



Documento interno

Plan estratégico

2026-2028

INS-EST-05-DIN-01

Versión 1.0

- Este Plan Estratégico Institucional establece la visión, misión, objetivos y líneas de acción que guiarán el desarrollo de la Cooperativa durante el período 2026-2028. Su propósito es fortalecer la gestión financiera, operativa y social, promoviendo un crecimiento sostenible, inclusivo y alineado con los principios cooperativos.
- A través de este instrumento, se busca consolidar la confianza de los socios, mejorar la calidad de los servicios y ampliar el impacto positivo en las comunidades.
- El documento se fundamenta en un diagnóstico integral que considera el entorno económico, el desempeño institucional y las expectativas de los actores clave.

**Gerencia
Noviembre de 2025**

Construyendo sueños !



Documento interno

Plan estratégico

INS-EST-05-DIN-01

Versión 1.0

DOCUMENTO ORIGINAL		
ALMACENAMIENTO:	Repositorio documental	TIPO DE ARCHIVO: Digital Word Digital PDF Físico
ACCESO:	Todos los grupos de interés	

ELABORADO POR: 	REVISADO POR: 	APROBADO POR: 
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	PRESIDENTE CAD
Fecha: 18.11.2025	Fecha: 20.11.2025	Fecha: 27.11.2025

Aprobado el 27 de noviembre de 2025, mediante ACTA Nro. COAC-S.ORD 2025-011 C.A.

REGISTRO DE VERSIONES

Versión	Descripción de la versión (motivos y cambios)	Fecha	Realizado por	Documentos que elimina
1.0	Emision inicial	27.11.2025	Ing. Bayron Pinda	N/A

ÍNDICE Y CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
1 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "P.A.I.S" LTDA.....	6
1.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA	6
1.2 QUIÉNES SOMOS	6
2 ANTECEDENTES.....	7
3 POLÍTICAS GENERALES.....	7
4 DESARROLLO.....	8
4.1 INTRODUCCIÓN	8
4.2 METODOLOGÍA.....	8
4.3 PLANIFICACIÓN.....	9
4.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	9
5 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
5.1 ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL	20
5.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	22
5.3 GRUPOS DE INTERÉS Y EXPECTATIVAS	23
5.4 ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	24
5.5 ANÁLISIS FODA	24
5.6 ANÁLISIS PESTEL	26
5.7 ANÁLISIS ECONÓMICO: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	27
5.8 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO TERRITORIAL	29
5.9 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	31
5.10 ANÁLISIS DE PROYECCIÓN FINANCIERA 2025–2028	34
6 ELEMENTOS ORIENTADORES.....	37
6.1 MERCADO OBJETIVO	37
6.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL	38
7 MARCO ESTRATÉGICO	39
7.1 OBJETIVOS Y METAS	39
7.2 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	39
7.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	41

PRESENTACIÓN



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio “P.A.I.S” Ltda. es una institución de economía popular y solidaria que ofrece a sus socios servicios de intermediación financiera y microfinanzas. A través de una gestión por procesos, no solo añadimos valor, sino que también beneficiamos de manera efectiva a los sectores de la economía popular en la región centro del país y la ciudad de Macas. En el ámbito de nuestra competencia, desde la regulación y el control hasta la consolidación de los principios de inclusión social sostenible, transparencia, gobernabilidad, inclusión financiera, capacitación y estrategias de mejoramiento continuo.

Actualmente, la cooperativa ha experimentado un crecimiento en sus activos, lo que la posiciona en el segmento 3 para el año 2025 según el Ranking de la SEPS. Ejecutamos nuestras actividades a través de tres (3) puntos de atención ubicados en las ciudades de Ambato, Macas, con nuestra oficina matriz en la ciudad de Riobamba, Ecuador.

El sector económico popular y solidario sitúa a la persona en el centro de todo proceso. Es por eso que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio “P.A.I.S”, en reconocimiento a los valores de autogestión, respeto, democracia y equidad, contribuye a la transparencia y trabaja para reducir las inequidades sociales en la región del país donde operamos. Nos esforzamos por fortalecer el sector cooperativo como parte esencial del sistema económico nacional, velando por los derechos de nuestros socios y el cumplimiento de la ley.

