

Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda.

Plan Estratégico 2024-2027

Informe Ejecutivo

Riobamba, Ecuador
2024

1. Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	7
2.1	MACROAMBIENTE.....	7
3.	ANÁLISIS INTERNO DE COOP. NUEVA ESPERANZA.....	20
3.1	MERCADO OBJETIVO	20
3.2	ANÁLISIS DE PRINCIPALES CUENTAS.....	20
	Activos y Pasivos.....	20
	Cartera de Créditos.....	22
	Obligaciones con el Público	23
	Patrimonio	23
	Solvencia y Endeudamiento	24
	Cartera de Microcréditos y Consumo	24
	Puntos claves de reflexión.....	24
	Puntos Clave del análisis	29
	Posición de mercado de la Cooperativa Nueva Esperanza en segmento 3.....	29
3.3	Organigrama.....	32
3.4	ASPECTOS CLAVES ESTUDIO DE EXPERIENCIAS DE SOCIOS.....	32
3.5	Resumen termómetro laboral	39
3.6	FODA.....	45
4.	MATRIZ SOAR.....	48
5.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
4.1	PROPÓSITO	50
4.2	MISIÓN	50
4.3	VISIÓN AL AÑO 2027	50
4.4	ESTRATEGIA INSIGNIA 2024-2027	51
	Innovación y Sostenibilidad para el Desarrollo Inclusivo	51
4.5	ASPIRACIÓN GANADORA DE COOP. NUEVA ESPERANZA DEL 2024-2027	54

4.6	MAPA ESTRATÉGICO.....	55
4.7	RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	56
4.8	INDICADORES ESTRATÉGICOS 2024-2027	57
4.8.1	PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2024-2027.....	64
6.	Gobierno Cooperativo y Cultura de Compromiso.....	64
7.	Gestión integral de riesgos y control interno proactivo	64
4.8.2	INICIATIVAS PARA CUMPLIR CON LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2024-2027	
	65	
	PROYECTOS.....	69
	<i>6.Gobierno Cooperativo y Cultura de Compromiso.....</i>	69
	PROYECTOS.....	70
	7.Gestión integral de riesgos y control interno proactivo	70
6.	Anexos.....	73
6.1.	Estudio de clima laboral.....	73
6.2.	Estudio Informe experiencias de socios.....	73

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 facilitadora¹, quienes contribuyeron con su conocimiento, creatividad y actitud visionaria en esta planificación.

Fotos convención planificación estratégica agosto 2024



¹ Facilitadora: Paola Granizo/Estrategia cía.



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.

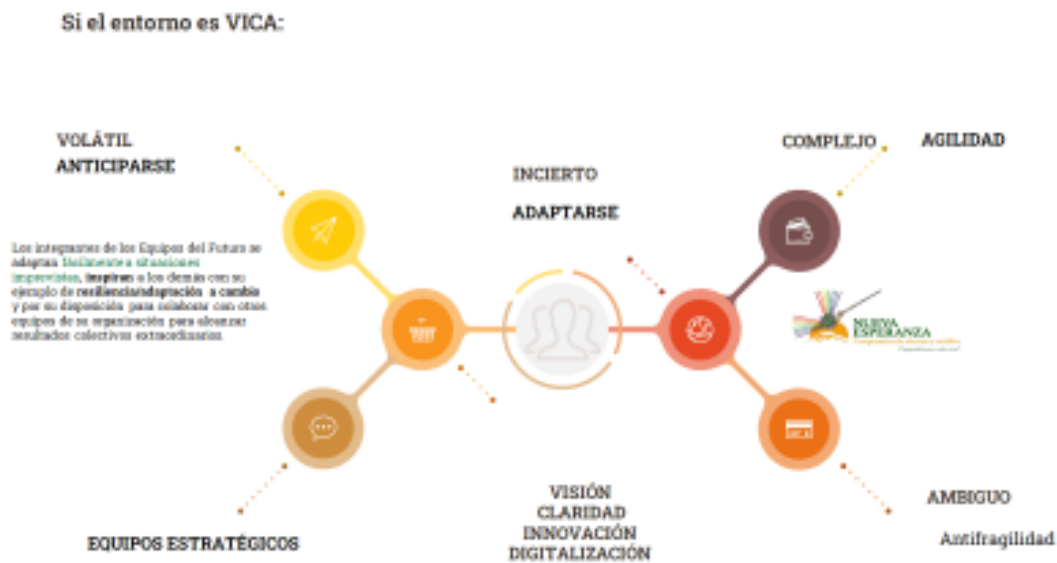
Para agregar valor a nuestra planificación, incorporamos la metodología de Design Thinking. Esta herramienta nos ha permitido entender mejor las necesidades de nuestros socios, disipar la incertidumbre y fomentar la innovación, alineando nuestras acciones con los impulsores clave de comportamiento de

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 afinarse 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 Ecuador²

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.

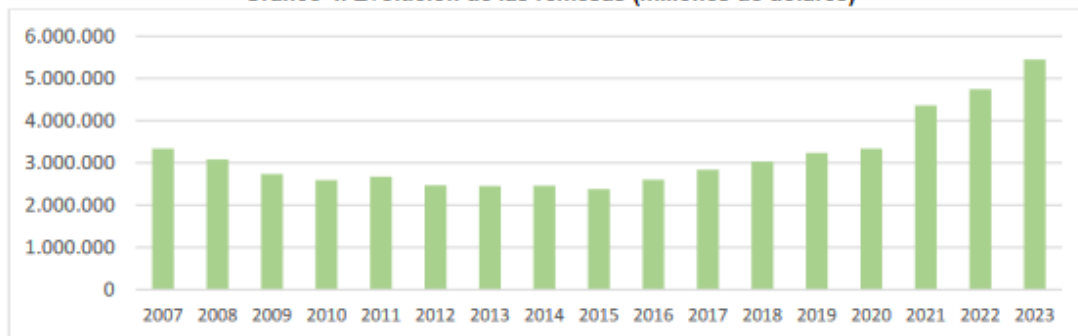
Inserción Internacional

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

² Análisis del Documento de Coyuntura Económica de Ecuador - Junio 2024

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 al 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

- **Digitalización y Resiliencia:** El cambio climático puede afectar la infraestructura física, especialmente en áreas rurales. Las cooperativas deberán considerar la digitalización de sus servicios para garantizar que los socios puedan acceder a servicios financieros incluso en caso de desastres climáticos. Esto podría incluir la expansión de servicios móviles o en línea.
- **Inversiones en Infraestructura Verde:** También podrían ser necesarias inversiones en infraestructura que sea más resiliente al clima, como la construcción de oficinas más sostenibles o la mejora de las redes de distribución de servicios financieros en áreas vulnerables.

Impacto en la Planificación Estratégica y Operativa

- **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 ³	may-24		may-23		may-22	
may-24	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)

³ Fuente SEPS, generado por consultora estratégica

Cartera de Créditos	18.157,8	2.4	17.740,8	17,6	15.085,1	24,2
ACTIVOS	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
PASIVOS	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
PATRIMONIO	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			
may-23	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Total Bancos y COAC	% cuota de mercado COAC
Cartera de Créditos	17.74	17,6	39.97	11,5	57.71	30,7%
ACTIVOS	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%
PASIVOS	22.18	11,5	51.31	8,8	73.49	30,2%
PATRIMONIO	3.14	12,6	5.84	9,1	8.98	35,0%

Crecimiento interanual	may-24 Cooperativas		may-24 Bancos			
may-24	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Valor (USD Millones)	Var. Anual (%)	Total Bancos y COAC	% cuota de mercado COAC
Cartera de Créditos	18.15	2.4	43.17	8,0	61.32	29,6
ACTIVOS	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
PASIVOS	23.12	4.3	55.40	8,0	78.52	29,4
PATRIMONIO	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 conforme tabla 1

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:

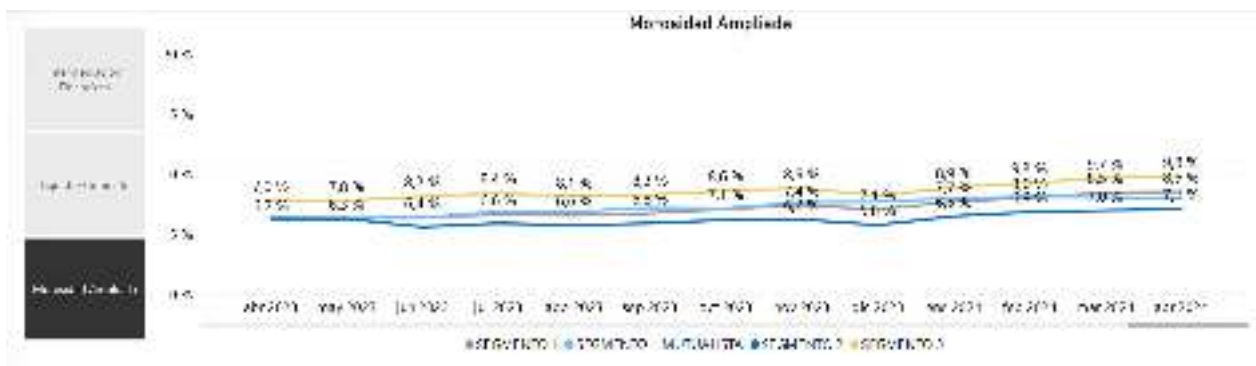
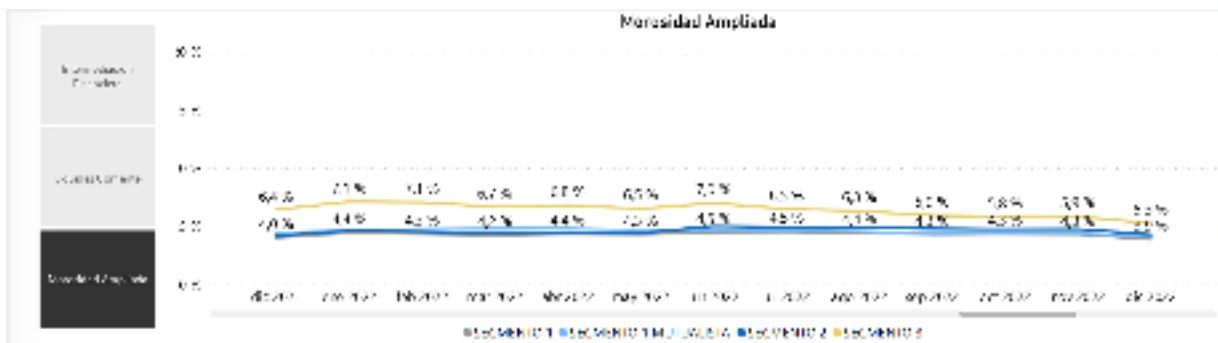
Total COAC. 1,2,3	abr-24	abr-23	abr-22
Saldo de Colocaciones (USD Millones)	19,283.9	18,394.5	15,394.0
Número de Operaciones Vigentes	2,120,219.0	2,051,649.0	1,858,069.0
Número de Sujetos de Crédito	1,619,028.0	1,583,827.0	1,457,004.0
Saldo Promedio (USD)	9,095.3	8,965.7	8,284.9
Morosidad (%)	8.4	6.3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





3. ANÁLISIS INTERNO DE COOP. NUEVA ESPERANZA

3.1 MERCADO OBJETIVO

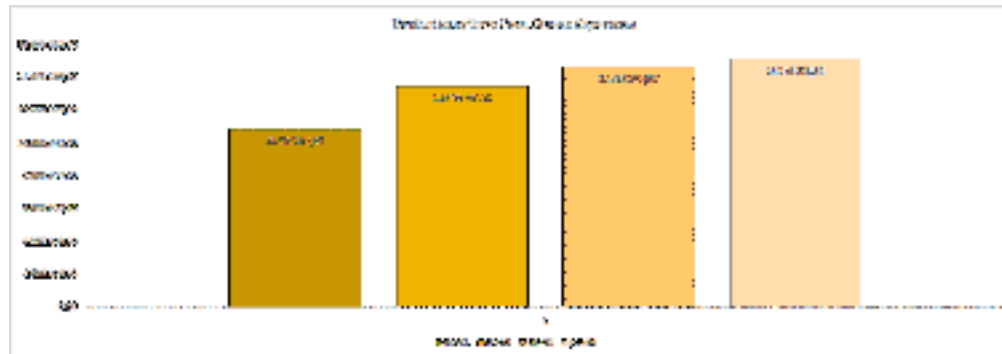
Agencias	Detalles
Mercado principal demográfico	Provincia de Chimborazo Cantón: Riobamba, Penipe, Chunchi, Colta, Guano
	Provincia de Pichincha – cantón Quito
Oficina Matriz	Dirección: Venezuela 2860 y Francia Teléfono: (03) 2942542
Agencia Calpi	Dirección: Calle 24 de Mayo y Guayaquil – Edificio Junta Parroquia Teléfono: (03) 2620199
Agencia San Andrés	Dirección: Cesar Naveda y Bolívar Chiriboga Teléfono: (03) 2904478
Agencia La Joya	Dirección: Villaroel y Espejo Teléfono: (03) 2947200
Agencia Quito	Dirección: 10 de Agosto y Jorge Washington Teléfono: (02) 2329984
Agencia Penipe	Dirección: Amazona y Euclides Chávez Teléfono: (03) 2907050
	Ventanilla extendida Coac. Mushuk Kawsay
Cartera de Crédito	76,9% destinado a microcréditos
Segmentación ciclo de vida	Solteros, casados, unión libre, Divorciados, viudos
Segmentación económica	Clase media – media baja
Segmentación de socios/Clientes	55,7% del segmento de socios/clientes es de género femenino

