulaciones Ambientales:** Es probable que el marco regulatorio se endurezca en respuesta al cambio climático, lo que podría requerir que las cooperativas se adapten a nuevas normativas ambientales. Cumplir con estas regulaciones será esencial para evitar sanciones y mantener la reputación.
- **Acceso a Fondos Internacionales:** Las cooperativas pueden tener la oportunidad de acceder a fondos internacionales destinados a la mitigación y adaptación al cambio climático. La planificación estratégica deberá incluir la identificación y el aprovechamiento de estas oportunidades.

### Microentorno del sistema financiero ecuatoriano

Al mayo 2024 el sistema financiero privado de la economía popular y solidaria concentra 26.555 millones de dólares en activos, con un crecimiento interanual del 4,6%, inferior significativamente al año 2023 que fue del 11,7% y del año 2022 que se ubicó en el 23%. La desaceleración del crecimiento en el año 2024 de las Cooperativas es muy significativa, denotando la necesidad de las entidades de afinar su plan estratégico y presupuesto.

Tabla 1 Evolución crecimiento sector Cooperativo ecuatoriano

Interanual Cooperativas segmento 1,2,3 Crecimiento <sup>3</sup>	may-24		may-23		may-22		
	may-24	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)
Cartera de Créditos		18.157,8	2.4	17.740,8	17,6	15.085,1	24,2
<b>ACTIVOS</b>		26.555,4	4.6	25.393,3	11,7	22.736,1	23
Obligaciones con el Público		21.403,1	4.5	20.487,5	10,9	16.047,7	26,2
Obligaciones Financieras		1.050,0	-0.8	1.050,9	14,6	1.661,2	7,6
<b>PASIVOS</b>		23.125,5	4.3	22.182,1	11,5	19.889,3	24,2
Capital Social		1.066,8	9.1	977,8	1,3	2.503,3	13,6
Reservas		2.178,0	9.6	1.108,9	9,5	1.119,4	15,1
<b>PATRIMONIO</b>		3.395,0	8.1	3.141,8	12,6	5.509,4	14,6

Tabla 2 cuadro comparativo de crecimiento de la Banca y de las Cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 a 3 a mayo 2023/2024

Crecimiento interanual	may-23 Cooperativas		may-23 Bancos		Total Bancos y COAC	% cuota de mercado COAC
	may-23 Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	may-23 Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)		
Cartera de Créditos	17.74	17,6	39.97	11,5	57.71	30,7%
<b>ACTIVOS</b>	25.39	11,7	57.48	9	82.87	30,6%
Obligaciones con el Público	20.48	10,9	43.82	6,8	64.3	31,9%
<b>PASIVOS</b>	22.18	11,5	51.31	8,8	73.49	30,2%
<b>PATRIMONIO</b>	3.14	12,6	5.84	9,1	8.98	35,0%

Crecimiento interanual	may-24 Cooperativas		may-24 Bancos		Total Bancos y COAC	% cuota de mercado COAC
	may-24 Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	may-24 Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)		
Cartera de Créditos	18.15	2.4	43.17	8,0	61.32	29,6
<b>ACTIVOS</b>	26.55	4.6	62.09	8,0	88.64	30,0
Obligaciones con el Público	21.40	4.5	47.27	7,9	68.67	31,2
<b>PASIVOS</b>	23.12	4.3	55.40	8,0	78.52	29,4
<b>PATRIMONIO</b>	3.39	8.1	6.44	10,03	9.83	34,5

A continuación, el análisis:

#### Cartera de Créditos

- Cooperativas: Aumento de USD 0.41 millones (2.4%) de mayo 2023 a mayo 2024.
- Bancos: Aumento de USD 3.20 millones (8.0%) en el mismo período.
- Cuota de mercado de las COAC: Disminuye ligeramente de 30.7% a 29.6%.

#### Activos

- Cooperativas: Aumento de USD 1.16 millones (4.6%) de mayo 2023 a mayo 2024.
- Bancos: Aumento de USD 4.61 millones (8.0%) en el mismo período.
- Cuota de mercado de las COAC: Disminuye de 30.6% a 30.0%.

#### Obligaciones con el Público

- Cooperativas: Aumento de USD 0.92 millones (4.5%) de mayo 2023 a mayo 2024.
- Bancos: Aumento de USD 3.45 millones (7.9%) en el mismo período.
- Cuota de mercado de las COAC: Aumenta ligeramente de 31.9% a 31.2%.

#### Pasivos

- Cooperativas: Aumento de USD 0.94 millones (4.3%) de mayo 2023 a mayo 2024.
- Bancos: Aumento de USD 8.59 millones (8.0%) en el mismo período.
- Cuota de mercado de las COAC: Disminuye de 30.2% a 29.4%.

#### Patrimonio

- Cooperativas: Aumento de USD 0.25 millones (8.1%) de mayo 2023 a mayo 2024.
- Bancos: Aumento de USD 0.60 millones (10.0%) en el mismo período.
- Cuota de mercado de las COAC: Aumenta ligeramente de 35.0% a 34.5%.