Por tanto, con orgullo, presentamos nuestra Planificación Estratégica 2026-2028, con el objetivo de consolidar nuestra institución como referente de crecimiento sostenido, promoviendo la estabilidad, confianza, integración, sostenibilidad y crecimiento institucional.

Ing. Byron Pinda PhD.
GERENTE GENERAL

1 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO "P.A.I.S" LTDA.

1.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S busca ofrecer en estos tiempos modernos un servicio orientado a satisfacer las necesidades de créditos ahorros, inversión, educación, proyectos, servicios, que cada vez son mayores debido al incremento de la población y con esto sus necesidades financieras.

Con estos antecedentes la cooperativa nace en enero del 2010 con el propósito de juntar a todas las personas migrantes de la provincia de Chimborazo que se encuentran en todas las ciudades del país y se dedican en su mayoría al negocio informal; nace la iniciativa por parte del Sr. Bayron Pinda con la experiencia que ha adquirido trabajando como contador de algunas cooperativas ve la necesidad de juntar y formar la pre cooperativa que inicialmente se llamaba CHIMBORAZO y se comienzan a agrupar todos los Chimboracenses que viven en la ciudad de Riobamba y Ambato con el único propósito de mejorar la calidad de vida a través del cooperativismo se comienza con aportes de 50 dólares mensual y se empresta hasta 200,00 para su negocio informal conforme se realizaba los trámites correspondientes para adquirir la personería jurídica en donde ya constaba el nombre de CHIMBORAZO y por la cual se decide cambiar al nombre que se cuenta en la actualidad COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO P.A.I.S. Ltda.; Luego de casi un año de haber realizado los papeles el 22 de Octubre del 2010 se otorga el acuerdo ministerial 0081:

En el mes de noviembre se realiza la asamblea general de socios y deciden buscar un local para empezar atender a toda la ciudadanía siendo el 26 de enero del 2011 en donde la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCCIÓN AHORRO INVERSIÓN SERVICIO P.A.I.S. Ltda. Abre las puertas a todo el público en general.

La empresa se creó una vez obtenidos los resultados del estudio de pre-factibilidad, factibilidad, técnico, financiero y estudio de mercado que nos proporcionaron información acerca de la viabilidad del proyecto.

1.2 QUIÉNES SOMOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.; con Ruc 1891739113001. Es una organización con responsabilidad social siendo su principal actividad la intermediación financiera, autorizada para su funcionamiento por los organismos de control del estado ecuatoriano, como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Oficinas

1. Matriz Riobamba
Espejo 30-33 y Nueva York
Telf: (03) 2940929
WhatsApp: 0962306266
2. Agencia Ambato
Av. Julio Jaramillo y Julio Cesar Cañar

Telf: (03) 2415668

WhatsApp: 0996074778

3. Agencia Macas
Av. Guamote entre 10 de Agosto y Tarqui
Telf: (07) 2306938
WhatsApp: 0996781725

Los directivos de la Cooperativa conscientes de su visión social y de su papel dentro de la comunidad rural y urbana, han continuado ofreciendo nuevas alternativas de crecimiento a sus socios. Esto se refleja en los servicios financieros que ofrecemos actualmente y que planeamos implementar en el futuro, con un enfoque especial en el apoyo a emprendimientos.

En este contexto, es crucial implementar nuestra Planificación Estratégica institucional para proyectarnos adecuadamente hacia la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, con especial atención a la contingencia necesaria para mitigar el riesgo institucional.

2 ANTECEDENTES

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en su Artículo 44, establece las atribuciones y responsabilidades del Gerente, que incluyen presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria. Estos dos últimos deben ser entregados máximo hasta el 28 de noviembre del año en curso.

La gestión de la Cooperativa se basa en la planificación estratégica, una metodología técnica que establece objetivos estratégicos y directrices para guiar el rumbo de la institución. Esto la prepara para abordar eficazmente los cambios en el entorno, característicos de la realidad actual en Ecuador.

En noviembre de 2025, los directivos y la Gerencia decidieron elaborar un nuevo Plan Estratégico para el período 2026-2028. Este plan permitirá a la Cooperativa continuar su desarrollo sostenido y contar con un Plan Operativo actualizado, en concordancia con el esquema general del Plan Estratégico para el nuevo período.