3.2 ANÁLISIS DE PRINCIPALES CUENTAS⁴

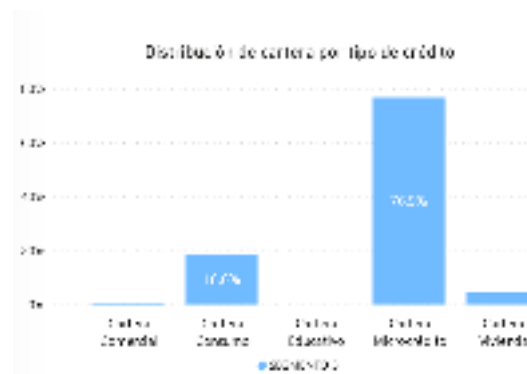
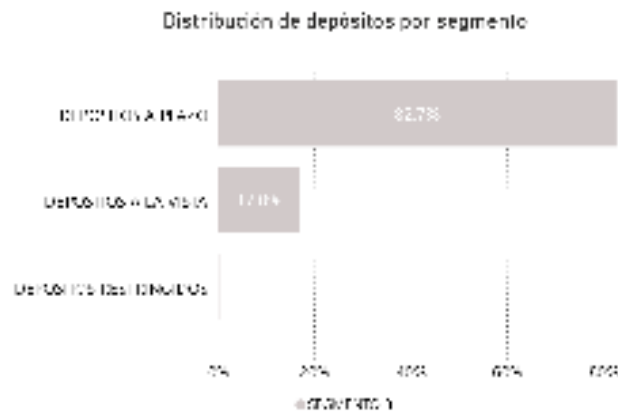
Activos y Pasivos

- **Activos:** Los activos de la Cooperativa Nueva Esperanza han mostrado un crecimiento continuo, pasando de USD. 10.887.021,68 en diciembre de 2021 a USD. **15.170.161,11** en junio de 2024, lo que representa una variación del 12,02% desde diciembre de 2021 hasta junio de 2024, y un 3,50% desde diciembre de 2023 a junio de 2024.

⁴ Fecha de corte mayo 2024 para afinamiento



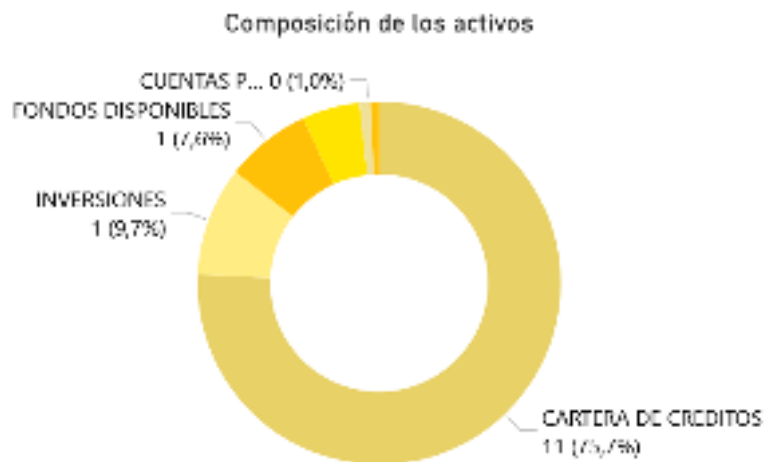
- **Pasivos:** Los pasivos también han incrementado, de 9.313.913,33 en diciembre de 2021 a 12.897.422,48 en junio de 2024, con una variación del 11,91% desde 2021 y un aumento del 2,51% desde diciembre de 2023 a junio de 2024.





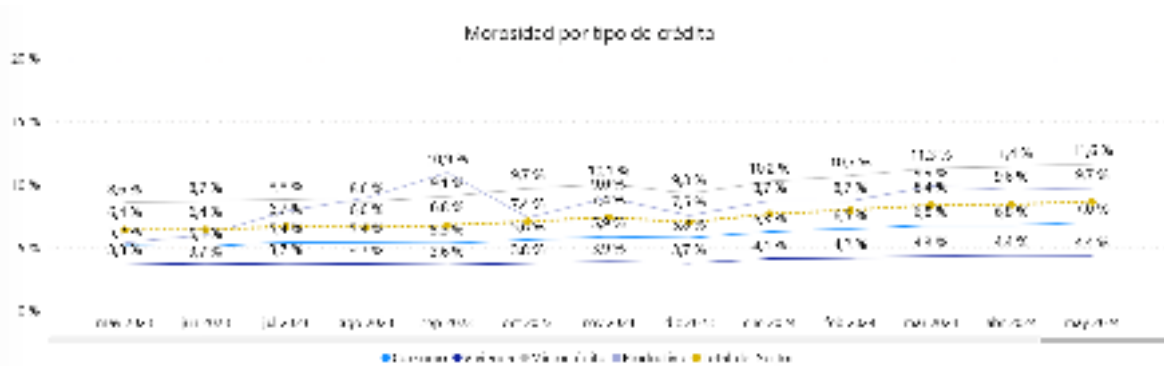
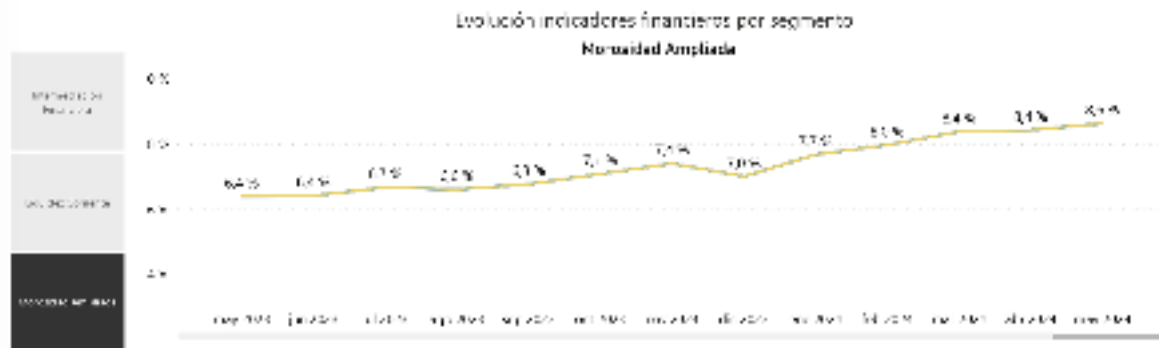
Cartera de Créditos

- La cartera de créditos ha crecido de 8.067.418,55 en diciembre de 2021 a 11.364.561,40 en junio de 2024. Sin embargo, hubo una ligera disminución del 0,79% desde diciembre de 2023.



- Cartera improductiva:** Ha aumentado significativamente su saldo, del 2,55% en diciembre de 2021 al 6,18% en junio de 2024, lo que indica un deterioro en la calidad de la cartera que demandan mayores provisiones.

Filtro Aplicado = Período Desde: 25/12/2023, Período Hasta: 30/06/2024, Segmento: todos, Entidad: NUEVA ESPERANZA LTDA

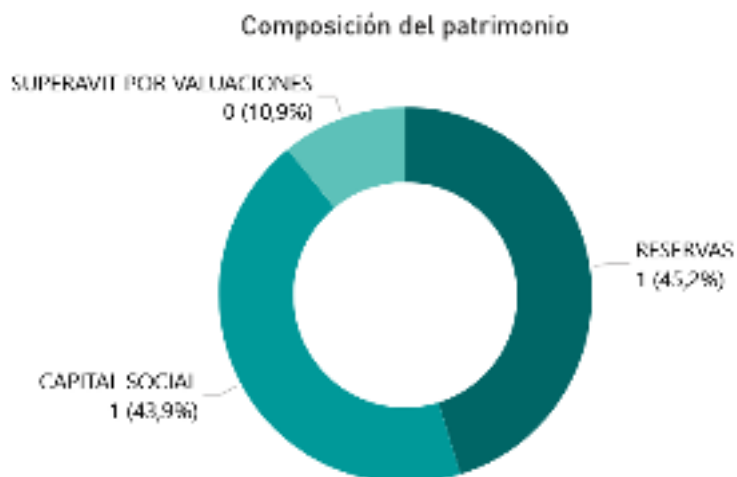


Obligaciones con el Público

- Las obligaciones con el público han aumentado de 6.748.637,59 en diciembre de 2021 a 9.648.654,64 en junio de 2024, con un crecimiento notable en los depósitos a plazo (18,87% desde 2021) y una disminución en los depósitos a la vista (-22,57% desde diciembre de 2023).
- A junio 2024 el 17% de las obligaciones con el público pertenecen a ahorros a la vista, mientras el 83% a plazo fijo, del año 2021 al 2024, el apalancamiento por ahorro a plazo fijo pasó del 71% al 83%.

Patrimonio

- El patrimonio ha crecido de 1.573.108,35 en diciembre de 2021 a 2.271.094,92 en junio de 2024, con una variación del 13,14% desde diciembre de 2021 y un 10,49% desde diciembre de 2023.
- La proporción del capital social y del fondo irrepatriable respecto al patrimonio ha mostrado estabilidad, con un leve incremento en el fondo irrepatriable/patrimonio al 46% en junio de 2024.



Solvencia y Endeudamiento

- La solvencia (patrimonio/activo) ha mejorado ligeramente a 14,97% en junio de 2024 desde 14,02% en diciembre de 2023.
- El endeudamiento externo ha disminuido del 24,9% en diciembre de 2023 al 20,1% en junio de 2024, indicando una posible reducción de la exposición a pasivos externos.

Cartera de Microcréditos y Consumo

- **Microcréditos:** Ha aumentado a 8.655.699,94 en junio de 2024 con una concentración de cartera del 76%.
- **Crédito de consumo:** Se redujo un 5,58% de diciembre de 2023 a junio de 2024, con una concentración del 18%.
- El 75% de la cartera está colocada al segmento de microempresa, mientras el 20% en consumo.

Puntos claves de reflexión

- **Crecimiento y desafíos:** La entidad muestra un crecimiento constante en activos y pasivos, aunque enfrenta desafíos con un aumento en la cartera improductiva y una reducción en los depósitos a la vista.
- **Estrategia de mitigación:** Es crucial abordar la calidad de los activos y las estrategias de captación de fondos para mantener la estabilidad financiera y la confianza de los socios.

- **Perspectiva:** La gestión de riesgos y la diversificación de la cartera serán claves para enfrentar posibles impactos económicos futuros y mejorar la solidez financiera general.