#### Resumen



- Crecimiento en Cooperativas: Las cooperativas han mostrado un crecimiento moderado en comparación con los bancos en todas las categorías, con aumentos más modestos en cartera de créditos, activos, obligaciones con el público y pasivos.
- Cuota de Mercado: La cuota de mercado de las cooperativas ha disminuido en general, excepto en las obligaciones con el público y el patrimonio, donde hay un leve aumento. Esto indica que, aunque las cooperativas están creciendo, su ritmo es más lento que el de los bancos, lo que ha llevado a una ligera pérdida de cuota de mercado en varias áreas.

En general, las cooperativas están creciendo, pero a un ritmo más lento en comparación con los bancos, lo que afecta su cuota de mercado en el sector financiero.

### **Análisis principales Cuentas Sector Cooperativo**

**Cartera de Créditos:** Se observa una desaceleración en el crecimiento de la cartera de créditos, con un incremento mucho menor en 2024 (2.4%) comparado con los años anteriores (17.6% en 2023 y 24.2% en 2022).

**Activos Totales:** los activos totales también muestran una desaceleración en su crecimiento, con un incremento del 4.6% en 2024, en comparación con el 11.7% en 2023 y el 23.0% en 2022.

**Obligaciones con el Público:** hay una clara tendencia de desaceleración en el crecimiento de las obligaciones con el público, bajando de 26.2% en 2022 a 10.9% en 2023 y 4.5% en 2024.

**Obligaciones Financieras:** las obligaciones financieras disminuyeron en 2024 (-0.8%), lo cual contrasta con el crecimiento en 2023 (14.6%) y 2022 (7.6%).

**Pasivos Totales:** el crecimiento de los pasivos totales se ha desacelerado significativamente, con solo un 4.3% en 2024, comparado con 11.5% en 2023 y 24.2% en 2022.

**Capital Social:** el capital social mostró un crecimiento significativo en 2024 (9.1%) en comparación con 2023 (1.3%), aunque sigue siendo menor que el crecimiento en 2022 (13.6%).

**Reservas:** las reservas crecieron consistentemente en torno al 9-10% en los últimos dos años, aunque el crecimiento fue más alto en 2022 (15.1%).

**Patrimonio Total:** el crecimiento del patrimonio total ha disminuido considerablemente, con un 8.1% en 2024 comparado con 12.6% en 2023 y 14.6% en 2022.

En general, se observa una desaceleración en el crecimiento de la mayoría de las métricas financieras clave (cartera de créditos, activos totales, obligaciones con el público, pasivos totales y patrimonio total) en 2024 en comparación con los años anteriores del total de Cooperativas segmento 1,2,3. Esto podría indicar una mayor cautela en la expansión de las cooperativas, posiblemente debido a factores económicos externos y desafíos específicos del sector financiero. La disminución en las obligaciones financieras y la desaceleración en el crecimiento del capital social y las reservas también reflejan una tendencia hacia la estabilidad y la gestión prudente del riesgo.

Evolución de la morosidad ampliada total Cooperativas 1,2,3:

Total COAC. 1,2,3	abr-24	abr-23	abr-22
Saldo de Colocaciones (USD Millones)	19,283.9	18,394.5	15,394.0
Número de Operaciones Vigentes	2,120,219.0	2,051,649.0	1,858,069.0
Número de Sujetos de Crédito	1,619,028.0	1,583,827.0	1,457,004.0
Saldo Promedio (USD)	9,095.3	8,965.7	8,284.9
Morosidad (%)	8.4	6.3	4.5

Indicador a junio 2024	Valor
Saldo de colocaciones (USD millones)	18.975,3
Número de operaciones vigentes	2.083.578,0
Número de sujetos de crédito	1.597.433,0
Saldo promedio (USD)	9.107,1
Morosidad	8,3 %

El incremento en la morosidad al mes de abril 2024 en 3.9 puntos versus abril 2022, señala una necesidad de revisar y fortalecer las políticas de gestión del riesgo de crédito, incluyendo la evaluación de la capacidad de pago de los clientes y la implementación de medidas de seguimiento más estrictas.

El aumento sostenido de la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, 2 y 3 es un indicador de que, aunque ha habido un crecimiento en la actividad crediticia y en la base de clientes, también ha aumentado el riesgo de crédito. Es crucial que las cooperativas revisen sus políticas de evaluación y gestión de riesgos para mitigar el impacto de este incremento en la morosidad y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

#### 4. MATRIZ SOAR

La matriz SOAR refleja un enfoque positivo y orientado hacia el futuro, destacando las fortalezas de la cooperativa y alineándolas con las oportunidades presentes en el entorno, mientras se establecen aspiraciones claras que guían hacia resultados medibles y estratégicos de la Cooperativa Nueva Esperanza.

