



# **INFORME DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**2022 - 2024**

**SALASAKA - ECUADOR**

# I. Introducción

## Prefacio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODIVISION” con el propósito de orientar su crecimiento y el fortalecimiento de las actividades de inclusión social y financieras a efecto de apoyar el desarrollo social y económico de sus socios, ha visto importante elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como instrumento que oriente las acciones y estrategias necesarias en el periodo 2022-2024.

Para la construcción del Plan se ha considerado el diagnóstico inicial de la Cooperativa realizado por la Administración 2019 a 2021, y los resultados de las reuniones de planificación realizados el 22 de octubre del 2021 y 10 de noviembre del 2021 con la participación de directivos, socios, y personal junto con la facilitación de la Administración y operatividad. Es por tanto, resultado del trabajo y esfuerzo conjunto de los actores estratégicos de la cooperativa.

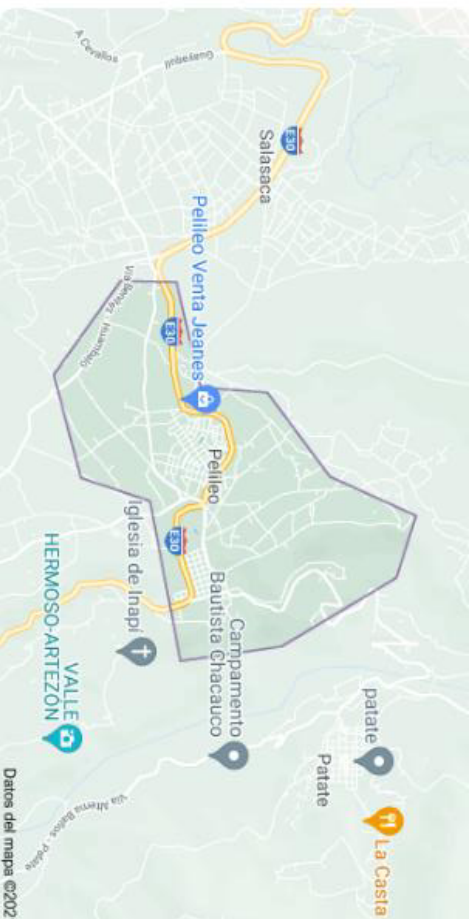
La metodología utilizada, conforme los términos de nuestra propuesta ha sido la del “Balanced Score Card”, y en cuyo desarrollo se ha realizado el diagnóstico situacional, FODA, el ajuste de Misión y Visión y Valores, para finalmente establecer el objetivo macro del periodo a planificar, 2022 – 2024, y los objetivos y estrategias por dimensión: resultados, sociales y financieros, productos y servicios, aprendizajes y recursos humanos.

De acuerdo a disposiciones del artículo 34 numeral 12 del Reglamento de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, “Aprobar el Plan Estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General”.

Finalmente, reiterar que el Plan Estratégico ha sido construido a partir del análisis de sus niveles de cobertura social, la dinámica de sus operaciones financieras, captaciones y colocaciones, su participación y posicionamiento en el mercado, así como de los resultados financieros y los puntos de riesgo que debe superar la Cooperativa en el corto y mediano plazo para lograr el desarrollo y sostenibilidad planteados.

## Entorno Geográfico, Población – Cantón San Pedro de Pelileo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODIVISION, se encuentra ubicada en el Cantón San Pedro de Pelileo en la provincia de Tungurahua.



El Cantón San Pedro de Pelileo cuenta con la población valorada aproximadamente 66,836 habitantes, hablantes la lengua española y Kichwa. Están estratégicamente ubicados en el centro de Ecuador en la ruta del volcán y en la puerta de entrada al Amazonas. Además, es considerada una zona agropecuaria y artesanal, por ser el mayor productor de prendas de jean que son comercializadas a nivel nacional e internacional

Respecto a la población, se estima en 66.836 habitantes, de los cuales el 48,30% son hombres y el 51,70% son mujeres. Respecto a las fuentes de ingreso, las principales fuentes de ocupación de la población son: la agricultura con un 42,7%, Industrias manufactureras con un 26.5%, Transporte y almacenamiento con un 4,6 %, Construcción con 4,0%, Enseñanza 2,8%, Otras actividades de servicios 6,3 % y Otros con un 3,6% de la PEA.

- **Entorno Geográfico, Población – Salasaca**

El pueblo Kichwa Salasaca, perteneciente al Cantón San Pedro de Pelileo, cuenta con una población estimada de 12,000 habitantes, hablan el idioma nativo Kichwa y castellano como segunda lengua. Están organizados en familias, integrado por el padre, madre y sus hijos y los hijos políticos. Los hijos desde muy temprana edad son miembros activos en las tareas de producción familiar. Además, son reconocidos por ser un artesano en la realización de tapices los mismo son diseñados con detalles de figuras tridimensionales a figuras geométricas bidimensionales como volcanes, valles, ríos, etc.

Respecto a la población, se estima en 12,000 habitantes, de los cuales el 49,79% son hombres y el 55,21% son mujeres. Respecto a las fuentes de ingreso, las principales fuentes de ocupación de la población son: la Agricultura un 60% de la PEA, que se complementa con la actividad artesanal con el 10%, y en menor proporción la población se ocupa en actividades como obreros de construcción en un 30%, a varios servicios domésticos 100%, el comercio en un 3% y como empleados y técnicos en un 2% de la PEA.