A continuación la evolución de las principales cuentas:

CUENTA	dic-21	dic-22	dic-23	jun-24	Variación 2021-2024	Variación 2023-junio 2024
ACTIVO	10.887.021,68	13.479.457,58	14.657.799,67	15.170.161,11	12,02%	3,50%
CARTERA DE CREDITOS	8.067.418,55	9.045.572,76	11.454.942,67	11.364.561,40	12,66%	-0,79%
PASIVO	9.313.913,33	11.747.787,80	12.581.136,70	12.897.422,48	11,91%	2,51%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	6.748.637,59	8.280.480,81	8.760.212,86	9.648.654,64	12,88%	10,14%
Depósitos a la vista	1.924.623,09	2.034.659,17	2.133.999,56	1.652.338,68	-3,99%	-22,57%
Depósitos a plazo	4.792.730,53	6.213.750,68	6.596.727,56	7.969.290,19	18,87%	20,81%
cartera/activos	74,1%	67,1%	78,1%	74,91%		
Concentración de depósitos a la vista/obligaciones	29%	25%	24%	17%		
Concentración de DPF/obligaciones con el público	71%	75%	75%	83%		
De 1 a 30 días	1.066.632,01	2.005.930,03	1.172.284,66	860.028,12		
De 31 a 90 días	1.594.478,93	1.256.888,00	1.530.195,66	2.130.236,58		
De 91 a 180 días	460.150,43	874.311,97	1.026.602,86	1.465.445,62		
De 181 a 360 días	311.291,51	558.562,73	702.518,83	817.712,23		
De más de 361 días	1.360.177,65	1.518.057,95	2.165.125,55	2.695.867,64		
Concentración de DPF mayor a 180 días	44%	47%	59%	62%		
CUENTA	dic-21	dic-22	dic-23	jun-24	Variación 2021-2024	Variación 2023-junio 2024
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.433.069,61	3.335.687,08	3.648.291,65	3.041.687,35	9,95%	-16,63%
% endeudamiento externo	22,3%	24,7%	24,9%	20,1%		
PATRIMONIO	1.573.108,35	1.704.681,67	2.055.568,20	2.271.094,92	13,14%	10,49%

CAPITAL SOCIAL	680.865,03	750.188,64	936.163,38	992.399,03	13,66%	6,01%
Fondo Irrepartible de Reserva Legal	654.991,72	769.612,09	910.689,17	1.033.585,44	16,44%	13,49%
Fondo irrepartible/patrimonio	42%	45%	44%	46%		
Capital social/patrimonio	43%	44%	46%	44%		
Solvencia	14,45%	12,65%	14,02%	14,97%		
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	213.464,24	418.666,06	647.028,86	742.047,00	55,12%	14,69%
TOTAL CARTERA BRUTA	8.367.966,35	11.092.867,40	11.911.851,14	12.015.340,51	13,61%	0,87%
PROVISIONES	-300.547,80	-400.648,15	-596.257,87	-650.779,11	30,42%	9,14%
TOTAL CARTERA NETA	8.067.418,55	10.692.219,25	11.315.593,27	11.364.561,40	12,93%	0,43%
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	5.979.827,67	8.039.088,99	8.440.922,50	8.655.699,94	13,99%	2,54%
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO POR VENCER	1.421.125,37	1.958.469,31	2.222.699,57	2.098.672,33	25%	-5,58%
Concentración cartera microcrédito	74%	75%	75%	76%		
Concentración cartera consumo	18%	18%	20%	18%		
% Cartera improductiva	2,55%	3,77%	5,43%	6,18%		

Estructura de principales indicadores⁵:

	31-dic-21	31-dic-22	31-dic-23	30-jun-24	30-jun-24
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

⁵ Se destaca en color verde si está mejor la entidad que el promedio del segmento.

	NUEVA ESPERANZA LTDA				VT_TOTAL SEGMENTO 3
SUFICIENCIA PATRIMONIAL					
(Patrimonio + resultados) / activos inmovilizados	196,71%	189,91%	216,32%	213,54%	194,21%
Estructura y calidad de activos					
Activos improductivos netos / total activos	7,94%	7,69%	7,56%	7,77%	10,59%
Activos productivos / total activos	92,06%	92,31%	92,44%	92,23%	89,41%
Activos productivos / pasivos con costo	109,15%	108,97%	110,66%	110,26%	112,40%
Índices de morosidad					
Morosidad de la cartera de consumo	4,23%	3,31%	4,94%	6,72%	7,36%
Morosidad de la cartera de crédito inmobiliario	0,00%	3,46%	3,39%	2,45%	4,58%
Morosidad de la cartera de microcrédito	2,46%	3,93%	5,71%	6,26%	10,86%
Morosidad de la cartera total	2,55%	3,77%	5,43%	6,18%	9,50%
Cobertura de provisiones para cartera improductiva					
Cobertura de la cartera de crédito consumo	114,28%	98,50%	123,48%	95,50%	83,06%
Cobertura de la cartera de crédito inmobiliario	0,00%	100,48%	99,76%	180,19%	83,48%
Cobertura de la cartera de microcrédito	144,11%	94,71%	84,72%	83,61%	77,82%
Cobertura de la cartera problemática	140,80%	95,70%	92,15%	87,70%	80,92%
Eficiencia microeconómica					
Gastos de operación estimados / total activo promedio	7,06%	6,23%	6,68%	6,64%	6,34%
Gastos de operación/ margen financiero	97,40%	100,71%	104,43%	107,67%	108,42%
	31-dic-21	31-dic-22	31-dic-23	30-jun-24	30-jun-24
	NUEVA ESPERANZA LTDA				VT_TOTAL SEGMENTO 3
Gastos de personal estimados / activo promedio	2,99%	2,72%	2,96%	3,14%	2,73%
Rentabilidad					

Resultados del ejercicio / patrimonio promedio	1,78%	1,50%	0,09%	0,15%	-0,12%
Resultados del ejercicio / activo promedio	0,25%	0,21%	0,01%	0,02%	-0,02%
Intermediación financiera					
Cartera bruta / (depósitos a la vista + depósitos a plazo)	124,57%	140,41%	133,26%	124,88%	118,42%
Eficiencia financiera					
Margen de intermediación estimado / patrimonio promedio	1,40%	-0,32%	-1,96%	-3,15%	-2,80%
Margen de intermediación estimado / activo promedio	0,19%	-0,04%	-0,28%	-0,47%	-0,49%
Rendimiento de la cartera					
Rendimiento de la cartera de crédito productivo por vencer	9,65%	10,20%	10,11%	10,13%	7,04%
Rendimiento de la cartera de crédito consumo	16,18%	15,12%	15,20%	15,24%	13,62%
Rendimiento de la cartera de crédito inmobiliario por vencer	11,48%	9,98%	10,09%	10,05%	8,89%
Rendimiento de la cartera de microcrédito por vencer	17,41%	17,16%	17,58%	17,22%	17,60%
Rendimiento de la cartera de vivienda de interés público por vencer	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,80%
Rendimiento de la cartera de crédito educativo por vencer	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,99%
Carteras de créditos refinanciadas	9,34%	9,69%	9,56%	9,49%	17,57%
Carteras de créditos reestructuradas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	17,75%
Cartera por vencer total	16,95%	16,68%	16,91%	16,71%	16,38%
Liquidez					
Fondos disponibles / total depósitos a corto plazo	21,62%	16,63%	16,22%	21,67%	29,86%
Vulnerabilidad del patrimonio					
Cartera improductiva descubierta / (patrimonio + resultados)	0,00%	0,93%	2,30%	4,02%	8,44%
Cartera improductiva / patrimonio (dic)	13,57%	21,68%	29,25%	32,67%	44,20%
Fk = (patrimonio + resultados - ingresos extraordinarios) / activos totales	14,09%	13,57%	14,54%	14,63%	17,30%
Fi = 1 + (activos improductivos / activos totales)	107,94%	107,69%	107,56%	107,77%	110,59%

Índice de capitalización neto: fk / fi	14,09%	13,57%	14,54%	13,57%	15,65%
--	--------	--------	--------	--------	--------

Puntos Clave del análisis

1. **Suficiencia Patrimonial:** Se mantiene fuerte, superando el 200%.
2. **Calidad de Activos:** Ligera mejora en activos improductivos; sin embargo, la morosidad total de la cartera ha aumentado considerablemente.
3. **Cobertura de Provisiones:** Disminución en la cobertura de provisiones, lo cual podría ser preocupante si la morosidad continúa en aumento.
4. **Eficiencia y Rentabilidad:** Incremento en los gastos de operación y una disminución significativa en la rentabilidad y márgenes de intermediación, indicando una posible reducción en la eficiencia operativa.
5. **Liquidez:** Mejora en la liquidez, lo cual es un aspecto positivo para la solvencia a corto plazo de la entidad.

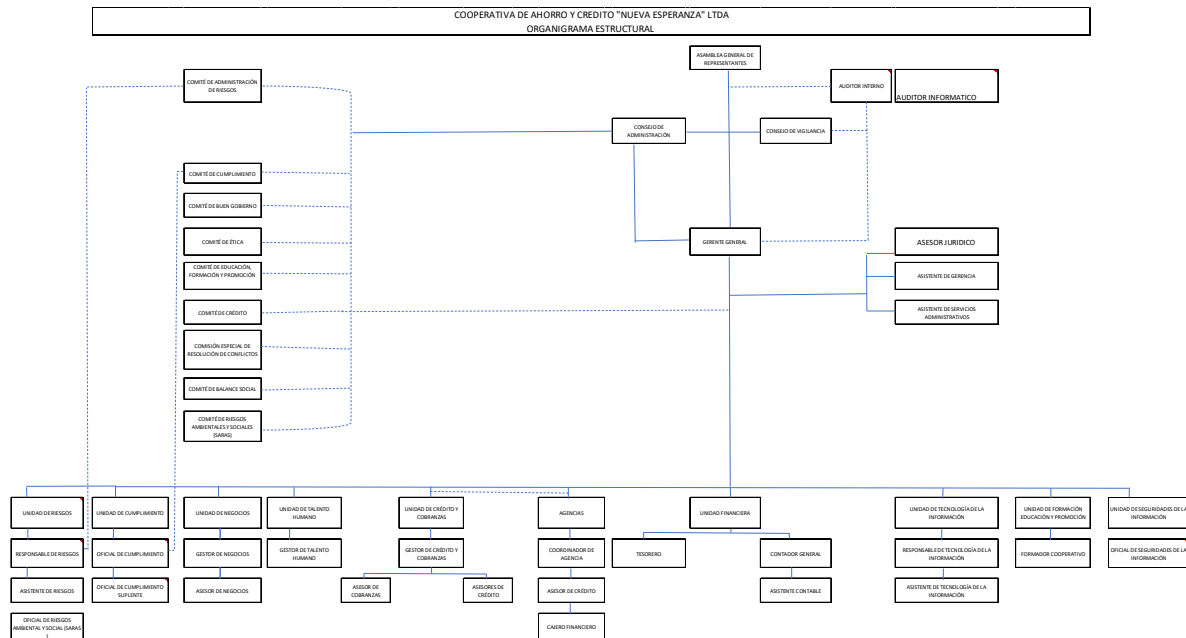
Posición de mercado de la Cooperativa Nueva Esperanza en segmento 3

RANKING		
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 3		
PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2024 AL 30 DE JUNIO DEL 2024		
(Dólares)	Junio 2024	
ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
MARCABELI LTDA	29.862.630	2,86%
CRECER WIÑARI LTDA	29.323.472	2,81%
ECUACREDITOS LTDA	25.816.494	2,47%
OCCIDENTAL	25.159.418	2,41%
PUSHAK RUNA LTDA	23.827.390	2,28%
FINANCREDIT LTDA	19.500.438	1,87%
DE LA MICROEMPRESA FORTUNA	18.394.415	1,76%
GAÑANSOL LTDA	18.370.055	1,76%
IMBABURA IMBACOOPT LTDA	18.340.141	1,76%
SANTA ANITA LTDA	18.237.721	1,75%
SAN JUAN DE COTOGCHOA	18.191.855	1,74%
LAS NAVES LTDA	18.139.171	1,74%
SAN MIGUEL DE PALLATANGA	18.134.865	1,74%
COCA LTDA	18.028.593	1,73%
UNIBLOCK Y SERVICIOS LTDA	17.938.742	1,72%
LA DOLOROSA LTDA	17.860.684	1,71%