Para la elaboración del Plan Estratégico, se llevó a cabo el diseño de matrices FODA y se determinaron las estrategias, objetivos, metas, expectativas y actividades, basándose en la realidad de la entidad y utilizando la información más relevante y actualizada de la Cooperativa.

Un aspecto importante de este proceso es el cumplimiento de la política de realizar los Planes Estratégicos con un horizonte de tres años.

3 POLÍTICAS GENERALES

- a. La entidad adopta el enfoque de la planificación estratégica, el cual implica un monitoreo continuo de las condiciones del entorno y del mercado, así como la correspondiente adaptación de las estrategias, acciones y estructuras internas para mantener o mejorar su posición competitiva. Esto garantiza la supervivencia y estabilidad institucional, además de fomentar un futuro crecimiento de la cooperativa.

- b. La Misión, Visión y los objetivos estratégicos constituyen los elementos más estables de la planificación. Por otro lado, las estrategias, planes, acciones, programas y presupuestos sirven como directrices para la toma de decisiones, sujetas a actualizaciones periódicas que se reflejan en el desarrollo de la cooperativa.
- c. La planificación estratégica de la Cooperativa es un conjunto de decisiones deliberadas que establecen la dirección a corto y mediano plazo, determinando así su rumbo futuro. Es fundamental involucrar y difundir la planificación estratégica al personal de la Cooperativa y a terceros para comunicar los objetivos de la institución.
- d. Esta herramienta gerencial permite monitorear y evaluar el proceso de las acciones y el impacto de las estrategias para alcanzar el éxito en los mercados donde opera la cooperativa.
- e. Ante las mejores condiciones del entorno y los mercados, la Cooperativa considera que un horizonte de planificación adecuado implica realizar un análisis a un año, con objetivos estratégicos a dos años. Esto incluye fortalecer la gestión de control interno.
- f. En caso de cambios en el entorno o en las estrategias institucionales, el plan será modificado y estos cambios deberán ser aprobados por la administración y documentados adecuadamente como versiones del plan original. En concordancia con lo anterior, la administración decide que el Plan Estratégico debe ser monitoreado trimestralmente y evaluado semestralmente.

4 DESARROLLO

4.1 INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica 2026-2028 ha sido diseñada en respuesta a los nuevos desafíos y oportunidades que enfrenta la Cooperativa en su entorno cambiante. El proceso de elaboración de este plan consideró la recopilación exhaustiva de información de cada uno de los departamentos, tanto de la matriz como de sus agencias, así como el análisis detallado de los estados financieros y del sistema informático.

Una vez consolidada la planificación, se decidió socializar el plan con los directivos y empleados para garantizar el cumplimiento de las actividades y objetivos, así como fomentar la responsabilidad compartida en su ejecución. Este enfoque asegura que todos los integrantes de la Cooperativa comprendan el valor de los instrumentos estratégicos para la gestión y administración institucional.

En el año 2025, la Cooperativa reconoció la necesidad de alinear su visión estratégica con los nuevos escenarios que podrían influir en su desarrollo. Como resultado, se llevó a cabo la creación del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2026-2028, con la participación activa del equipo directivo y ejecutivo en varios talleres y reuniones. Este plan recoge la visión y los lineamientos estratégicos que guiarán a la Cooperativa durante los próximos tres años, consolidando su posición en el mercado y garantizando su sostenibilidad.

4.2 METODOLOGÍA

Para la elaboración de la Planificación Estratégica, se trabajó en base a la metodología de reuniones de trabajo el siguiente orden:

1. Elaboración de diagnósticos en áreas estratégicas mediante análisis de cumplimiento normativo y de gestión.
2. Elaboración de la Matriz de las Fortalezas y Debilidades; y Oportunidades y Amenazas (FODA) y el impacto que representan: alto, medio o bajo.
3. Elaboración de la Matriz Integral del FODA: Fortalezas y Amenazas, que incluya las estrategias a implementar.
4. Definición de la Misión y Visión, Principios y Valores.
5. Determinación de las Estrategias en base a los Objetivos Institucionales por áreas.
6. Análisis y elaboración del Plan Operativo Anual, en base al Plan Estratégico.