- **Entorno Geográfico, Población – San Cristóbal**

San Cristóbal es la isla más orientada del archipiélago de las islas Galápagos cuenta con una población aproximadamente de 9,667 habitantes, tiene una extensión total de 558 km², de los cuales el 85% es área de parque nacional y el resto pertenece al área urbana y rural. El Cantón San Cristóbal es la capital provincial de Galápagos, situado en el océano Pacífico, a 930 km del Cabo San Lorenzo, punto más cercano a Galápagos desde el Ecuador continental. Sus principales actividades económicas son el turismo, y el ecoturismo.

Respecto a la población, se estima en 9,667 habitantes, de los cuales el 42.07 % son hombres y el 57.93 % son mujeres. Respecto a las fuentes de ingreso, las principales fuentes de ocupación de la población son: Pesca en aguas marinas representó un 59,3%, el turismo 78,87%, la agricultura 10,83 %, varios servicios domésticos 100%, de la PEA.

- **Entorno Geográfico, Población – San Cruz**

Santa Cruz es considerada la segunda isla más grande después de la isla Isabela, la más habitada y económicamente activa del archipiélago de las Galápagos. Cuenta con una población aproximadamente de 20.302 habitantes. La cabecera cantonal de la Isla Santa Cruz es Puerto Ayora y consta también de parroquias que agrupan a la población como: Bellavista, Santa Rosa, El Carmen y El Cascajo. Las actividades económicas de la zona es el turismo, pesca y cultivo.

Respecto a la población, se estima en 20,302 habitantes, de los cuales el 44,16% son hombres y el 58.17% son mujeres. Respecto a las fuentes de ingreso, las principales fuentes de ocupación de la población son: Turismo que abarca cerca de 65,80%, pesca 54,85% y la agricultura 5,85% de la PEA.

## II. Datos Generales de la Cooperativa

### Conformación de la Cooperativa

#### 1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODIVISION
RUC	1891744443001
PROVINCIA	Tungurahua
CANTÓN	San Pedro de Pelileo
BARRIO	Comercial
DIRECCIÓN	Av. Padre Jorge Chacón y Jose Mejía
TELÉFONO	032484125
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:finanz.prodivision@hotmail.com">finanz.prodivision@hotmail.com</a>
REPRESENTANTE LEGAL	Jorge Manuel Masquiza Masquiza
CONTADOR / A	Ing. Fanny Gloria Caizabanda Masquiza