ECUAFUTURO LTDA	17.548.822	1,68%
FUTURO LAMANENSE	17.134.130	1,64%
15 DE AGOSTO DE PILACOTO	15.956.401	1,53%
UNIDAD Y PROGRESO	15.950.215	1,53%
NUEVA ESPERANZA LTDA	15.170.161	1,45%
CAÑAR LTDA	15.158.831	1,45%
SAN MARTIN DE TISALEO LTDA	14.892.721	1,43%
HERMES GAIBOR VERDESOTO	14.714.073	1,41%
CREDIAMBATO LTDA	14.632.527	1,40%
FOCLA	14.462.448	1,39%
INDIGENAS GALAPAGOS LTDA	13.350.657	1,28%
LA FLORESTA LTDA	13.233.098	1,27%
COORAMBATO LTDA	12.846.542	1,23%
RHUMY WARA	12.827.413	1,23%
LOS ANDES LATINOS LTDA	12.713.760	1,22%
SAN MIGUEL LTDA	12.660.264	1,21%
13 DE ABRIL	12.563.128	1,20%
SAN JORGE LTDA	12.213.136	1,17%
CREDIMAS	11.893.306	1,14%
EDUCADORES DE PASTAZA LTDA	11.768.949	1,13%
SOL DE LOS ANDES LTDA CHIMBORAZO	11.581.450	1,11%
UNIOVAVALO LTDA	11.398.604	1,09%
RURAL SIERRA NORTE	11.393.050	1,09%
SAN CRISTOBAL LTDA	11.215.869	1,07%
DEL MAGISTERIO DE PICHINCHA	11.195.949	1,07%
EMPRENEDORES COOPEMPRENDER LIMITADA	11.156.186	1,07%
GRUPO DIFARE	10.906.193	1,05%
CAMPESINA COOPAC	10.583.156	1,01%
MIGRANTES DEL ECUADOR LTDA	10.550.816	1,01%
CHUNCHI LTDA	10.361.793	0,99%
COORCOTOPAXI LTDA	10.357.456	0,99%
MAGISTERIO MANABITA LIMITADA	10.284.095	0,99%
CRISTO REY	10.197.360	0,98%
ABDON CALDERON LTDA	9.989.197	0,96%
SALITRE LTDA	9.913.502	0,95%
ILINIZA LTDA	9.272.412	0,89%
PUJILI LTDA	9.143.196	0,88%

CREDI FACIL LTDA	8.911.870	0,85%
PICHINCHA LTDA	8.897.218	0,85%
METROPOLIS LTDA	8.823.822	0,85%
JADAN	8.688.568	0,83%
GONZANAMA	8.570.841	0,82%
SUMAC LLACTA LTDA	8.564.757	0,82%
ANTORCHA LTDA	8.369.694	0,80%
SAN MIGUEL DE SIGCHOS	8.297.932	0,80%
CÁMARA DE COMERCIO JOYA DE LOS SACHAS LTDA	8.151.369	0,78%
ORDEN Y SEGURIDAD "OYS"	8.139.952	0,78%
SALINAS LIMITADA	7.870.821	0,75%
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	7.818.311	0,75%
EDUCADORES Y ASOCIADOS ZAMORA CHINCHIPE	7.628.790	0,73%
ETAPA	7.448.040	0,71%
DE LOS EMPLEADOS JUBILADOS Y EX-EMPLEADOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	7.413.231	0,71%
CORPUCOOP LTDA	7.379.042	0,71%
SAN PEDRO LTDA	7.352.058	0,70%
METROPOLITANA LTDA	7.153.572	0,69%
BASE DE TAURA	7.076.518	0,68%
SOLIDARIDAD, EMPRENDIMIENTO Y COOPERACIÓN	7.070.871	0,68%
ESPERANZA DEL FUTURO LTDA	6.781.312	0,65%
DEL AZUAY	6.739.732	0,65%
CACPE CELICA	6.639.469	0,64%
NEGOCIOS ANDINOS LTDA	6.566.551	0,63%
CIUDAD DE ZAMORA	6.188.285	0,59%
DR CORNELIO SAENZ VERA LTDA	5.985.378	0,57%
LA NUESTRA LTDA	5.945.486	0,57%
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS LTDA	5.899.350	0,57%
CIUDAD DE QUITO	5.774.583	0,55%
SAN MARCOS	5.446.361	0,52%
16 DE JUNIO	5.347.377	0,51%
VILCABAMBA CACVIL	5.262.801	0,50%
SIDETAMC	5.206.646	0,50%
INDIGENA SAC PILLARO LTDA	5.104.170	0,49%
CAMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA LTDA	4.705.282	0,45%

3.3 Organigrama



3.4 ASPECTOS CLAVES ESTUDIO DE EXPERIENCIAS DE SOCIOS

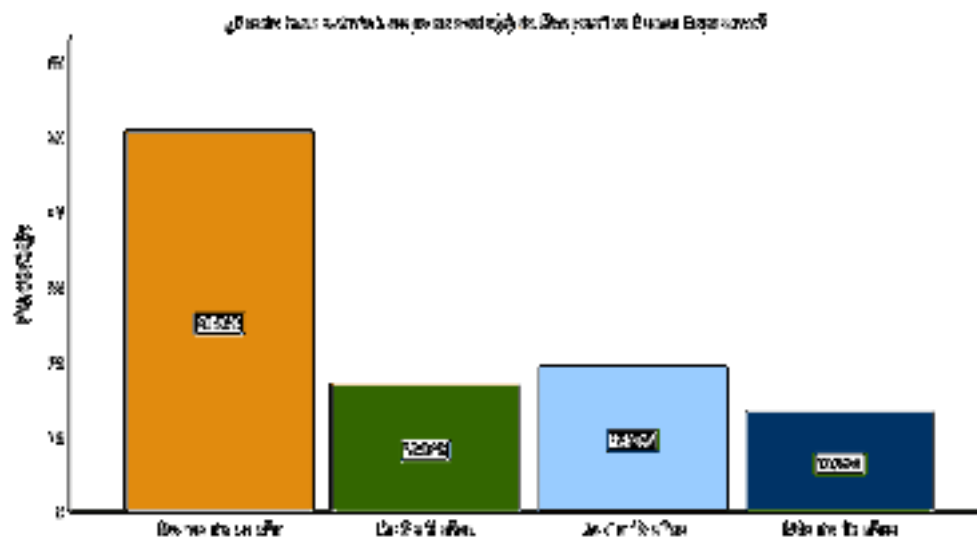
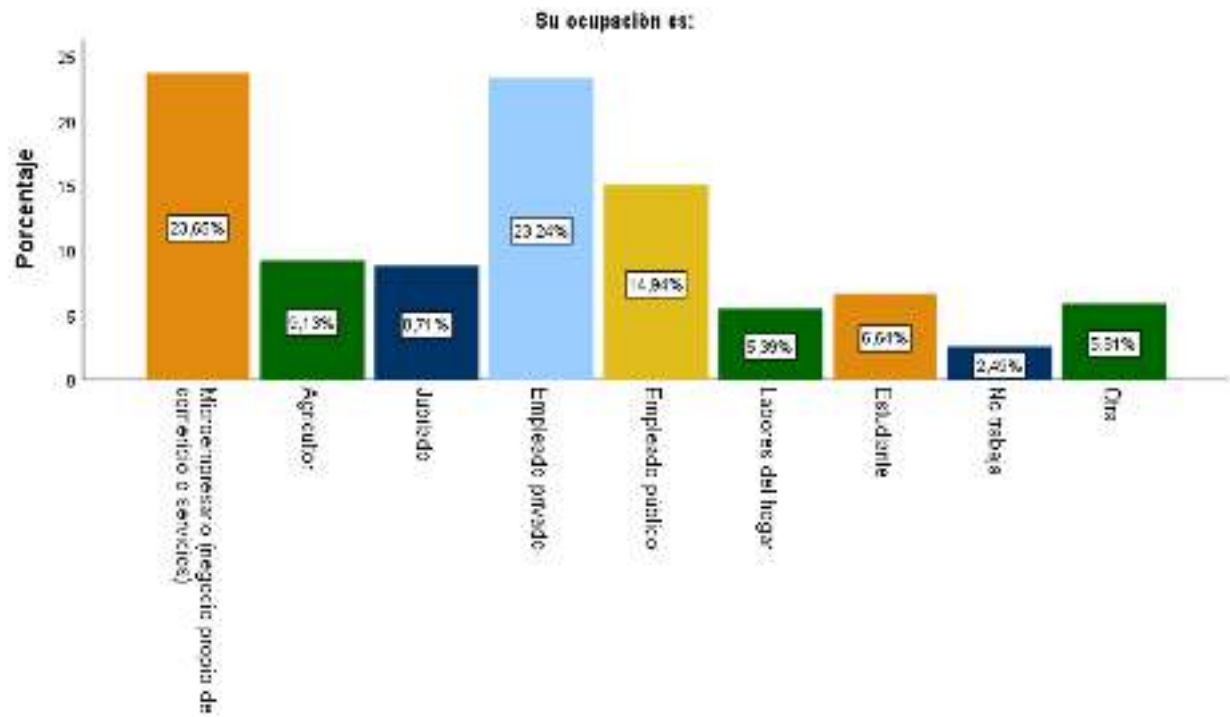
Durante el mes de julio de 2024, se realizó una encuesta en línea entre los socios y clientes de la Cooperativa Nueva Esperanza, en la cual se recopilaron un total de 241 de los cuales 106 encuestas son de socios de la Cooperativa.

Principales variables de segmentación de muestra:

Categoría	Variables	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	126	52,30%
	Femenino	108	44,80%
	Prefiero no decirlo	7	2,90%
	Total	241	100,00%
Edad	De 18 a 27 años	42	17,40%
	De 28 a 43 años	84	34,90%
	De 44 a 59 años	84	34,90%

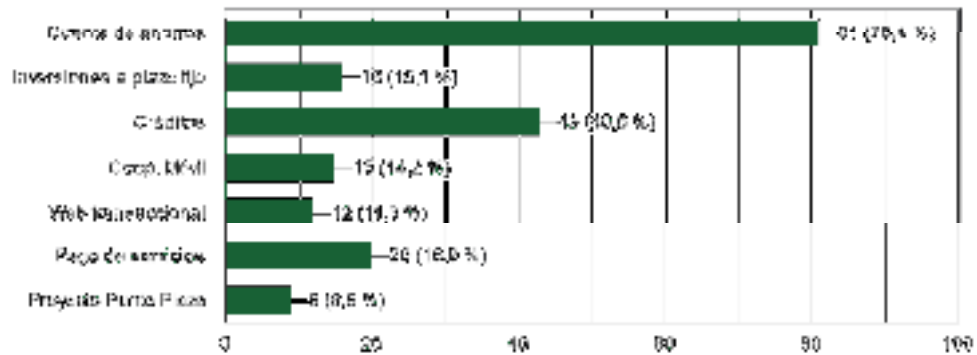
	De 60 a 78 años	26	10,80%
	Mayor a 79 años	5	2,10%
	Total	241	100,00%
Categoría	Variables	Frecuencia	Porcentaje
Estado Civil	Soltero(a)	73	30,30%
	Casado(a)	104	43,20%
	Divorciado(a)	33	13,70%
	Unión libre	15	6,20%
	Viudo(a)	16	6,60%
	Total	241	100,00%

Categoría	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Estudios	Sin estudios	13	5,40%
	Primaria	29	12,00%
	Secundaria	83	34,40%
	Formación intermedia (técnica-tecnología)	23	9,50%
	Universitaria	78	32,40%
	Posgrado	15	6,20%
	Total	241	100,00%
Ocupación	Microempresario (negocio propio de comercio o servicios)	57	23,70%
	Agricultor	22	9,10%
	Jubilado	21	8,70%
	Empleado privado	56	23,20%
	Empleado público	36	14,90%
	Labores del hogar	13	5,40%
	Estudiante	16	6,60%
	No trabaja	6	2,50%
	Otra	14	5,80%
	Total	241	100,00%



De los siguientes servicios, señale el que mas utilice con más frecuencia en Cooperativa Nueva Esperanza:

105 respuestas



Top de frecuencia de servicios

1. Cuentas de ahorro
2. Créditos
3. Pago de servicios

Expectativas de los socios para mejoras en la Cooperativa Nueva Esperanza son:

- Créditos sin muchos requisitos: 59,4%
- Tarjeta de débito: 46,2%
- Créditos digitales: 34%
- Poder hacer depósitos y retiros en corresponsales (tiendas cerca de mi casa): 26,7%
- Seguros médicos: 21,7%
- Nuevos productos de ahorro: 14,2%
- Inversiones a plazo fijo desde Web transaccional: 14,2%
- Otros: 3,8%

De los encuestados que interesados en abrir una cuenta de ahorros en la Cooperativa Nueva Esperanza

- El 48.9% de los encuestados se encuentran en la categoría de "Tal vez", indicando una consideración activa, pero sin una decisión definitiva.
- Un 30.5% mostró un interés claro en abrir una cuenta de ahorros en la cooperativa.
- Un 20.6% expresó que no están interesados en abrir una cuenta en este momento.