4.3 PLANIFICACIÓN

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa, se contempló los siguientes aspectos:

- Recopilación y levantamiento de la información necesaria de cada uno de los Departamentos de la Matriz sus agencias y de información de los estados financieros y del sistema informático.
- Una vez terminado los documentos finales de la Planificación Estratégica se determinó que el Plan Estratégico, sea socializado con los directivos y empleados, para el cumplimiento de las actividades y objetivos y se sensibilice la responsabilidad personal de todos los integrantes de la Cooperativa, que representan estos instrumentos para la administración y gestión de la institución.

En virtud del contexto institucional, en el año 2025 se articula la visión estratégica de la institución a los nuevos escenarios que tendrán impacto en el desarrollo y crecimiento, por tal razón, se plantea el nuevo Plan estratégico Institucional (PEI) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio "P.A.I.S" para el periodo 2026 - 2028.

4.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico de la institución tiene como objetivo principal analizar y destacar las iniciativas implementadas con el fin de fortalecer la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo en todas las áreas de la Cooperativa. Se busca proporcionar una visión integral de las acciones emprendidas y sus impactos, consolidando un panorama claro y transparente para los stakeholders internos y externos.

4.4.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En el análisis del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio "P.A.I.S" Ltda., se evidencia un compromiso institucional con la ética, la transparencia y el cumplimiento normativo. Los representantes de la Asamblea General han sido elegidos mediante procesos verificables, cumpliendo con los requisitos establecidos por la normativa vigente. Este proceso garantiza la legitimidad de los órganos de gobierno y fortalece la confianza de los socios en la estructura institucional.

La Asamblea General aprueba documentos clave para la gestión de la cooperativa, tales como el Reglamento de Dietas, viáticos, movilización y gastos de representación, así como los informes de Gerencia, los estados financieros y los reportes del Presidente y del Consejo de Vigilancia.

Estas decisiones reflejan una práctica constante de rendición de cuentas y participación democrática, alineada con los principios cooperativos.

El Consejo de Administración ejerce sus funciones de supervisión y dirección institucional con responsabilidad. Solicita explicaciones sobre el cumplimiento de objetivos, nombra al Gerente, y establece su retribución económica conforme a lo estipulado en los estatutos. Asimismo, ha designado un Gerente subrogante para garantizar la continuidad operativa, demostrando previsión y compromiso con la estabilidad organizacional.

Todas las resoluciones adoptadas por el Consejo de Administración son comunicadas al Consejo de Vigilancia, lo que permite una coordinación efectiva entre los órganos de control y dirección. Las reuniones del Consejo se desarrollan conforme a lo establecido en los estatutos, y se cuenta con mecanismos formales para sancionar a directivos y empleados que incumplan las exigencias éticas y de integridad institucional.

En conjunto, el funcionamiento del Consejo de Administración refleja una cultura organizacional orientada a la transparencia, la responsabilidad y el respeto por los principios cooperativos, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

4.4.2 CONSEJO DE VIGILANCIA

La evaluación del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio "P.A.I.S" muestra un desempeño sólido en varias áreas críticas de supervisión y control. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

El Consejo de Vigilancia cumple con los requisitos de conocimientos y habilidades para sus miembros, lo que es fundamental para el desempeño efectivo de sus funciones. Además, tiene acceso a toda la información necesaria para ejercer su función de manera adecuada, lo que facilita la supervisión y el control de las actividades de la cooperativa.

El Consejo de Vigilancia vela por el cumplimiento ante las disposiciones de los entes de control. Los informes y recomendaciones emitidos por el Consejo de Vigilancia contribuyen significativamente al mejoramiento del sistema de control interno, fortaleciendo así la gobernanza y la transparencia de la cooperativa.

El Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio "P.A.I.S" demuestra eficacia en la supervisión y control de las operaciones de la entidad. Se evidencia un cumplimiento adecuado, y una contribución significativa al mejoramiento del sistema de control interno. No obstante, es importante continuar fortaleciendo estas prácticas para mantener y mejorar la confianza y la transparencia en la gestión de la cooperativa.

4.4.3 GERENCIA

Se evidencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio "P.A.I.S" la existencia de lineamientos y criterios bien definidos respecto a la relación con socios y clientes. Estas directrices garantizan una interacción equitativa y transparente, fomentando la confianza y lealtad de los socios y clientes hacia la cooperativa.