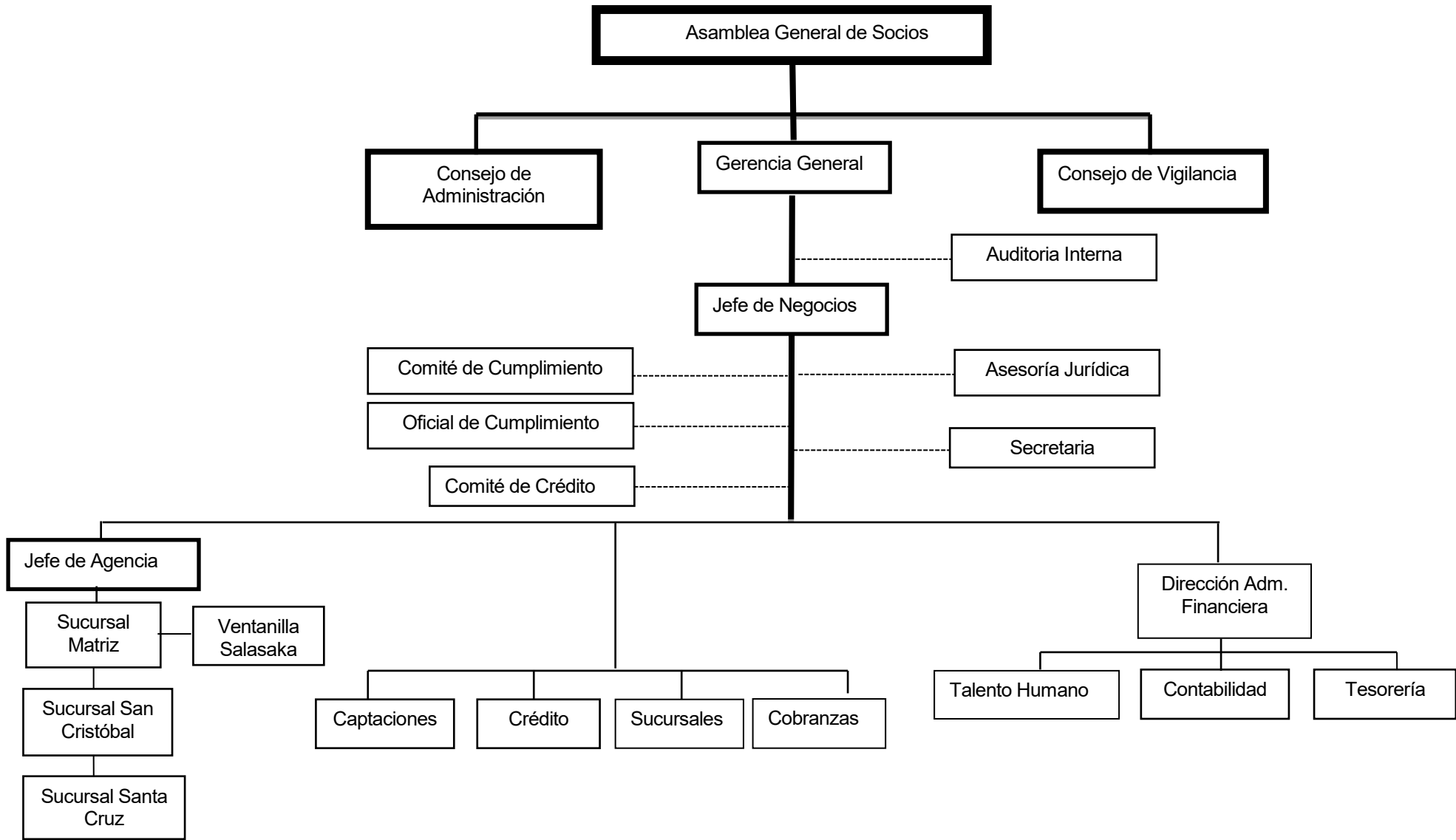
NÚMERO DE SOCIOS	2261
NÚMERO DE CLIENTES	557
NÚMERO DE OFICINAS	3

## 2. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

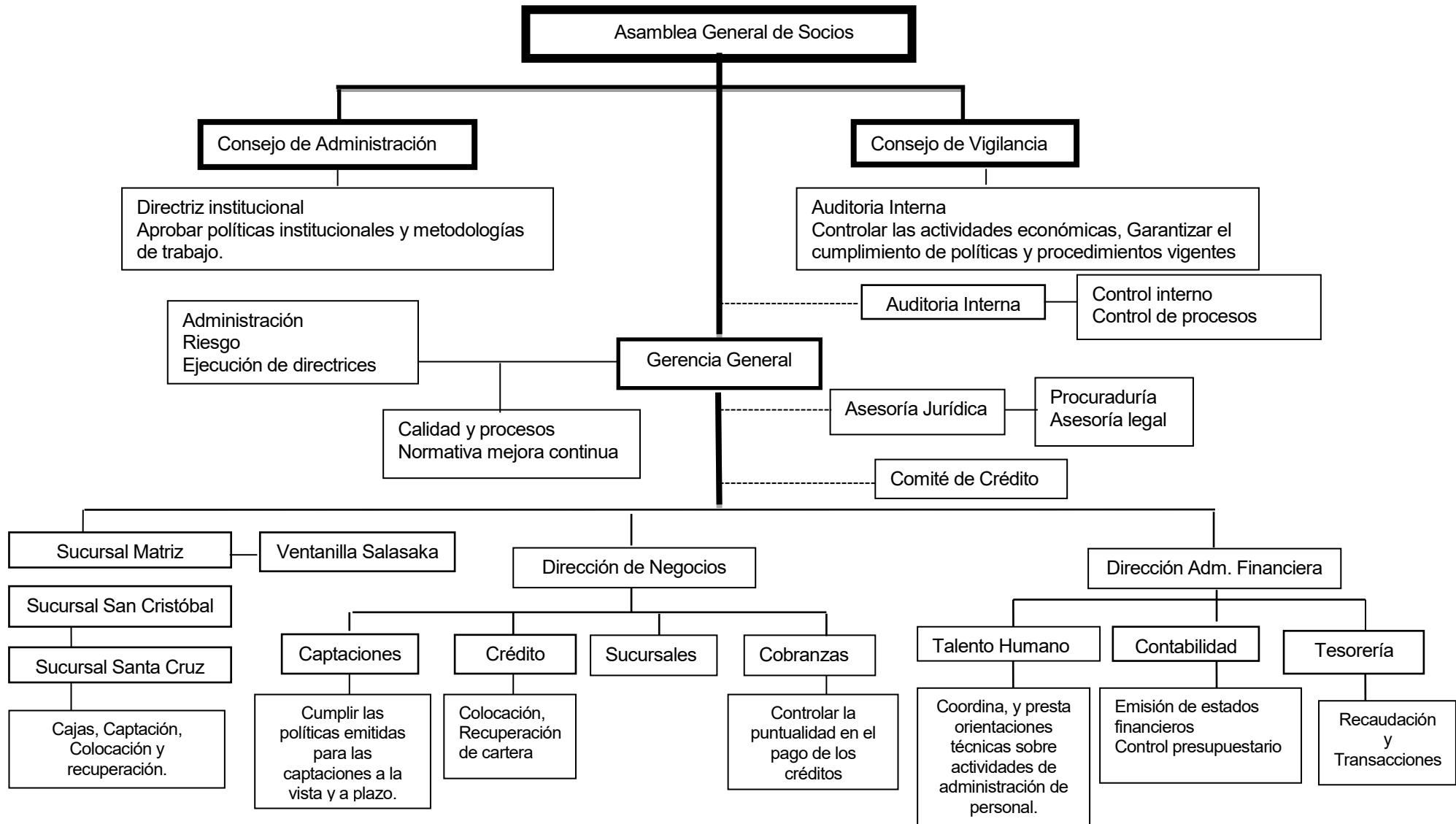
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODIVISION”, es una Institución de Intermediación Financiera comprometida en luchar contra la pobreza, el desempleo y la migración, fue constituida legalmente con Acuerdo N° 2540 del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas CODENPE del 15 de septiembre de 2011 y registrada en la SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con registro No. SEPS-ROEPS-2013-002581.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “PROVISIÓN”**



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “PROVISIÓN”**



## Misión actual

Somos una institución financiera con identidad cultural y crecimiento sostenible en la región Sierra Centro y región Insular, trabajando con productos y servicios financieros de calidad para mejorar las condiciones de vida de nuestros socios basados en los principios cooperativos.

## Visión actual

Ser una institución financiera sólidamente rentable en el ámbito financiero y social que apoya a la Economía Popular y Solidaria de forma innovadora para mejorar el Sumak Kawsay de nuestros socios.

## III. Valores Institucionales

De igual manera los valores trabajados en el taller que acoge la cooperativa son:

**CONFIANZA.** - Se refleja a través del resguardo de los intereses de sus asociados de manera responsable, velando de esta forma los valores financieros encomendados a la Cooperativa.