Según su nivel de satisfacción general del servicio:

Nivel de Satisfacción	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	69.8
Satisfecho	26.4
Puede Mejorar	2.8
Poco Satisfecho	0.9

Tabla cruzada La agencia que más frecuenta es: ¿Cómo califica su satisfacción con respecto a Cuenta de ahorros a la vista que usa en Cooperativa Nueva Esperanza? "						
		¿Cómo califica su satisfacción con respecto a Cuenta de ahorros a la vista que usa en Cooperativa Nueva Esperanza? "				Total
		Excelente	Muy bueno	Bueno puede mejorar	No dispongo	
La agencia que más frecuenta es:	Agencia La Loja	70,3%	24,3%	5,4%	0,0%	100,0%
	Ventanilla Calpi	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Agencia Matriz	60,5%	32,6%	4,7%	2,3%	100,0%
	Agencia San Andrés	53,3%	40,0%	6,7%	0,0%	100,0%
	Agencia Penipe	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Ventanilla compartida con Cooperativa Mushuk Kawsay	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		66,0%	28,3%	4,7%	0,9%	100,0%
		66,0%	28,3%	4,7%	0,9%	100,0%

Resumen de principales variables resultados consolidados

Servicio	Excelente / Muy Bueno (%)	Bueno, puede mejorar (%)	No dispongo (%)	Regular (%)
Cuenta de Ahorro a la Vista	66.0	4.7	0.9	-
Cuenta de Ahorro Programado	64.2	13.2	22.6	-
Ahorro Cooperativismo a la Vista	57.5	15.1	25.5	1.9
Inversiones a Plazo Fijo	63.3	12.3	24.5	-
Web Transaccional	68.8	15.1	16.0	-
Proyecto Punto Plaza	57.5	20.8	17.9	-
Créditos	77.4	8.5	13.2	-
Atención en Ventanilla de Cajas	98.0	2.0	-	-
Atención en Servicio al Cliente	98.0	2.0	-	-
Atención del Personal de Crédito	89.7	6.2	4.1	-
Información y Asesoría en Agencia	90.8	7.1	2.0	-
Imagen del Personal de la Agencia	93.9	6.1	-	-
Horario de Atención de la Agencia	93.9	7.07	-	-
Limpieza de la Agencia	92.5	7.14	-	-
Ubicación de la Agencia	91.9	8.1	-	-

Resumen por agencia

Tabla cruzada La agencia que más frecuente es: * ¿Cómo califica su nivel de satisfacción en Información y asesoría que recibe dentro de la agencia?						
		¿Cómo califica su nivel de satisfacción en Información y asesoría que recibe dentro de la agencia?				Total
		Excelente	Muy bueno	Bueno puede mejorar	No dispongo	
La agencia que más frecuente es:	Agencia La Loja	13,6	5,2	1,5	0,7	21
		37,80%	42,90%	25,00%	0,00%	36,80%
	Ventanilla Calpi	2,6	1	0,3	0,1	4
		8,10%	7,10%	0,00%	0,00%	7,00%
	Agencia Matriz	13	4,9	1,4	0,7	20
		35,10%	42,90%	25,00%	0,00%	35,10%
	Agencia San Andrés	6,5	2,5	0,7	0,4	10
		13,50%	7,10%	50,00%	100,00%	17,50%
	Agencia Penipe	1,3	0,5	0,1	0,1	2
		5,40%	0,00%	0,00%	0,00%	3,50%
Total		37	14	4	2	57
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

¿Cómo se siente respecto al servicio que le brinda el personal de Cooperativa Nueva Esperanza?					Total
La agencia que más frecuente es:	Muy satisfecho	Satisfecho	Puede mejorar	Poco satisfecho	
Agencia La Loja	70,3%	24,3%	2,7%	2,7%	100,0%
Ventanilla Calpi	80,0%	20,0%			100,0%
Agencia Matriz	72,1%	23,3%	4,7%		100,0%
Agencia San Andrés	46,7%	53,3%			100,0%
Agencia Penipe	100,0%				100,0%
Ventanilla compartida con Cooperativa Mushuk Kawsay	100,0%				100,0%
Total	69,8%	26,4%	2,8%	0,9%	100,0%

3.5 Resumen termómetro laboral

En el anexo 2 se encuentra el informe del estudio de clima laboral realizado como parte de la planificación, a continuación las principales variables objeto de indicadores.

Tamaño de la muestra 100% de colaboradores.

Categoría	Opciones	Porcentaje
<i>Rango de Edad</i>	25 a 35 años (Generación Y - Millennials)	62,10%
	46 a 55 años (Generación X)	20,70%
	36 a 45 años (Generación Baby Boomer)	17,20%
<i>Género</i>	Hombres	48,30%
	Mujeres	37,90%
	Prefirió no especificar	13,80%
<i>Experiencia Laboral</i>	Menos de 1 año	24,10%
	1 a 2 años	37,90%
	3 a 5 años	20,70%
	6 a 10 años	10,30%
	11 a 15 años	6,90%
<i>Nivel de Estudios</i>	Estudios Universitarios Completos	82,20%
	Maestría	13,80%
	Estudios Universitarios no culminados	3,40%
<i>Cargos</i>	Operativos	75,90%
	Jefatura	24,10%
<i>Percepción de Bienvenida</i>	Se sintieron completamente bienvenidos	100%
<i>Percepción de Organización</i>	Cooperativa organizada	69%
	Muy organizada	20,70%
	Poco organizada	10,30%
<i>Políticas Internas</i>	Adecuadas	65,50%
	Muy adecuadas	27,60%
	Insuficientes	3,40%
	Poco adecuadas	3,40%
<i>Ambiente de Trabajo</i>	Siempre positivo	44,80%
	Casi siempre positivo	41,40%

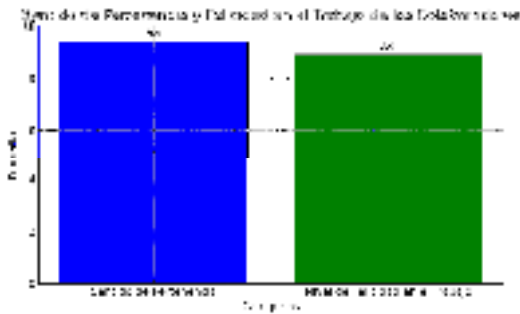
	A veces menos favorable	13,80%
<i>Evaluación del Desempeño</i>	Siempre se evalúa	69%
	Casi siempre se evalúa	27,60%
	A veces se evalúa	3,40%
<i>Evaluación por Autoridad</i>	Jefatura inmediata	72,40%
	Gerente	48,30%
	Talento Humano	34,50%
	Jefe de agencia	24,10%
<i>Proceso de Vacantes</i>	Concursos internos	31%
	Referidos	27,60%
	Concursos externos	20,70%
	Desconoce el método	20,70%
<i>Criterios de Evaluación</i>	Casi siempre adecuados	51,70%
	Siempre adecuados	31%
	A veces no adecuados	17,20%
<i>Promociones Internas</i>	Siempre justas	41,40%
	Casi siempre justas	24,10%
	A veces justas	34,50%
<i>Oportunidades de Desarrollo</i>	Siempre disponibles	51,70%
	A veces disponibles	24,10%
	Casi siempre disponibles	13,80%
<i>Claridad en Tareas</i>	Casi nunca disponibles	10,30%
	Siempre claras	69%
	Casi siempre claras	20,70%
	A veces claras	6,90%
<i>Contribución al Resultado</i>	Casi nunca claras	3,40%
	Siempre conocida	82,80%
	Casi siempre conocida	6,90%
	A veces conocida	6,90%
<i>Capacidad Profesional</i>	Casi nunca conocida	3,40%
	Siempre adecuada	69%
	Casi siempre adecuada	27,60%
	Casi nunca adecuada	3,40%
<i>Retos y Oportunidades</i>	Siempre presentes	72,40%
	Casi siempre presentes	20,70%
	A veces presentes	6,90%

<i>Propuestas de Proyectos</i>	Siempre oportunidades	55,20%
	A veces oportunidades	24,10%
	Casi siempre oportunidades	13,80%
	Nunca oportunidades	3,40%
	Casi nunca oportunidades	3,40%
<i>Reconocimiento del Trabajo</i>	Siempre reconocido	44,80%
	Casi siempre reconocido	27,60%
	Casi nunca reconocido	13,80%
	A veces reconocido	10,30%
	Nunca reconocido	4,30%
<i>Castigos/Reprensiones</i>	Ocasionalmente	62,10%
	Nunca	27,60%
	Mayor parte del tiempo	6,90%
	Siempre	3,40%
<i>Recompensas Justas</i>	Siempre	34,50%
	Mayor parte del tiempo	27,60%
	De vez en cuando	20,70%
	Cerca de la mitad del tiempo	17,20%
<i>Respeto entre Compañeros</i>	Muy respetuosos	48,30%
	Enormemente respetuosos	48,30%
	Altamente respetuosos	3,40%
<i>Discriminación</i>	No existe	100%
<i>Gestión Directiva</i>	Excelente	37,90%
	Muy buena	37,90%
	Buena	24,10%
<i>Conflictos con Directivos</i>	No tienden a ser conflictivos	96,60%
	A veces conflictivos	3,40%
<i>Favoritismo</i>	Nunca	55,20%
	De vez en cuando	27,60%
	Cerca de la mitad del tiempo	13,80%
	Mayor parte del tiempo	3,40%
<i>Nivel de Motivación</i>	Alto	37,90%
	Muy alto	37,90%
	Medio	24,10%
<i>Calificación de Motivación</i>	Promedio	8.58 sobre 10
<i>Satisfacción con el Sueldo</i>	Muy bien	51,70%

	Algo bien	34,50%
	Extremadamente bien	10,30%
	No tan bien	3,40%
<i>Liderazgo de Gerencia General</i>	Excelente	55,20%
	Bueno	31%
	Muy bueno	10,30%
	Puede mejorar	3,40%
<i>Canales de Comunicación</i>	Muy buenos	55,20%
	Buenos	34,50%
	Extremadamente buenos	6,90%
	No tan buenos	3,40%
<i>Trabajo en Equipo</i>	Mayor parte del tiempo	41,40%
	Siempre	41,40%
	La mitad del tiempo	13,80%
	De vez en cuando	3,40%
<i>Conflictos con Compañeros</i>	Nunca	65,50%
	De vez en cuando	27,60%
	La mitad del tiempo	6,90%
<i>Buscar Otra Oportunidad</i>	No inclinado	58,60%
	A veces inclinado	27,60%
	Sí inclinado	13,80%
<i>Sentimiento de Ayuda Mutua</i>	Casi siempre	44,80%
	Siempre	41,40%
	A veces	13,80%
<i>Encontrar Amigos en el Trabajo</i>	Sí	93,10%
	No	3,40%
	Tal vez	3,40%
<i>Acoso Laboral</i>	Nunca	72,40%
	Casi nunca	17,20%
	A veces	10,30%
<i>Apoyo para la Calidad de Vida</i>	Siempre	48,30%
	Casi siempre	31%
	Casi nunca	10,30%

	A veces	10,30%
<i>Preocupación por el Estado Físico y Emocional</i>	Siempre	34,50%
	Casi siempre	24,10%
	A veces	17,20%
	Casi nunca	17,20%
	Nunca	6,90%
<i>Recomendar a su Jefe</i>	Promedio	3.89 sobre 5
<i>Facilidad para Obtener Ayuda</i>	Muy fácil	58,60%
	Extremadamente fácil	20,70%
	Algo fácil	13,80%
	No tan fácil	3,40%
	No nada fácil	3,40%
<i>Disponibilidad del Jefe</i>	Muy disponible	62,10%
	Extremadamente disponible	17,20%
	Moderadamente disponible	17,20%
	Poco disponible	3,40%
<i>Observaciones del Jefe</i>	No tan frecuente	37,90%
	Con mucha frecuencia	31%
	Con alguna frecuencia	24,10%
	Con extrema frecuencia	6,90%
<i>Mejora tras Observaciones</i>	Mucho	51,70%
	Bastante	31%
	Algo significativo	13,80%
	Solo un poco	3,40%
<i>Efectividad del Entrenamiento del Jefe</i>	Muy efectivo	85,50%
	Extremadamente efectivo	17,20%
	No tan efectivo	10,30%
	Algo efectivo	6,90%
<i>Consistencia al Recompensar</i>	Moderadamente consistente	37,90%
	Muy consistente	31%
	Extremadamente consistente	20,70%
	Poco consistente	10,30%

<i>Razonabilidad de Decisiones del Jefe</i>	Muy razonables	48,30%
	Algo razonables	24,10%
	Extremadamente razonables	20,70%
	No tan razonables	6,90%
<i>Tiempo para Tomar Decisiones</i>	Apropiado	69%
	Muy poco tiempo	13,80%
	Mucho tiempo	13,80%
	Demasiado tiempo	3,40%
<i>Escuchar Opiniones para Decisiones</i>	Con mucha frecuencia	41,40%
	Con alguna frecuencia	24,10%
	Con extrema frecuencia	24,10%
	No tan frecuente	6,90%
	Ninguna frecuencia	3,40%
<i>Respuesta Constructiva a Errores</i>	Mayor parte del tiempo	31%
	Siempre	27,60%
	Cerca de la mitad del tiempo	24,10%
	De vez en cuando	17,20%
<i>Profesionalismo del Jefe</i>	Extremadamente profesional	55,20%
	Algo profesional	41,40%
	No tan profesional	3,40%
<i>Satisfacción con el Jefe</i>	Satisfecho	51,70%
	Muy satisfecho	37,90%
	Ni satisfecho ni insatisfecho	6,90%
	Insatisfecho	3,40%
<i>Nivel de Felicidad en el Trabajo</i>	Promedio	8.9 sobre 10
<i>Estudios Actuales</i>	No estudiando	69%
	Estudiando	31%
<i>Sentido de Pertenencia</i>	Promedio	9.4 sobre 10



3.6 FODA

El análisis FODA de la planificación 2024-2027 es producto del diagnóstico institucional realizado para el afinamiento de la planificación estratégica con corte a mayo de 2024, considerando el entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) en el que se desenvuelve Coop. Nueva Esperanza. Este análisis fue desarrollado mediante la interacción del equipo de trabajo y directivos, quienes contribuyeron en los talleres realizados.