La gerencia ejerce con responsabilidad el monitoreo permanente respecto de la emisión de normativa aplicable a la entidad. Este control continuo permite a la cooperativa mantenerse actualizada y en cumplimiento con las regulaciones vigentes, minimizando riesgos de incumplimiento.

La estructura de la cooperativa se considera adecuada para atender las características y operaciones propias de su actividad. Sin embargo, dado que la cooperativa ha ascendido de segmento dentro del ranking de la SEPS y debido a la gran cantidad de nuevas normativas emitidas por los organismos de control, así como las necesidades internas de mejora continua, es necesario realizar ajustes para fortalecer la gestión.

La Cooperativa cuenta con un Plan estratégico definido. Sin embargo, durante esta consultoría, no se evidenció un informe de evaluación y seguimiento, por lo que no es posible afirmar un nivel de desempeño óptimo en base a la propuesta estratégica de la cooperativa.

Es fundamental dar seguimiento a los objetivos y metas establecidas en las distintas áreas de la entidad. La cooperativa ha definido objetivos para las áreas de colocaciones, captaciones, cobranzas. Estos objetivos proporcionarían una dirección específica, lo que facilitaría la evaluación y el seguimiento del desempeño en cada una de estas áreas.

No se evidencia que se realiza un seguimiento periódico a los indicadores de desempeño de las actividades o áreas claves conforme al POA. La ausencia de este seguimiento podría impedir una evaluación continua y ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

La entidad cuenta con pólizas de seguros que brindan coberturas razonables sobre los activos, incluyendo fraudes, robo, incendios, manejo y fenómenos naturales. Estas coberturas son fundamentales para mitigar riesgos y asegurar la continuidad operativa.

Se dispone del contrato del gerente y la correspondiente póliza de caución, lo cual es esencial para garantizar que las responsabilidades y obligaciones del puesto estén claramente definidas y respaldadas por una garantía financiera.

4.4.4 TALENTO HUMANO

En la evaluación de la cooperativa, se evidencian tanto fortalezas como áreas de mejora en diversos aspectos relacionados con la gestión del personal y la estructura organizacional.

Se evidencia que la cooperativa ha definido claramente los lineamientos de conocimientos y habilidades necesarios para la realización de funciones clave, lo cual es esencial para asegurar que el personal esté bien preparado para sus responsabilidades. Además, existen planes de capacitación que favorecen el mantenimiento y mejora de las competencias de los puestos claves, asegurando que los empleados continúen desarrollándose profesionalmente.

Asimismo, se ha establecido un organigrama, junto con su Manual descriptivo de cargos el cual reflejan adecuadamente la actual estructura organizacional que requiere la institución, proporcionando una base sólida para la operación y la toma de decisiones.

La cooperativa cuenta con un plan de capacitación para la mejora de la competencia le personal, lo que refuerza la importancia que se le da al desarrollo continuo de sus empleados. Sin

embargo, se requiere la definición de políticas, procesos y procedimientos para la vinculación, permanencia y desvinculación del personal, así como sanciones claras para las conductas que violen los controles y responsabilidades establecidas. Esto contribuirá a mantener una cultura organizacional disciplinada y orientada al cumplimiento.

No se evidencia la definición de políticas, procesos y procedimientos para la evaluación del personal, lo cual es un aspecto crítico que podría afectar la capacidad de la cooperativa para medir y gestionar adecuadamente el desempeño de sus empleados. Asimismo, los procesos de evaluación de desempeño no incluyen actualmente el cumplimiento de políticas y procesos, lo que podría limitar la eficacia de estas evaluaciones.

En conclusión, la cooperativa presenta una base sólida en varios aspectos de la gestión del personal y la estructura organizacional, pero necesita abordar ciertas áreas críticas para mejorar su eficiencia y cumplimiento normativo. Implementar las mejoras recomendadas fortalecerá aún más su operatividad y capacidad de adaptación.

4.4.4.1 Clima laboral

En julio de 2025, se realizó una evaluación del clima laboral en la Cooperativa mediante una encuesta, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora. Los resultados destacaron los siguientes puntos clave.