**HONRADEZ.** - Esto significa, velar por la propiedad de nuestros Socios y Clientes, precautelando y cuidando los valores confiados a nuestra responsabilidad.

**RESPONSABILIDAD.** - Es mantener un manejo técnico de nuestro trabajo, cumplir con los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos y en horarios extendidos de requerirse, dar calidad en el servicio a Socios y Clientes; y cumplir con todas las tareas encomendadas de una manera eficiente, efectiva y eficaz.

**HONESTIDAD.** - Se relaciona con proteger los intereses sobre la propiedad de los Socios y Clientes, a través de la aplicación de la normativa institucional y el conjunto de Leyes que rigen a la Republica, especialmente la LOEPS y su Reglamento General.

**TRANSPARENCIA.** - Es dar a conocer y hasta publicar toda la información de la COAC en forma: clara oportuna y precisa, tanto de los productos y servicios financieros ofrecidos, como de la Información Financiera obtenida registrada a los Socios y Clientes.

**RESPETO.** - Es cumplir con las normas de convivencia social, valorando los diversos criterios (siendo tolerantes), laborado en tiempos óptimos, cumpliendo con los acuerdos y desarrollando convenios de reciprocidad entre Directivos, Funcionarios y Colaboradores, y los Socios y/o Clientes, siempre en busca del bien común.

### 2.1. DIRECTIVOS

El Consejo de Administración está conformado por 5 vocales principales y 5 vocales suplentes. El Consejo de Vigilancia está conformado por 3 vocales principales y 3 vocales suplentes. Fueron designados en Asamblea General por un período de 4 años, de acuerdo al estatuto legal y aprobados por la SEPS. A continuación, se lista la composición de los consejos:



**VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	C.C.	FECHA DE ELECCIÓN	FECHA DE REGISTRO SEPS	
				DESDE	Duración
VOCAL PRINCIPAL 1	SAILEMA MASAQUIZA EDISON JAVIER	1803435401	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 2	CAISA CHAGLLA JORGE ANDRES	1803618139	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 3	MASAQUIZA MASAQUIZA LIZETH PAOLA	2000104006	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 4	MASAQUIZA ANANGO RUDY SANTOS	1804241584	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 5	CHILQUIINGA MASAQUIZA LUZMILA JESSENIA	1805297304	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 1	PANCHÁ MASAQUIZA WHUILFORD EINS	1804102273	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 2	CHILQUIINGA CHILQUIINGA JOSE MANUEL	1805219795	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 3	MASAQUIZA MORETA FRANCISCA	1802306538	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 4	JEREZ MASAQUIZA NORMA MISHIEL	2000129961	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 5	CHANGO CHANGO PEDRO MANUEL	1805149505	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS

**VOCALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA:**

CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	C.C.	FECHA DE ELECCIÓN	FECHA DE REGISTRO SEPS	
				DESDE	Duración
VOCAL PRINCIPAL 1	MASAQUIZA JEREZ EDISON BERNARDO	1804231528	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 2	MASAQUIZA CAIZABANDA ANA GABRIELA	1804428454	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL PRINCIPAL 3	MASAQUIZA MASAQUIZA JOSE ANDRES	1804953915	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 1	CAIZABANDA MASAQUIZA ARCEÑO MANUEL	1804014320	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 2	MASAQUIZA CHANGO FRANKLIN ANTONIO	2000140786	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS
VOCAL SUPLENTE 3	MASAQUIZA ALDAZ INES MARGARITA	2000142063	22-09-2021	15-12-2021	4 AÑOS

## 2.2 Datos financieros de la Cooperativa al 31 dic 2024

DETALLE	dic-21	dic-22	oct-23	DIC 24
Activo	16,32%	\$ 3404192,10	\$ 5276497,76	\$ 8178571,53
Pasivo	100,00%	\$ 2972886,27	\$ 4816075,75	\$ 7802042,72
Patrimonio	2,11%	\$ 457755,51	\$ 590504,60	\$ 761750,94
Cartera de Créditos	6,37%	\$ 2792097,37	\$ 4327750,92	\$ 6708013,92
Morosidad de cartera Vencida	37,76%	\$ 53663,85	\$ 56347,04	\$ 59164,40
Cartera Contaminad	1,77%	\$ 113662,01	\$ 125028,21	\$ 137531,03
Provisiones / cartera improductiva	107,19%	\$ -182091,80	\$ -200300,98	\$ -220331,08
Valor de créditos castigados	\$ 66.983,23	\$ 92436,86	\$ 127562,86	\$ 176036,75

Número de socios activos con crédito	578	843,88	1232,06	1798,81
Número de socios activos	2324	2683,60	3043,20	3402,80
Número de asesores de crédito	4	4,00	5,00	5,00
Número de empleados	11	11,00	13,00	13,00
Número de socios nuevos	232	359,60	359,60	359,60
Número de crédito vigentes	578	751,40	976,82	1269,87
Valor de créditos desembolsados	\$ 1.732.658,42	\$ 2252455,95	\$ 2928192,73	\$ 3806650,55
Número de créditos desembolsados	468	603,72	778,80	1004,65

INDICADORES FINANCIEROS (2022-2023-2024)