El FODA se concentra en el proceso, ya que permite buscar y analizar de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en la organización, respondiendo a las preguntas clave:

¿Dónde juega Coop. Nueva Esperanza?

¿Cuáles son sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas?

Este enfoque está orientado a generar y alcanzar buenos resultados, y a tomar decisiones efectivas que nos lleven hacia el cumplimiento de las estrategias planteadas.



Fortalezas	Debilidades
▪ Fuerte suficiencia patrimonial ▪ Enfoque social profundo ▪ Gran experiencia en el mercado ▪ Buen gobierno cooperativo ▪ Liderazgo reconocido de Gerencia ▪ Confianza de los socios ▪ Servicios inclusivos y diferenciados ▪ Fidelidad de los socios en el sector asociativo ▪ Colaboradores comprometidos ▪ Estructura financiera sólida y solvente ▪ Adecuada composición de activos ▪ Trayectoria en el sector financiero ▪ Atención humana de calidad ▪ Infraestructura propia ▪ Adecuados indicador de activos improductivos ▪ Tasas de interés activas y pasivas competitivas ▪ Atención oportuna ▪ Compromiso con los principios cooperativos ▪ Experiencia en el sector agropecuario ▪ Ubicación estratégica en el sector rural ▪ alianzas estratégicas	▪ Crecimiento de cartera improductiva, que pasó del 2.55% en 2021 al 6.18% en junio de 2024, con una morosidad del 10.86% en microcréditos. ▪ Reducción en depósitos a la vista, con una disminución del 22.57% entre diciembre de 2023 y junio de 2024. ▪ Cobertura de provisiones reducida en microcréditos, con una tasa inferior al 100%. ▪ Alta dependencia de depósitos a plazo fijo, alcanzando una concentración del 83%, lo que aumenta la presión sobre los costos. ▪ Bajo número de usuarios en banca virtual. ▪ Falta de diversificación de fuentes de fondeo propias ▪ Falta de inclusión de niños y jóvenes en la oferta de productos financieros.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
- Programas de educación en economía popular y solidaria - Financiamiento externo - Atención a grupos vulnerables, emprendimientos - Fortalecer Punto plaza - Banca virtual - Zonas rurales y sectores desatendidas - Productos financieros verde - Alianzas estratégicas con organismos de apoyo del sector público y privado - Innovación de productos tecnológicos - Acceso a capacitación virtual - Segmento de mercado micro - Auge de las finanzas sostenibles y consumo responsable - Convenios con instituciones		- Vacunas y extorsiones se apoderaron de localidades donde tiene cobertura la Cooperativa - Cambios normativos - Factor climático - Incremento de la delincuencia - Incremento del desempleo - Pérdida de valores de la comunidad - Falta de pago a tiempo de créditos de socias - Competencia agresiva en canales digitales y medios de pago - Riesgo país alto que incrementa tasas activas de fondeadores internacionales - Banca agresiva en tasas pasivas para captaciones a la vista y plazo fijo. - Competencia agresiva - Incremento de puntos de atención de la competencia - Inestable situación política y económica - Fraudes - Tramitadores - Reducción del sector Cooperativo en entidades en activos - Emergencias sanitarias - Entorno VICA - Eventos externos que obliguen a cambios de hábitos organizacionales de vida - Algunas Cooperativas se preocupan más del presupuesto que de la estructura financiera - Desastres naturales que afecten el normal funcionamiento de las oficinas operativas - Nuevas pandemias

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)	- Fuerte suficiencia patrimonial - Enfoque social profundo - Gran experiencia en el mercado - Buen gobierno cooperativo - Confianza de los socios - Servicios inclusivos y diferenciados - Fidelidad de los socios en el sector asociativo - Colaboradores comprometidos - Estructura financiera sólida y solvente - Adecuada composición de activos - Trayectoria en el sector financiero - Atención humana de calidad - Infraestructura propia - Tasas de interés activas y pasivas competitivas - Atención oportuna - Compromiso con los principios cooperativos - Experiencia en el sector agropecuario - Ubicación estratégica en el sector rural - Alianzas estratégicas
(Oportunidades)	- Programas de educación en economía popular y solidaria - Financiamiento externo - Atención a grupos vulnerables y emprendimientos - Punto plaza - Banca virtual - Zonas rurales y sectores desatendidos - Productos financieros verdes - Alianzas estratégicas con organismos de apoyo del sector público y privado - Innovación de productos tecnológicos - Acceso a capacitación virtual - Segmento de mercado micro - Auge de las finanzas sostenibles y consumo responsable - Convenios con instituciones
(Aspiraciones)	- Mantener y fortalecer la confianza de los socios - Convertirse en líder en atención a grupos vulnerables y en zonas rurales, ser

	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

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos que conforman la cultura organizacional son: Propósito, misión, visión al 2027, valores y objetivos estratégicos.

El ciclo estratégico para la Planificación de Coop. Nueva Esperanza para el período 2024 – 2027, responde a las siguientes inquietudes:

Inquietudes	Significado
<i>Dónde jugamos?</i>	Mercado – entorno Provincia de Manabí mercado principal
<i>Cuál es nuestra aspiración ganadora?</i>	Mapa Estratégico
<i>Cómo ganamos?</i>	Objetivos estratégicos para alcanzarse con proyectos estratégicos
<i>Qué vamos hacer?</i>	Acciones estratégicas Tácticas Operativas Visualizadas en el Plan operativo anual

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%

4.4 ESTRATEGIA INSIGNIA 2024-2027

Innovación y Sostenibilidad para el Desarrollo Inclusivo

Crecimiento sostenido de la Cooperativa, con consolidación de agencias, fomentando la inclusión financiera y el desarrollo sostenible de los socios y comunidades, a través de productos y servicios financieros innovadores, oportunos y adaptados a las necesidades del sector agropecuario y rural.

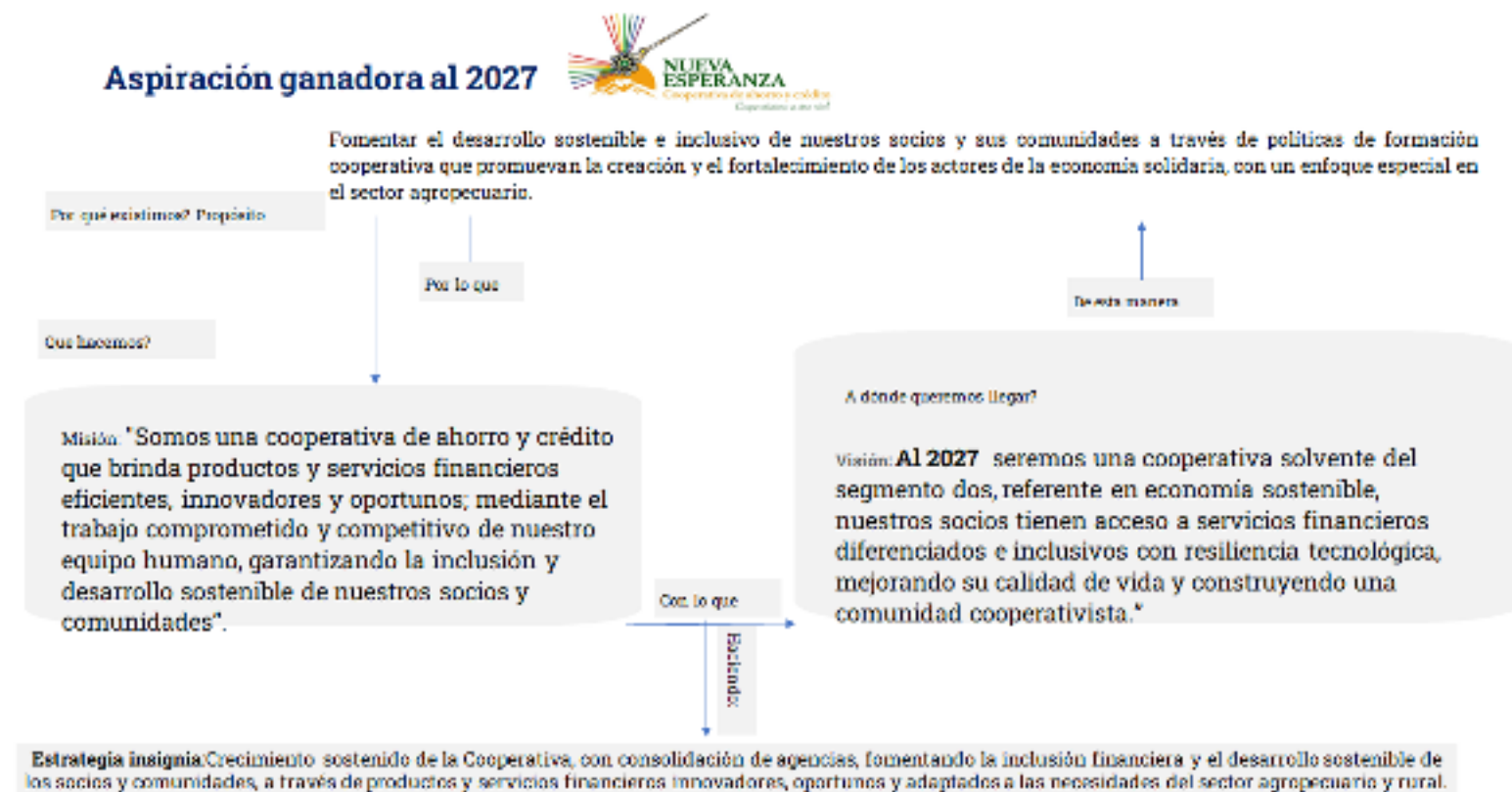
Pilares Estratégicos para cumplir estrategia insignia

Pilar Estratégico	Descripción
1. Innovación Financiera	

Desarrollo de Productos	Crear/mejorar productos financieros adaptados a las necesidades de los socios, especialmente en el sector agropecuario, incluyendo microcréditos, seguros agropecuarios, y ahorro programado.
Tecnología	Implementar/mejorar plataformas digitales accesibles que faciliten el acceso a los servicios financieros.
Capacitación	Ofrecer programas de formación en finanzas digitales y gestión de negocios para los socios, fomentando el uso de nuevas tecnologías.
2. Sostenibilidad y Responsabilidad Social	
Energías Renovables	Promover el uso de energías renovables dentro de las operaciones de la cooperativa y entre sus socios, ofreciendo financiamiento para proyectos sostenibles. Promover el crédito verde Ejecutar un plan de responsabilidad social focalizado en reciprocidad.
Prácticas Sustentables	Implementar y fomentar prácticas agropecuarios y empresariales sostenibles entre los socios, proporcionando asesoramiento y apoyo financiero.
Educación y Conciencia	Desarrollar programas de educación sobre sostenibilidad y medio ambiente para socios y comunidades con énfasis en la participación de mujeres, jóvenes y sector agropecuario. Desarrollar programas de educación financiera
3. Inclusión y Desarrollo Comunitario	
Acceso Financiero	Asegurar que los productos y servicios financieros lleguen a las comunidades rurales y sectores menos atendidos, reduciendo las barreras de acceso.
Participación Comunitaria	Fomentar la participación activa de los socios en la toma de decisiones y en los programas de desarrollo comunitario con énfasis en la participación de mujeres, jóvenes y sector agropecuario.