El análisis del clima laboral realizado en la cooperativa ofrece una mirada integral sobre las percepciones, experiencias y condiciones que viven los colaboradores en sus distintos espacios de trabajo. Con una participación de 22 personas distribuidas en Ambato, Macas y Riobamba, se evidencia una diversidad de perfiles, edades, niveles educativos y funciones que enriquecen el diagnóstico.

Uno de los hallazgos más alentadores es el alto sentido de pertenencia y conciencia institucional, presente en el 100% de los encuestados. Este indicador refleja un compromiso genuino con la misión de la cooperativa y una disposición favorable hacia el trabajo colaborativo. Asimismo, el interés en el trabajo, la confianza en la gerencia y la integración entre equipos alcanzan niveles muy positivos, lo que sugiere que existe una base sólida para fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional.

Sin embargo, también se identifican áreas que requieren atención. La claridad en funciones y la eficacia en el uso del tiempo presentan resultados mixtos, especialmente en Riobamba, donde se percibe mayor dificultad para organizar tareas y cumplir objetivos en tiempo. Esto podría estar relacionado con la estructura operativa, la carga laboral o la falta de comunicación formal, aspectos que deben ser revisados para mejorar la eficiencia.

La gestión de conflictos aparece como un tema latente: aunque no se perciben como graves, el 77% reconoce su existencia. Esto representa una oportunidad para implementar mecanismos de resolución, espacios de diálogo y políticas de convivencia que fortalezcan el ambiente laboral.

En cuanto a las condiciones físicas y recursos, si bien la mayoría considera que son adecuados, aún hay margen de mejora, especialmente en Macas y Ambato. La percepción sobre la remuneración también varía según el cargo, lo que sugiere la necesidad de revisar la equidad interna y los criterios de compensación.

Finalmente, la adaptación al cambio y la oportunidad de crecimiento son bien valoradas, lo que indica que el personal está dispuesto a evolucionar junto con la cooperativa. Este es un punto clave, especialmente considerando el reciente ascenso al segmento 3, que exige una transformación institucional más estructurada.

4.4.4.2 Evaluación de competencias a responsables de unidades

La evaluación aplicada a los responsables de agencias y áreas clave de la Cooperativa permite observar el nivel de preparación y alineación de cada colaborador con las exigencias del cargo, en el marco del segmento 3. Se evaluaron tres dimensiones: Conocimientos, Habilidades y Actitud, con una calificación final que refleja el promedio ponderado de estas competencias.

AGENCIA	CARGO	PERIODO 2025				CALIFICACIÓN
		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUD	PROMEDIO	
Riobamba	Responsable de agencia	44%	67%	83%	65%	BUENO
Ambato	Responsable de agencia	47%	55%	87%	63%	BUENO
Matriz	Captaciones	52%	63%	90%	68%	BUENO
Matriz	Marketing y comunicación	58%	65%	87%	70%	MUY BUENO
Matriz	Negocios	68%	92%	98%	86%	MUY BUENO
Macas	Responsable de agencia	52%	75%	86%	71%	MUY BUENO

Gráfico 1 Resumen por Colaborador

Hallazgos Clave

Conocimientos: Tres colaboradores presentan niveles críticos (por debajo de 60%), especialmente en Riobamba (44%) y Ambato (47%). Esto indica que, si bien hay compromiso y actitud positiva, existen vacíos técnicos que deben ser abordados con urgencia mediante capacitación especializada.

Habilidades: Aunque todos superan el umbral crítico, Ambato (55%) y Captaciones (63%) muestran áreas de mejora en liderazgo, toma de decisiones y gestión operativa. En contraste, el área de Negocios destaca con un 92%, lo que sugiere un perfil competente.

Actitud: Esta dimensión es consistentemente alta en todos los casos, con valores entre 83% y 98%. Esto refleja un compromiso institucional, ética profesional y disposición al cambio, lo cual es una base sólida para el desarrollo organizacional.

Promedio General: La mayoría de los colaboradores se ubican en el rango de BUENO (63%–68%), mientras que tres alcanzan el nivel de MUY BUENO (70%–86%), destacando especialmente el área de Negocios.

Conclusión Estratégica

La evaluación evidencia que el equipo cuenta con una actitud institucional robusta, lo cual es clave para liderar procesos de transformación. Sin embargo, el déficit en conocimientos técnicos en algunas agencias representa un riesgo operativo que debe ser atendido de forma prioritaria.