SUSTENTABILIDAD Y RENTABILIDAD		EXPLICACIÓN	dic-21	dic-22	Dic-23	Dic-24
Auto suficiencia operativa	Ingresos financieros / (gastos financieros + pérdidas por préstamos incobrables + gastos operativos)	Mide hasta qué punto puede una IMF cubrir sus costos a través de los ingresos operativos.	1,00	1,00	1,00	1,00
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Resultados ejercicio/promedio del patrimonio	Calcula la tasa de rendimiento sobre el Patrimonio Promedio para el período.	3,09%	3,09%	3,09%	3,09%
Rendimiento sobre activos (ROA)	Resultados ejercicio/promedio de activos	Mide hasta qué punto puede una IMF usar sus activos para generar rendimientos. Este Ratio es neto de impuestos y excluye ítems no operativos y donaciones.	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%
ADMINISTRACION ACTIVOS Y PASIVOS		EXPLICACIÓN	dic-21	dic-22	Dic-23	Dic-24
Rendimiento sobre la cartera bruta	Intereses y comisiones ganadas cartera crédito/promedio de la cartera bruta de créditos	Indica la habilidad de la IMF para generar efectivo de los intereses, cargos y comisiones sobre la Cartera Bruta de Préstamos. No se incluyen los ingresos que han sido devengadas, pero no pagadas en efectivo.	16,39%	16,39%	16,39%	16,39%
Cartera a Activos	Cartera bruta de crédito/Activos	Mide la asignación de activos de la IMF a su actividad de préstamos. Indica la habilidad de la gerencia para asignar recursos a la actividad primordial y más rentable de la IMF—el otorgamiento de créditos	94,33%	94,33%	94,33%	94,33%
Ratio de Costo de fondeo	Gastos financieros en pasivos de financiamiento (obligaciones financieras en gasto) / (promedio de depósitos-obligaciones público pasivo	Calcula una tasa de interés combinada para el financiamiento de todos los pasivos de las IMF.	6,69%	6,69%	6,69%	6,69%
Deuda a Patrimonio	Pasivos/Patrimonio	Mide el apalancamiento general de una institución y cuánto colchón tiene para absorber pérdidas después de pagar todos los pasivos.	5,28	5,28	5,28	5,28

<b>Ratio de Liquidez</b>	Fondos disponibles + Inversiones financieras/Obligaciones con el público	Indica el nivel de efectivo y equivalentes de efectivo que la IMF mantiene para cubrir pasivos de corto plazo	16,44%	16,44%	16,44%	16,44%
<b>CALIDAD DE LA CARTERA</b>		<b>EXPLICACIÓN</b>	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>	<b>Dic-23</b>	<b>Dic-24</b>
<b>Ratio de Cartera en riesgo</b>	Cartera en riesgo>30 días/Cartera bruta de créditos	La medición más aceptada de la calidad de la cartera. Las mediciones internacionales más comunes de la cartera en riesgo > 30 días y > 90 días.	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
<b>Ratio de Cartera castigada</b>	Valor de créditos castigados/Promedio de Cartera bruta de créditos	Representa el porcentaje de los préstamos de la IMF que han sido eliminados de los balances de la Cartera Bruta de préstamos porque es improbable que sean repagados.	2,29%	2,29%	2,29%	2,29%
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>		<b>EXPLICACIÓN</b>	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>	<b>Dic-23</b>	<b>Dic-24</b>
<b>Ratio de gastos operativos</b>	Gastos operativos/Promedio de cartera bruta de créditos	Resalta los gastos del personal y los gastos administrativos relativos a la Cartera de Préstamos, que es el indicador de eficiencia que se utiliza más comúnmente.	7,54%	7,54%	7,54%	7,54%
<b>Costo por socio activo</b>	Gastos operativos/Número de socios activos	Proporciona una medición significativa de la eficiencia para una IMF, permitiéndole determinar el costo promedio de mantener un socio activo.	59,76	59,76	59,76	59,76
<b>Socios por asesores de crédito</b>	Número de socios con crédito activos/Número de asesores de crédito	Mide la carga promedio de casos (número promedio de prestatarios manejados por) cada oficial de crédito.	70,94	70,94	70,94	70,94
<b>Socios activos por personal</b>	Número de socios activos/Total número de miembros de personal	La productividad general del personal de la IMF en términos del manejo de los socios, incluyendo los prestatarios, los ahorristas voluntarios y otros socios.	265,71	265,71	265,71	265,71
<b>Tamaño promedio de los créditos vigentes</b>	Cartera bruta de crédito/Número de Créditos vigentes por pagar	Mide el saldo promedio de los préstamos vigentes por prestatario. Esta ratio es un impulsor de la rentabilidad y una medida de cuánto de cada préstamo está disponible para los socios.	3786,03	3786,03	3786,03	3786,03
<b>Créditos promedios desembolsados</b>	Valor de créditos desembolsados/Número de créditos desembolsados	Mide el valor promedio de cada préstamo desembolsado. Esta ratio es frecuentemente utilizada para proyectar los desembolsos	3714,95	3714,95	3714,95	3714,95

**Mercados de Intervención**

La Cooperativa es una entidad de la zona y con oficinas en las islas Santa Cruz y San Cristóbal en la provincia de las Galápagos, en donde existen otras entidades financieras igual que la cooperativa de ahorro y crédito “Prodivision”. Esta condición hace que la competencia de la cooperativa sea manejable mientras la competencia sea con entidades pares a la cooperativa ya que requiere respuestas inmediatas y apropiadas a las necesidades de la población de la zona.

El territorio de trabajo es amplio en el cantón Peñileo donde aún se debe seguir explotando el mercado que existe, esto es por una parte por productores, artesanos, campesinos y necesidades de financiamiento para sus cultivos. A continuación, una importante información obtenida de las bases de datos de la Cooperativa, que dan cuenta del perfil de los prestatarios actuales y su potencial.