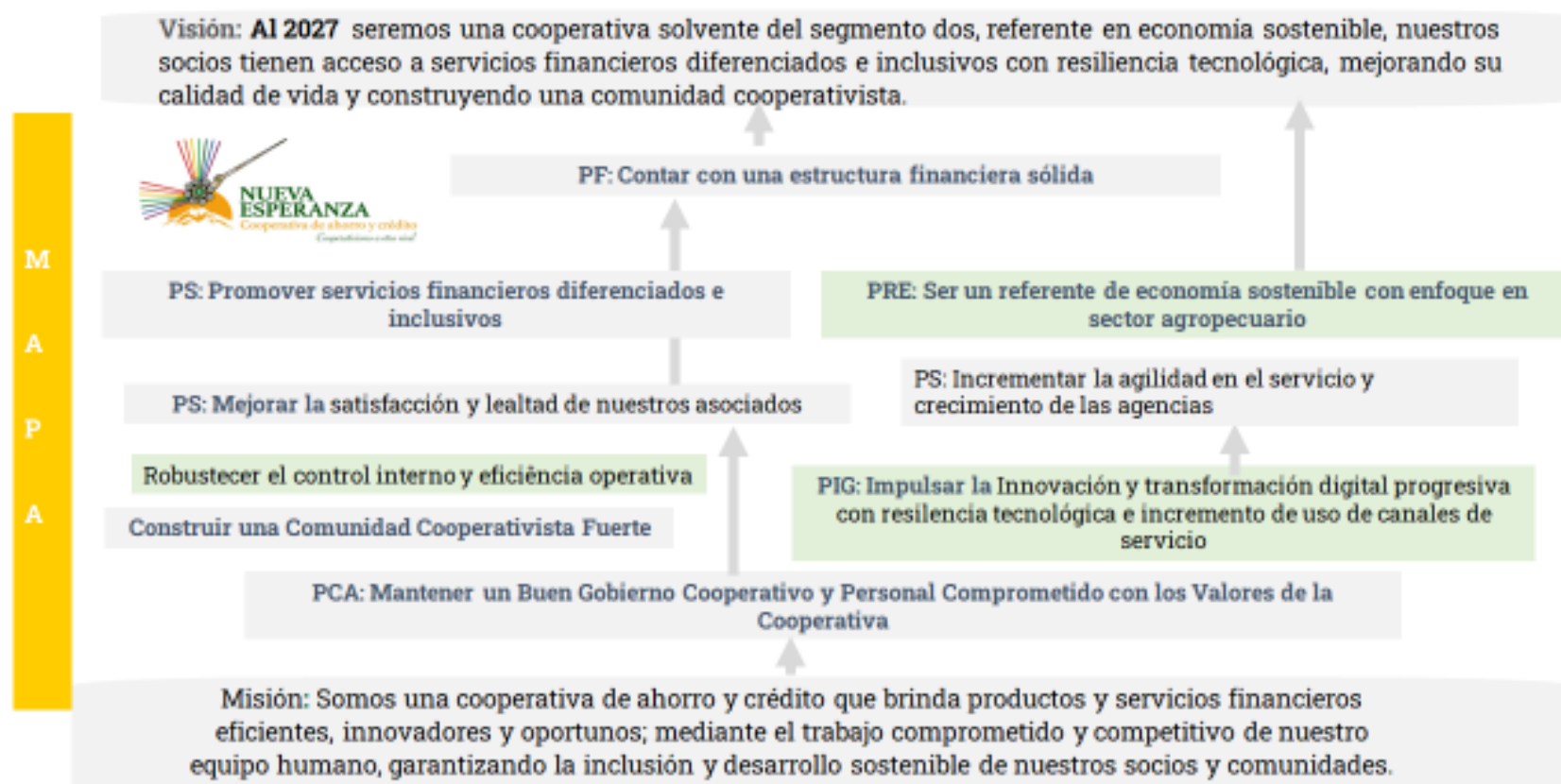
Alianzas Estratégicas	Establecer alianzas con organizaciones locales e internacionales para apoyar proyectos comunitarios y programas de desarrollo social.
4. Fortalecimiento Institucional	
Desarrollo del Personal	Invertir en la capacitación continua del equipo humano para asegurar un servicio de alta calidad y compromiso con la misión de la cooperativa.
Eficiencia Operacional	Optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia y reducir costos, asegurando una gestión financiera sólida y solvente.
Transparencia y Gobernanza	Mantener altos estándares de transparencia y buen gobierno, garantizando la confianza de los socios y la comunidad.

4.5 ASPIRACIÓN GANADORA DE COOP. NUEVA ESPERANZA DEL 2024-2027



4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico 2024-2027



4.7 RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Reto estratégico/Aspiraciones
Perspectiva Financiera	Contar con una estructura financiera sólida	Asegurar que la cooperativa tenga una estructura financiera robusta para sostener su crecimiento y operaciones.
Perspectiva del socio	Promover servicios financieros diferenciados e inclusivos con énfasis en la participación de mujeres, jóvenes y sector agropecuario.	Ofrecer productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades específicas de los socios, promoviendo la inclusión financiera.
	Mejorar la satisfacción y lealtad de nuestros asociados	Aumentar la satisfacción y fidelidad de los socios a través de un mejor servicio y productos financieros.
	Incrementar la agilidad en el servicio y crecimiento de las agencias	Mejorar la rapidez y eficiencia del servicio, así como expandir la red de agencias.
Perspectiva de Gobierno y responsabilidad social	Ser un referente de economía sostenible con enfoque en el sector agropecuario	Destacarse como líder en prácticas económicas sostenibles, especialmente en el sector agropecuario.
	Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa	Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa
	Construir una comunidad cooperativista fuerte	Fomentar el sentido de comunidad y participación activa entre los socios de la cooperativa.
Perspectiva de procesos e innovación tecnológica	Impulsar la innovación y transformación digital progresiva con resiliencia tecnológica e incremento de uso de canales de servicio	Fomentar la innovación y la digitalización para aumentar la eficiencia y la accesibilidad de los servicios financieros.
	Robustecer el control interno y eficiencia operativa	Fortalecer los mecanismos de control interno y mejorar la eficiencia operativa para garantizar la integridad y efectividad de las operaciones.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa	Asegurar prácticas de buen gobierno y promover un equipo de trabajo comprometido con los valores de la cooperativa.
---	---	---

4.8 INDICADORES ESTRATÉGICOS 2024-2027

Objetivos	Indicadores estratégicos	Fórmula	Línea base diciembre 2023	Meta 2024 ⁶	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
Contar con una estructura financiera sólida	Crecimiento del activo	% crecimiento del activo versus año anterior	\$14.657.799,67	8%	8,30%	8,50%	10%
				\$15.830.423,63	\$17.144.348	\$18.601.618	\$20.461.780
	Crecimiento del pasivo	% crecimiento del pasivo versus año anterior	\$	8%	8,10%	8%	9,90%
			12.581.136,70	\$13.587.627,64	\$14.688.225,47	\$15.907.348,19	\$17.482.175,66
	Crecimiento de ahorros a la vista	% crecimiento versus año anterior	\$2.133.999,56	-16,65%	>=7%	>=8%	>=8,5%
				1.778.620,46	\$2.306.213	\$2.490.710	\$2.702.420

⁶ Cada año la Cooperativa debe desglosar el crecimiento mensual.

	Crecimiento de depósitos a plazo fijo	% crecimiento versus año anterior	\$6.596.727,56	31,64% \$ 8.68	8,90% \$ 9.457.013,97	8% \$ 10.244.332,23	7,85% \$ 11.048.735,02
	Concentración de ahorros a la vista/obligaciones con el público	% de ahorros a la vista/obligaciones con el público	24%	>=17%	>=19%	>=19,5%	>=19%
	Crecimiento de la cartera	% crecimiento versus año anterior	\$ 11.454.942,67	>=3,65% \$ 11.873.048	>=9% \$ 12.941.622,	>=11% \$ 14.365.200	>=12% \$16.089.024
	Patrimonio	% crecimiento versus año anterior	\$ 2.055.568,20	9,11% \$ 2.242.796,01	9,51% \$ 2.456.123,33	9,70% \$2.694.270,27	10,59% \$ 2.979.604,64
	Solvencia patrimonial	Patrimonio técnico constituido/activos ponderados por riesgo	16,49% junio 2024	>=16,75	>=17%	>=17,5%	17,89%

	Grado de absorción	gastos de operación/margen financiero	104,43%	<= 100%	<= 99%	<=99%	<= 99%
Promover servicios financieros diferenciados e inclusivos	Crecimiento activas socios %	% total cuentas activa/ total socios a junio 2024	69	70%	73%	75%	80
	Indicadores estratégicos	Fórmula	<u>Línea base junio 2024</u>	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
Mejorar la satisfacción y lealtad de nuestros asociados	Nivel de satisfacción respecto al servicio que le brinda el personal de Coop. Nueva Esperanza (muy satisfecho)	Satisfecho a muy satisfecho	69,80%	70%	72%	74%	78%
	Crecimiento de cuentas de ahorro menores de 18 años de edad	Número de cuentas aperturadas a menores de 18 años de enero a diciembre 2023	192	200	50	300	350
Incrementar la agilidad en el servicio y crecimiento de las agencias	Crecimiento de aperturas de cuentas de ahorro a la vista* sin cuenta básica por año	Total cuentas de ahorro a la vista aperturadas a enero a diciembre 2023	631	720	840	960	960

	Usuarios web activos	número de usuarios web activos	382	800	1000	2000	3500
Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa	Cumplimiento del plan de capacitación del personal	activades ejecutadas/total actividades		>= 90%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
	Cumplimiento del plan de capacitación de los directivos	activades ejecutadas/total actividades		>= 90%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
	Indicadores estratégicos	Fórmula	Línea base junio 2024	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
	Qué tan feliz te sientes en tu trabajo	Encuesta de clima laboral anual indicador de 1 a 10	8,9/10 puntos a noviembre 2022	>= 9	>= 9,1	>= 9,2	>= 9,2
	Sentido de pertenencia	Encuesta de clima laboral anual indicador de 1 a 10	9,4/10 puntos	>= 9,5	>= 9,5	>= 9,5	>= 9,5
Ser un referente de economía sostenible con enfoque en el sector agropecuario	Concentración de crédito agropecuario	activades ejecutadas/total actividades	48%	49%	50%	50,50%	52%
	Concentración de Credito	% de crédito a mujeres/total cartera	47,87%	48%	50%	51%	51%

	mujeres	colocada					
	Proyectos de economía sostenible vigentes - actual y nuevo	# de proyectos en ejecución	1 punto plaza	1	1	2	2
Construir una comunidad cooperativista fuerte	Cumplimiento del plan de actividades de educación financiera	activades ejecutadas/total actividades		100%	100%	100%1	100%
Impulsar la innovación y transformación digital progresiva con resiliencia tecnológica e incremento de uso de canales de servicio	Aplicativos digitales que contribuyen a la gestión de negocios	# de Aplicativos digitales que contribuyen a la gestión de negocios vigentes en la Cooperativa	2	Aap y web transaccional "2"	3	4	4
Robustecer el control interno y eficiencia operativa	Herramientas de control interno para evitar fraudes	# de herramientas o aplicativos activos		1	2	2	2

4.8.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2024-2027

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO
Contar con una estructura financiera sólida	1. Eficiencia y Crecimiento Sostenible
Promover servicios financieros diferenciados e inclusivos con énfasis en la participación de mujeres, jóvenes y sector agropecuario.	2. Inclusión Financiera para Todos
Mejorar la satisfacción y lealtad de nuestros asociados Incrementar la agilidad En el servicio y crecimiento de las agencias	3. Experiencia Asociativa 360°
Ser un referente de economía sostenible con enfoque en el sector agropecuario	4. Nueva esperanza Agro-sostenible
Construir una comunidad cooperativista fuerte	5. Mi Cooperativa Conectada
Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa	6. Gobierno Cooperativo y Cultura de Compromiso
Robustecer el control interno	7. Gestión integral de riesgos y control interno proactivo
Impulsar la innovación y transformación digital progresiva con resiliencia tecnológica e incremento de uso de canales de servicio	8. Transformación y Resiliencia Tecnológica