4.4.5 GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

4.4.5.1 Gestión financiera

En la evaluación financiera de la Cooperativa, se constata la disponibilidad de estados financieros firmados por el gerente y el contador, así como balances mensuales del periodo, lo que evidencia un adecuado control contable.

Se presenta el detalle de cuentas bancarias con información completa y certificación de las entidades financieras, además de conciliaciones mensuales que garantizan la precisión de los registros. Las planillas de roles de pago y los mayores contables están disponibles, permitiendo verificar las obligaciones laborales y las transacciones financieras.

El diario contable y sus auxiliares están conciliados con el balance, incluyendo cuentas clave como inversiones, cartera, activos, pasivos y obligaciones. También se cuenta con pagarés, contratos y tablas de amortización de préstamos, respaldados por actas de aprobación.

El inventario de activos fijos incluye información detallada y el último avalúo contable de bienes inmuebles. Se dispone de un inventario actualizado de pagarés y garantías, así como del procedimiento aplicado en el Core financiero para diferimientos y reprogramaciones.

Si bien actualmente no se han documentado políticas internas ni procedimientos específicos orientados a la gestión de cartera diferida o reprogramada, ni se cuenta con reportes sistematizados sobre quejas relacionadas, este aspecto representa una valiosa oportunidad para fortalecer la transparencia y optimizar la gestión. La implementación de lineamientos claros en esta materia permitiría consolidar buenas prácticas, mejorar la trazabilidad de los casos y reforzar la confianza de los socios en los procesos institucionales.

En general, la cooperativa demuestra un manejo adecuado de su información financiera, aunque se recomienda formalizar ciertos procesos, especialmente en la gestión de cartera y baja de activos, para fortalecer la eficiencia y transparencia institucional.

4.4.5.2 Contabilidad

En el análisis contable de la Cooperativa se observa una correcta aplicación de la normativa vigente en la clasificación de la cartera. Esto permite que las categorías de riesgo y los niveles de provisión se ajusten adecuadamente a cada tipo de crédito, fortaleciendo la gestión financiera y facilitando decisiones fundamentadas.

La Cooperativa tiene habilitadas a más de dos personas para la firma de cheques, y quienes elaboran las conciliaciones bancarias no son los mismos que los que los suscriben. Esta separación de funciones es una medida clave de control interno que ayuda a reducir el riesgo de manejo indebido de fondos.

Todas las transacciones se registran de forma consistente, y se ha establecido una adecuada segregación de funciones dentro de la contabilidad. Además, las decisiones que implican ajustes contables cuentan con los niveles de autorización necesarios, lo que refuerza la transparencia y el orden en la gestión.

La entidad dispone de un sistema que permite registrar las operaciones contables con precisión y eficiencia. Las transacciones se contabilizan el mismo día en que se realizan, y los reportes financieros se presentan dentro del mes siguiente, lo que demuestra un compromiso con la puntualidad y la claridad informativa.

También se cuenta con mecanismos de validación y control que aseguran la inclusión correcta de provisiones, amortizaciones y depreciaciones en los registros contables. Esto garantiza que los estados financieros reflejen fielmente la situación económica de la Cooperativa.

Los comprobantes de ingreso y egreso están prenumerados y archivados de forma consecutiva, lo que facilita tanto la auditoría como el control interno. Se realizan conciliaciones periódicas y oportunas de cuentas contables susceptibles de ser utilizadas para ocultar fraudes, incluyendo la conciliación de saldos en aplicativos específicos como cartera y captaciones.

Las diferencias detectadas en las conciliaciones se regularizan oportunamente, asegurando la exactitud de los registros. Se mantiene un control detallado y actualizado de las inversiones, y los bienes totalmente depreciados permanecen en los registros auxiliares hasta su retiro o venta.

Existe un control adecuado sobre las cuentas inactivas, lo que contribuye a prevenir posibles fraudes. Los saldos contables se concilian con base en inventarios físicos, y los activos fijos están debidamente identificados y registrados. La custodia de estos activos se ha delegado formalmente a los empleados mediante actas de entrega-recepción.

El valor de los inmuebles se actualiza conforme a la normativa vigente, y se han establecido controles para la elaboración de comprobantes contables. Los comprobantes anulados por errores no se destruyen, sino que se conservan debidamente archivados.