PERFIL DE PRESTATARIOS		
CRITERIO	RANGOS /VARIABLE	%
EDAD	18-29 años	29.13%
	30-45 años	42.67%
	46-65 años	27.09%
	más de 65 años	1.11%
SEXO	Masculino	51.76%
	Femenino	48.24%
ESTADO CIVIL	Casado	43.78%
	Divorciado	11.69%
	Separado	0.00%
	Soltero	42.12%
	Viudo	1.67%
	Unión de Hecho	0.74%
EDUCACIÓN	Primaria	45.45%
	Secundaria	38.59%
	Superior	9.09%
	Maestría	1.11%
	Otro	5.75%
SECTOR	Urbano	48.2%
	Rural	51.8%
ACTIVIDADES ECONÓMICA	Comercio	37.85%
	Servicio	30.43%
	Producción	18.00%
	Agricultura	13.73%
	Pecuaria	0.00%
	Acuicultura	0.00%
TIPO CLIENTE	Microempresario	97.40%
	Otro	2.60%
	1-12 meses	26.35%
ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO EN MESES	13-24 meses	13.54%
	Más de 24 meses	60.11%
POSEE VIVIENDA PROPIA (SI/NO)	SI	41%
	NO	59%

**Grupos de interés**

Los participantes del taller de planificación estratégica de la Cooperativa analizaron los grupos de interés internos y externos y que expectativas tienen estos, respecto de la Cooperativa Prodivision, a continuación, detallamos el trabajo de los grupos:

**GRUPOS DE INTERES AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA**

Grupos de interés	Ellos quieren	La Cooperativa que requiere
Directivos	Confianza, capacitaciones, adquirir experiencia y aportar al desarrollo de la cooperativa.	Tomem buenas decisiones considerando el bien común y el buen vivir, cumpliendo las funciones y atribuciones que les compete.
Personal	Capacitación, incentivos, buena comunicación, remuneración.	Desempeñar con eficiencia y eficacia su trabajo en cada área. Buena atención a socios y clientes, con responsabilidad, fidelidad, honradez, confianza
Socios ahorristas	Seguridad, eficiencia y confianza,	Buena participación de socios ahorristas.
Socios solicitantes de crédito	Nuevos productos, garantía solidaria	Puntualidades en sus pagos.

**GRUPOS DE INTERES EXTERNOS A LA COOPERATIVA**

Grupo	Que demandan ellos	Que demanda la cooperativa
Asociaciones de productores y artesanos	Acceso a Crédito oportuno	Cumplimiento en pagos.
Financiadores – CONAFIPS y BANCODesarrollo.	Que mantenga buenos indicadores.	Financiamiento, tasas de interés bajo, monitoreo, asesoramiento, flexibilidad de indicadores,
GAD Municipal	Capacitación en temas sociales y financieros a la población.	Pago de nómina, de impuestos prediales-
Reguladores y Supervisión	Que mantenga buenos indicadores y requerimientos al día.	Flexibilidad y tiempo para cumplir la normativa.

**IV. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas F.O.D.A.**

**Metodología de evaluación**

Hemos realizado el levantamiento del FODA desde un trabajo en grupos, contando con la participación de Directivos, Gerente y funcionarios de la entidad y

se muestra a continuación y a nivel de cuestionario preparado por el equipo consultor y aplicado a directivos y gerencia.

**Resultados del trabajo en taller:**

**Análisis frente interno:**

**Análisis frente externo:**

LEVANTAMIENTO DE FORTALEZAS		LEVANTAMIENTO DE OPORTUNIDADES	
1	Credibilidad	1	Crecimiento económico de la zona de influencia.
2	Contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión institucional.	2	Mayor avance de servicios tecnológicos
3	Contar con una cobertura en la Región Insular y Sierra Centro.	3	Generación de sinergia de trabajo con los grupos social de interés que pertenezcan a la EPS.
4	Contar con un gobierno corporativo comprometido	4	Contar con nuestra identidad cultural dentro de nuestro ámbito de influencia.
5	Contar con alianzas estratégicas de fondeos.	5	Contar con una zona en constante crecimiento
6	Contar con fondos disponibles referidos		<b>Estrategias</b>
7	Contar con indicadores financieros positivos	1	Contar con productos financiero competitivos y oportunos para mejorar la calidad de vida de nuestros socios.
	<b>Estrategias</b>	2	Masificar y aprovechar los recursos tecnológicos para brindar un mejor y rápido servicio.
1	Lanzar nuevos productos y servicios financieros para mantener la credibilidad y confianza de nuestros socios.	3	Realizar acercamientos con el representante de los gremios de nuestro nicho de mercado.
2	Fortalecer las habilidades y competencia del personal de la institución para responder de mejor manera a la necesidad de nuestros socios.	4	Realizar de inversión para el sector artesanal y productivo
3	Identificar las actividades económicas que necesitan reactivar la economía de nuestros socios.		
4	Tomar mejores decisiones para mejorar la calidad de nuestros socios.		
5	Creceer y apoyar a la economía popular y solidaria sosteniendo buenos indicadores financieros y sociales		
LEVANTAMIENTO DE DEBILIDADES		LEVANTAMIENTO DE AMENAZAS	
1	Software y hardware	1	Pandemia COVID-19
2	Cultura organizacional débil	2	Tasas de intereses activas y pasivas
3	Falta de personal para captación para cubrir liquidez	3	Políticas gubernamentales poco apoyo a EPS(Economía Popular y Solidaria)
4	Falta de un manual de procesos	4	Riesgo de mercado por resoluciones y normativas cambiantes
5	Legalidad de la marca de la institucional ante el SENADI	5	Competencia desleal de las cooperativas del segmentos 1 y 2
	<b>Estrategias</b>		<b>Estrategias</b>
1	presupuestar para el cambio	1	Implentar políticas que nos cubra de los riesgos
4	Contratar profesional para levantar procesos	2	Servicio personalizado (fidelizar a los socios )
3	Contratar personal idóneo	3	Preparado para responder inmediatamente a los cambios
2	implementar el manual orgánico funcional de la institución		
5	Gestionar la marca institucional		