SOAR	Detalles
(Fortalezas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte suficiencia patrimonial</li> <li>- Enfoque social profundo</li> <li>- Gran experiencia en el mercado</li> <li>- Buen gobierno cooperativo</li> <li>- Confianza de los socios</li> <li>- Servicios inclusivos y diferenciados</li> <li>- Fidelidad de los socios en el sector asociativo</li> <li>- Colaboradores comprometidos</li> <li>- Estructura financiera sólida y solvente</li> <li>- Adecuada composición de activos</li> <li>- Trayectoria en el sector financiero</li> <li>- Atención humana de calidad</li> <li>- Infraestructura propia</li> <li>- Tasas de interés activas y pasivas competitivas</li> <li>- Atención oportuna</li> <li>- Compromiso con los principios cooperativos</li> <li>- Experiencia en el sector agropecuario</li> <li>- Ubicación estratégica en el sector rural</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> </ul>
(Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de educación en economía popular y solidaria</li> <li>- Financiamiento externo</li> <li>- Atención a grupos vulnerables y emprendimientos</li> <li>- Punto plaza</li> <li>- Banca virtual</li> <li>- Zonas rurales y sectores desatendidos</li> <li>- Productos financieros verdes</li> <li>- Alianzas estratégicas con organismos de apoyo del sector público y privado</li> <li>- Innovación de productos tecnológicos</li> <li>- Acceso a capacitación virtual</li> <li>- Segmento de mercado micro</li> <li>- Auge de las finanzas sostenibles y consumo responsable</li> <li>- Convenios con instituciones</li> </ul>
(Aspiraciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener y fortalecer la confianza de los socios</li> <li>- Convertirse en líder en atención a grupos vulnerables y en zonas rurales, ser</li> </ul>

	reconocidos por nuestro enfoque en el sector agropecuario - Innovar constantemente en productos y servicios financieros - Expandir la presencia en zonas rurales y desatendidas - Lograr la automatización y actualización de procesos para mejorar la eficiencia operativa - Asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo mediante el fortalecimiento de la estructura financiera y la reducción de la morosidad
(Resultados)	- Incremento en la satisfacción y fidelización de los socios - Mayor participación de mercado en zonas rurales y sectores vulnerables - Reducción de la morosidad y aumento de la rentabilidad - Mejora en la eficiencia operativa y en la automatización de procesos - Alianzas estratégicas exitosas que promuevan el crecimiento sostenible - Innovación continua en productos y servicios que responden a las necesidades del mercado

## 4.1 PROPÓSITO

El propósito fue alineado a la visión de Coop. Nueva Esperanza al año 2027, a continuación, una ilustración de la hoja de ruta del propósito:

- Crecimiento sostenido
- Enfoque en la recuperación de la cartera
- Fortalecimiento de los controles para evitar riesgo de fraudes operativos.
- Innovación y transformación digital progresiva
- Consolidación y crecimiento de agencias actuales
- Enfoque en inclusión y desarrollo sostenible para socios y comunidad

Propósito: Fomentar el desarrollo sostenible e inclusivo de nuestros socios y sus comunidades a través de políticas de formación cooperativa que promuevan la creación y el fortalecimiento de los actores de la economía solidaria, con un enfoque especial en el sector agropecuario.

## 4.2 MISIÓN

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito que brinda productos y servicios financieros eficientes, innovadores y oportunos; mediante el trabajo comprometido y competitivo de nuestro equipo humano, garantizando la inclusión y desarrollo sostenible de nuestros socios y comunidades”.

## 4.3 VISIÓN AL AÑO 2027

“Al 2027 seremos una cooperativa solvente del segmento dos, referente en economía sostenible, nuestros socios tienen acceso a servicios financieros diferenciados e inclusivos con resiliencia tecnológica, mejorando su calidad de vida y construyendo una comunidad cooperativista.”

Para visualizar el logro de la Visión es necesario establecer indicadores clave que permitan evaluar sus resultados y cumplimiento, a continuación, los indicadores acordados:

Indicadores claves para medir cumplimiento Visión

Eje estratégico	Indicadores clave para cumplir la visión al 2027	Línea base	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
Cooperativa solvente	Crecimiento del activo	\$14.657.799,67 Diciembre 2023	8% \$15.830.423	8,30% \$17.144.334,8	8,50% \$18.601.618	10% \$20.461.780
	Solvencia patrimonial	16,49% Junio 2024	>=16,75% %	>=17%	>=17,5%	17,89%
Productos y servicios diferenciados e inclusivos	Nivel de satisfacción respecto al servicio que le brinda el personal de Coop. Nueva Esperanza (satisfecho a muy satisfecho)	69,80% Junio 2024	70%	72%	74%	78%
	# productos y servicios diferenciados e inclusivos desarrollados o mejorados por año	Junio 2024	1	1	1	1
Resiliencia tecnológica	Mejora en aplicación app y web	n/r	Una mejor por año	Una mejor por año	Una mejor por año	Una mejor por año
Comunidad cooperativista	% de cumplimiento de plan de responsabilidad social	n/r	>=95%	>=95%	>=95%	>=95%