4.8.2 INICIATIVAS PARA CUMPLIR CON LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2024-2027

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales ⁷
Contar con una estructura financiera sólida	1. Eficiencia y Crecimiento Sostenible Este proyecto busca implementar diversas acciones enfocadas en mejorar la eficiencia operativa y promover un crecimiento sostenible.	- Fortalecer la solvencia institucional con crecimiento de cuentas de certificados de aportación - Potenciar la gestión de tesorería - Mejorar la calidad y la eficiencia de la cartera crediticia. - Diversificar las fuentes de fondeo - Analizar y rediseñar procesos internos para reducir tiempos de respuesta, especialmente en áreas clave como la gestión de crédito y captaciones. - Mejorar el sistema de reporte financiero y comercial para toma de decisiones preventivas - Contar con edificio propio de Agencia San Andrés - Remodelación progresiva de imagen de agencia hacia la innovación y sustentabilidad - Optimizar recursos priorizando sostenibilidad y provisiones.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales ⁸

⁷ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

⁸ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

Promover servicios financieros diferenciados e inclusivos	2. Inclusión Financiera para Todos Este proyecto estaría enfocado en ampliar el acceso a productos y servicios financieros personalizados que respondan a las necesidades de diversos grupos poblacionales, especialmente aquellos que tradicionalmente han estado desatendidos por el sistema financiero tradicional con énfasis en la participación de mujeres, jóvenes y sector agropecuario.	- Desarrollo de producto y/o servicio para remesas - Promover y mejorar cuentas de ahorro adaptadas a necesidades de niños, jóvenes, mujeres y para sector agropecuario. - Fortalecer canal de servicio web transaccional y banca móvil mejorando sus funcionalidad y acceso. - Fortalecer punto plaza con esquema de acumulación de puntos incentivando a niños de la cuenta infantil al ahorro y canje de productos orientado a posicionar marca y reducir la desnutrición infantil. - Generar campañas de promoción en zonas comunitarias orientadas a integrar los servicios de la Cooperativa con el sector agropecuario. - Establecer una alianza con organizaciones que trabajan con grupos vulnerables para diseñar productos financieros que respondan mejor a sus necesidades y facilitar su acceso a estos productos. - Contar con un sólido programa de educación financiera presencial y virtual que ayude a los socios a mejorar su habilidades financieras y uso responsable de productos financieros. - Organizar talleres y charlas en las comunidades para educar a las personas sobre la importancia del ahorro, la inversión, y el uso responsable del crédito. - Capacitar a los colaboradores de la cooperativa en la importancia de la inclusión financiera y en cómo ofrecer un servicio más personalizado y empático a los socios, especialmente a aquellos de comunidades vulnerables.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales⁹
Mejorar la satisfacción y lealtad de nuestros asociados Incrementar la agilidad En el	3. Experiencia Asociativa 360° Este proyecto se enfocará en	- Implementar en modelo de metas esquema de venta cruzada - Contar con unidad de marketing y formador cooperativo - Implementar cliente fantasma para medir satisfacción - Orientar la estructura de negocios a potencializar canales de servicio y gestión

⁹ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

servicio y crecimiento de las agencias	optimizar cada punto de contacto entre la cooperativa y sus asociados, mejorando la eficiencia de los servicios y expandiendo la presencia de la cooperativa a través de sus agencias.	de campo, uso de inteligencia de negocios para crecimiento sostenido. - Contar con un plan de marketing anual - Generar campañas de incentivos para referidos alienado a puntos en Punto Plaza. - Potenciar la gestión de captaciones. - Definir la estructura para convertir a las agencias en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). - Fortalecer la gestión de recuperación de la cartera por extrajudicial y judicial.
		- Ejecutar una estrategia de marketing digital por segmentos objetivo - Renovar progresivamente la imagen de las agencias y matriz hacia la innovación. - Generar un Mapeo de la Experiencia del Asociado: Realizar un análisis detallado del recorrido del asociado desde el primer contacto con la cooperativa hasta la resolución de sus necesidades. Identificar puntos críticos y áreas de mejora en cada interacción. - Crear Programas de Fidelización: desarrollar programas de lealtad que recompensen a los asociados por su fidelidad y participación activa. - Ampliar la oferta de servicios en línea. - Establecer una estrategia multicanal que incluya atención telefónica, chat en vivo, correo electrónico, y redes sociales, garantizando que los asociados puedan acceder a los servicios de manera rápida y eficiente desde cualquier canal. - Capacitar al personal de las agencias en técnicas de servicio rápido y eficiente, incluyendo la resolución de problemas en el primer contacto, para mejorar la satisfacción y reducir los tiempos de espera.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales ¹⁰
	4. Nueva esperanza Agro-	

¹⁰ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

Ser un referente de economía sostenible con enfoque en el sector agropecuario	sostenible Seguir convirtiendo a la cooperativa en un referente en economía sostenible dentro del sector agropecuario mediante la promoción de prácticas agropecuarios sostenibles, el acceso a financiamiento verde, y el fortalecimiento de las capacidades de los agricultores para asegurar un crecimiento sostenible y resiliente en el tiempo.	- Desarrollar un proyecto potente que atraiga fondeo internacional a la Cooperativa y recursos no reembolsables. - Contar con línea de crédito verde - Desarrollar proyecto de vinculación para jóvenes agricultores: “Agro Futuro: Jóvenes Agricultores en Acción” enfocado en atraer, financiar y apoyar a los jóvenes del sector agropecuario, integrándolos en la cadena productiva y promoviendo su participación activa en la agricultura sostenible. - Con bróker ver viabilidad de implementar Micro seguros Climáticos que protejan a los agricultores de los riesgos asociados al cambio climático, como sequías, inundaciones o plagas, asegurando la continuidad de sus actividades productivas. - Implementar Programas de Capacitación en Agricultura Sostenible: Ofrecer talleres y para educar a los agricultores sobre prácticas sostenibles, incluyendo la rotación de cultivos, manejo integrado de plagas, uso eficiente del agua, y conservación de suelos, manejo financiero y buen pago. - Incrementar más beneficios y productos en punto plaza - Implementar líneas de crédito para energía renovable - Desarrollo de línea de crédito destinado a infraestructura de riego sostenible promoviendo la instalación de sistemas de riego eficientes y sostenibles, como riego por goteo o captación de aguas lluvias, que ayuden a los agricultores a maximizar la eficiencia del uso del agua y reducir el impacto ambiental.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales¹¹
Construir una comunidad cooperativista fuerte	5.Mi Cooperativa Conectada Ese proyecto está diseñado para fortalecer la comunidad	- Implementar red de Bolsa empleo para impulsar la economía y trabajo formal - Generar taller para socios en morosidad orientado a generar concientización y soluciones efectivas para el pago a tiempo. - Participar activamente con aliados estratégicos nacionales e internacionales - Realizar pasantías técnicas en Cooperativas y/o organismos de apoyo para fomentar el conocimiento y generación de valor para la cooperativa.

¹¹ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

	cooperativa desde adentro, fomentando la educación, la participación activa, y el apoyo mutuo, lo que resultará en una cooperativa más unida, resiliente, y capaz de enfrentar los desafíos del futuro con cohesión y solidaridad.	- Campañas de Identidad Cooperativa: Realizar campañas que promuevan el orgullo de pertenecer a la cooperativa, utilizando narrativas que resalten los logros colectivos y el impacto positivo de la cooperativa en la comunidad. - Eventos Comunitarios y Culturales: Organizar eventos comunitarios, como ferias, celebraciones de aniversarios, y actividades culturales, que refuercen la identidad cooperativa y celebren la diversidad y riqueza cultural de los socios. - Reconocimiento a los Socios Destacados: Implementar un programa de reconocimiento para aquellos socios que han demostrado un compromiso excepcional con los valores cooperativos y han contribuido significativamente al crecimiento y fortalecimiento de la comunidad. - Implementar el plan de responsabilidad social anual - Implementar el plan de educación financiera anual
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales ¹²
Mantener un buen gobierno cooperativo y personal comprometido con los valores de la cooperativa	<i>6. Gobierno Cooperativo y Cultura de Compromiso</i> Ese proyecto está orientado a fortalecer el gobierno cooperativo mediante la implementación de prácticas transparentes y participativas, al mismo tiempo que se promueve una cultura organizacional	- Desarrollar y ejecutar plan anual de capacitación a directivos y talento humano - Crear un programa de desarrollo de liderazgo para identificar y formar a futuros líderes dentro de la cooperativa, asegurando que estén preparados para asumir roles de liderazgo mientras permanecen fieles a los valores cooperativos. - Afinar el organigrama estructura y funcional conforme necesidades de la Cooperativa y su evolución. - Establecer un sistema de mentoría donde los líderes experimentados guíen a los nuevos talentos en su crecimiento profesional, ayudándolos a internalizar los valores cooperativos y aplicarlos en su trabajo diario. - Desarrollar un programa de inducción obligatorio para todos los nuevos colaboradores, que incluya formación en los principios y valores cooperativos, la misión y visión de la cooperativa, y la importancia de la ética y la

¹² Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

	comprometida con los valores cooperativos, asegurando que todos los miembros del personal estén alineados con la misión y visión de la cooperativa.	responsabilidad social en su trabajo diario. - Ejecutar política conozca su empleado con estrategias para minimizar fraudes. - Implementar actividades regulares que refuercen los valores cooperativos, como talleres, charlas motivacionales, y actividades de voluntariado comunitario en las que el personal pueda participar, conectando los valores cooperativos con acciones concretas. - Implementar encuesta de clima laboral anual - Trabajar en desarrollar todos los subsistemas de talento humano de manera progresiva.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	- Acciones estratégicas principales¹³
Robustecer el control interno	7.Gestión integral de riesgos y control interno proactivo Proyecto orientado a Fortalecer el control interno de la cooperativa mediante la implementación de sistemas, políticas y procedimientos que garanticen la seguridad, la transparencia y la eficiencia en todas las operaciones, minimizando riesgos y	▪ Centralizar el proceso de evaluación de créditos, mejorar la metodología y perfil de riesgo. ▪ Implementar progresivamente digitalización documental ▪ Contar con una herramienta biométrica u sustituto mejorado para hacer retiros, depósitos, créditos DPF con huella digital minimizando riesgo de fraude. ▪ Ejecutar el plan anual de prevención de lavado de activos ▪ Contar con unidad de procesos e innovación ▪ Evaluación y Mejora Continua de Políticas y Procedimientos liderado por unidad de proceso e innovación ▪ Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo alineado a cumplir lo que establece segmento 3 y 2. ▪ Implementación/mejora de Tecnología y Herramientas de Monitoreo ▪ Implementación de Controles Internos Rigurosos

¹³ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

	asegurando el cumplimiento normativo.	▪ Establecer un canal confidencial para colaboradores y socios para reportar comportamientos poco éticos o sospechas de fraude. ▪ Asegurar que todos los empleados estén familiarizados con las políticas y procedimientos de la Cooperativa. ▪ Fortalecer la seguridad de la información ▪ Afinar la normativa interna conforme lo requerido por ente de control.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	Acciones estratégicas principales ¹⁴
Impulsar la innovación y transformación digital progresiva con resiliencia tecnológica e incremento de uso de canales de servicio	8. Transformación y Resiliencia Tecnológica Proyecto enfocado en Modernizar la infraestructura tecnológica de la cooperativa para fomentar la innovación, mejorar la eficiencia operativa, y aumentar el uso de canales digitales por parte de los socios, garantizando al mismo tiempo la resiliencia ante posibles desafíos tecnológicos.	▪ Fortalecer el Core financiero hacia las necesidades adaptativas de la cooperativa. ▪ Mejorar la infraestructura de red para asegurar una conectividad rápida y confiable. ▪ Desarrollar y optimizar los canales de servicio digitales: chatbots, app móvil y plataformas de redes sociales. Asegurar que estos canales estén disponibles 24/7 y ofrezcan soporte en tiempo real. ▪ Desarrollar nuevos productos y servicios digitales que respondan a las necesidades cambiantes de los socios, conforme apetito de crecimiento y parámetros de seguridad requerido. ▪ Fortalecer las medidas de seguridad cibernética para proteger los sistemas y datos de la cooperativa contra ataques ▪ Generar Campañas de Educación Digital: Lanzar campañas de educación digital dirigidas a los socios para enseñarles cómo utilizar las plataformas y herramientas digitales de la cooperativa. Estas campañas pueden incluir tutoriales en video, webinar, y guías paso a paso. ▪ Generar Incentivos para el Uso de Canales Digitales en segmentos jóvenes: Ofrecer incentivos o recompensas por el uso de canales digitales, motivando a

¹⁴ Cada año en el POA la entidad en base a los proyectos y entorno tanto interno como externo considera acciones estratégicas para potenciar los proyectos

		los socios a realizar sus transacciones y consultas en línea en lugar de acudir a las oficinas físicas.
--	--	---

6. Anexos

6.1. Estudio de clima laboral

6.2. Estudio Informe experiencias de socios