## V. Objetivos Estratégicos

Juntamente con los participantes se han definido como sus objetivos a los siguientes:

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Social</b>	Mantener una comunicación asertiva y cercana con todos nuestros socios y clientes.	Educar a nuestros socios en la cultura de ahorro para mejorar el Sumak Kawsay.	Gerente y equipo de Negocios.
<b>Financiera</b>	Mejorar los indicadores Financieros, Administrativos y Sociales de la Institución.	Realizar convenios de líneas de crédito para fondeo con nuestras Entidades Aliadas. Mejorar la política de captaciones de recursos en la institución.	Gerente y Equipo de Negocios
<b>Productos y servicios</b>	Realizar campañas agresivas de promoción de nuestros Productos y servicios Financiero y no Financieros.	Mantener y Mejorar una Imagen Corporativa de la Institución digna de la confianza de nuestros socios y Clientes.	Gerente y Equipo de trabajo de la COAC
<b>Talento Humano</b>	Contar con personal capacitado y comprometido acorde a cada uno de los perfiles que se necesita en cada puesto de trabajo.	Crear políticas de incentivo para el personal que cumple efectivamente sus metas	Gerente y presidente del Consejo de Administración.
<b>Organización y Procesos</b>	Mejorar e incrementar los procesos de las diferentes áreas de la Institución, dando énfasis al Negocio de la COAC.	Contar con un Sistema Informático adecuado.	Gerente, Soporte Técnico y presidente del Consejo de Administración.

Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales se han considerado por una parte los planteados en el taller, así como los resultados del análisis FODA arriba expuestos, enmarcados de acuerdo a la metodología en 4 dimensiones:

- a. Social y Financiera,
- b. Productos y servicios
- c. Talento Humano,
- d. Organización y Procesos.

Este trabajo en el que se definieron sus estrategias, responsables e indicadores se detallan en la **MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO**.

## **VI. Objetivo Macro**

**Mejorar servicios financieros y cobertura a los socios para lograr solvencia patrimonial y resultados financieros propuestos, así como la participación y empoderamiento de los socios, directivos y empleados de la cooperativa, en los años 2022 al 2024 de manera de ser la entidad de inclusión financiera referente en el sector de la Economía Popular y Solidaria.**

Para los restantes objetivos están planteadas las “estrategias” que contribuirán a su cumplimiento y cuya implementación requerirá generar los planes operativos para los diferentes períodos.



## MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO

<b>Dimensión 1</b>	<b>SOCIAL</b>				
<b>Objetivo Estratégico 1</b>	Mantener una comunicación asertiva y cercana con todos nuestros socios y clientes				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1.Mapeo de la Comunidad para establecer espacios de encuentro entre directivos y personal con la comunidad de manera conjunta y periódica	Consejos, Gerencia y Jefes de Agencia	Trimestral	Trimestral	Trimestral	
2.Generar un plan de trabajo determinando reuniones con la comunidad para establecer alianzas.	Consejos, Gerencia, Jefes de Agencias y Jefe de Negocios	Trimestral	Trimestral	Trimestral	
3.Evaluar los resultados a fin de corregirlos de ser necesario.	Presidencia y Gerencia	Semestral	Semestral	Semestral	
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	Mejorar los indicadores Financieros, Administrativos y Sociales de la Institución				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Evaluar mensualmente los indicadores esenciales de la Institución.	Gerencia y Contabilidad	Evaluación de resultados.	Evaluación de resultados	Evaluación de resultados	
2.Contar con una herramienta para medir el impacto social en la comunidad (balance Social)	Presidente del Consejo, gerente y jefe de Negocios.	Evaluación semestral	Evaluación semestral	Evaluación semestral	
3. Ajustar y corregir los desfases que se presenten en los indicadores respecto a lo presupuestado.	Consejos, Gerencia y Contabilidad	Mensual	Mensual	Mensual	
<b>Dimension2</b>	<b>FINANCIERA</b>				
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	Realizar campañas agresivas de promoción de nuestros Productos y servicios Financiero y no Financieros.				
Estrategias	Responsable	Meta			

		2022	2023	2024	Observaciones
1. Establecer un plan de campañas que establezca la proyección del crecimiento	Gerencia y jefe de Negocios.	Enero- Dic	Enero- Dic	Enero- Dic	
2. Realizar Marketing para mejorar la comercialización de los productos y servicios.	Gerencia y jefe de Negocios.	Trimestral	Trimestral	Trimestral	
3. Control mensual presupuestario y cumplimiento al objetivo	Gerencia, Contabilidad y jefe de Negocios	Mensual	Mensual	Mensual	
4. Análisis y ajuste necesario de los resultados.	Gerencia y Contabilidad	Trimestral	Trimestral	Trimestral	
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	Contar con personal capacitado y comprometido acorde a cada uno de los perfiles que se necesita en cada puesto de trabajo.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Levantar un check list de las necesidades de capacitación para el personal.	Gerencia, Consejos y Jefe de Negocios	Marzo	Marzo	Marzo	
2. Determinar la contratación de Asesores externos para la capacitación	Gerencia y Consejo	Anual	Anual	Anual	

Dimensión 3	PRODUCTOS / SERVICIOS / MERCADO / CLIENTES				
<b>Objetivo Estratégico 5</b>	Mejorar e incrementar los procesos de las diferentes áreas de la Institución, dando énfasis al Negocio de la COAC.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Contar con un Asesor externo para el levantamiento de procesos por áreas de la Institución.	Presidente y Gerente	X		X	
3. Realizar análisis técnico y económico de las propuestas presentadas.	Presidente y Gerente	X			
4. Determinación y ejecución de la propuesta escogida	Gerente y Jefe de Negocios	X			

<b>Dimensión 4</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>				
<b>Objetivo Estratégico 6</b>	Educar a nuestros socios en la cultura de ahorro para mejorar el Sumak Kawsay				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Realizar la Educación Financiera con nuestros socios y clientes	Gerencia, Jefe de Negocios y Jefes de Agencias.	Primer semestre y Segundo Semestres	Primer semestre y Segundo Semestres	Primer semestre y Segundo Semestres	
2. Capacitar al personal encargado de la educación financiera	Jefe de Negocios y jefes de Agencia	Primes Semestre	Primer Semestre	Primer Semestre	
<b>Objetivo Estratégico 7</b>	Realizar convenios de líneas de crédito para fondeo con nuestras Entidades Aliadas. Mejorar la política de captaciones de recursos en la institución.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Realizar convenios de líneas de crédito con nuestros fondeaderos externos.	Gerencia y Jefe de Negocios	Mensual	Mensual	Mensual	
2.- Dar énfasis en las capacitaciones a los captadores de la institución y formación integral a los asesores de negocios.	Gerencia y Consejos	Sistema de incentivos definido			
1. Evaluación Presupuestaria de cumplimiento de metas.	Gerencia y Jefe de Negocios	Trimestral	Trimestral	Trimestral	
<b>Dimensión 5</b>	<b>ORGANIZACIÓN / PROCESOS</b>				
<b>Objetivo Estratégico 8</b>	Mantener y Mejorar una Imagen Corporativa de la Institución digna de la confianza de nuestros socios y Clientes.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Utilizar uniformes todos los días de la semana, socializar un saludo corporativo para todas las agencia y personal de la Institución	Consejos y Gerencia	Mensual	Mensual	Mensual	

2. Contratar un Cliente fantasma para que se pueda medir el grado de atención a nuestros Socios y clientes por parte del personal.	Gerencia y presidente del consejo	Semestral	Semestral	Semestral	
<b>Objetivo Estratégico 9</b>	Crear políticas de incentivo para el personal que cumple efectivamente sus metas				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
3. Realizar el plan de incentivos por porcentaje de cumplimiento.	Consejos y Gerencia y jefe de Negocios.	mensual	Mensual	Mensual	
1. Evaluación de cumplimiento de metas.	Consejos, Gerencia y jefe de negocios.	mensual	mensual	Mensual	
<b>Objetivo Estratégico 10</b>	Contar con un Sistema Informático adecuado.				
Estrategias	Responsable	Meta			
		2022	2023	2024	Observaciones
1. Consultar con proveedores de un nuevo Sistema Informático.	Consejos y Gerencia	Primer Semestre	<b>2023</b>		
2. Analizar la mejor propuesta para la implementación.	Consejos y Gerencia	2022			
3. Implementar nuevo sistema informático	Consejos, Gerencia y jefe de negocios.		2023		

Este Plan Estratégico fue analizado y Aprobado en reunión realizada por el consejo de administración el 07 de diciembre del 2021.

PRESIDENTE

SECRETARIA

CONSEJO DE ADMINISTRACION

CONSEJO ADMINISTRATIVO

**ANEXO**

**Personal de la Cooperativa**

NÓMINA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA 2022							
Nº	ÁREA	CARGO	EDAD	GÉNERO	TIEMPO EN LA COAC	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
1	ADMINISTRATIVA	GERENCIA	36	MASCULINO	10 AÑOS	Tecnologado	Asesor de Créditos y Presidente de C. Administración
2	ADMINISTRATIVA	SECRETARIA		FEMENINO	0	INGENIERIA	Atención cliente Coac.
3	CONTROL	AUDITOR INTERNO	27	MASCULINO	4 Años	Licenciado	C. Vigilancia Coac Prodvision
4	CONTROL	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	28	MASCULINO	0	INGENIERO FINANCIERO	Otras Coac's
5	JEFE DE OPERACIONES	JEFE DE NEGOCIOS	34	MASCULINO	4 AÑOS	INGENIERO FINANCIERO	Presidente de C. Vigilancia
6	CONTABILIDAD	CONTADORA	36	FEMENINO	9 AÑOS	INGENIERA EN CPA	CONTADORA
7	OPERACIONES	CAJERA	24	FEMENINO	6 AÑOS	Tercer Nivel	CAJERA
8	OPERACIONES	CAJERA	36	FEMENINO	5 AÑOS	Bachiller	CAJERA
9	OPERACIONES	CAJERA	28	FEMENINO	2 AÑOS	Tecnologado	NINGUNA
10	OPERACIONES	ASESOR DE CRÉDITOS	26	FEMENINO	8 MESES	Economista	NINGUNA
11	OPERACIONES	ASESOR DE CRÉDITOS	27	MASCULINO	7 MESES	Bachillerato	ASESOR DE CRÉDITOS
12	OPERACIONES	ASESOR DE CRÉDITOS	27	FEMENINO	8 MESES	Ingeniería	NINGUNA