Los cheques se emiten siempre a nombre de un beneficiario específico, y los valores excedentes en caja se depositan en el banco a más tardar al día siguiente, lo que refleja una gestión responsable del efectivo.

En conjunto, la Cooperativa demuestra un manejo contable sólido y estructurado, alineado con las normativas vigentes. No obstante, se recomienda revisar y actualizar de forma continua los manuales y procedimientos internos, con el fin de adaptarse a posibles cambios normativos y operativos. Estas prácticas contribuirán a mantener la precisión y confiabilidad de la información financiera.

4.4.5.3 Contribuciones y patentes

Los comprobantes de pago de contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE), Fondo de Liquidez y patentes del último período están disponibles. La evidencia de estos pagos asegura el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias de la cooperativa, y contribuye a su estabilidad y reputación.

La Cooperativa mantiene un registro detallado y actualizado de la información legal, cumpliendo con las normativas vigentes y asegurando la transparencia en sus operaciones. Sin embargo, se recomienda mantener una revisión continua y actualización de los contratos y documentación

legal para adaptarse a posibles cambios normativos y asegurar la vigencia de todas las obligaciones contractuales y legales. Estas acciones contribuirán a fortalecer el marco legal y la gestión de riesgos de la cooperativa.

4.4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa, en cumplimiento de la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ha reformado su estructura orgánica y funcional con base en criterios metodológicos y técnicos, producto de reuniones de trabajo y análisis institucional. Este proceso, desarrollado durante el mes de julio de 2025, permitió construir simultáneamente los instrumentos necesarios para fortalecer la institucionalidad: la estructura organizativa, el manual descriptivo de cargos y los lineamientos de implementación.

La nueva estructura organizacional se ha clasificado por procesos, lo que permite una gestión más eficiente y alineada con los principios de mejora continua. Entre los cargos esenciales se encuentran el Gerente y el Auditor Interno, requeridos por ley, junto con otros roles estratégicos que responden a las exigencias normativas y operativas del segmento al que pertenece la Cooperativa.

Se han definido una serie de cargos que serán designados conforme a la normativa vigente, en atención a las disposiciones emitidas por los órganos de control. Estos cargos incluyen al Responsable de Balance Social, Oficial de Cumplimiento Suplente, Oficial de Riesgo Ambiental y Social, Responsable de Educación Financiera, Responsable de la Gestión de Conducta de Mercado, Administrador de Bóvedas y Cajas, y Oficial de Seguridad Física y Electrónica. La designación podrá recaer en personas específicamente nombradas para dichos roles o en funcionarios que ya desempeñan otras funciones dentro de la Cooperativa, siempre que cumplan con los requisitos establecidos y se garantice la independencia operativa necesaria. Este proceso se realizará bajo criterios técnicos y metodológicos, orientados a fortalecer la estructura organizativa, minimizar los riesgos operativos y asegurar una gestión institucional eficiente y alineada con las mejores prácticas.

La estructura organizativa para los próximos tres años incluye los siguientes cargos: Gerente, Auditor Interno, Auditor Informático, Oficial de Cumplimiento, Administrador de Riesgos, Jefe de Negocios, Responsable de Marketing, Coordinador de Captaciones, Analista de Crédito, Jefe de Agencia, Asesor de Negocios, Ejecutiva de Balcón de Servicios, Cajero, Contador, Tesorero, Responsable de Tecnología de Información y Comunicaciones, Oficial de Seguridad de la Información, Asistente Administrativo, Responsable de Talento Humano. La contratación de estos y otros cargos se realizará de forma progresiva, en función de la capacidad financiera de la Cooperativa y de las condiciones estratégicas que lo permitan.

La estructura organizativa podrá reforzarse con la contratación de servicios profesionales de los siguientes cargos: Médico Ocupacional, Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional, Asesor Legal, Delegado de Protección de Datos Personales, y Agentes de Seguridad.

Esta estructura permitirá a la Cooperativa enfrentar los desafíos del entorno financiero y cumplir con sus objetivos estratégicos en el mediano plazo.

4.4.7 DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El ingreso de la cooperativa al segmento 3 representa un cambio de escala institucional que exige una transformación profunda en su modelo de gestión. Este nuevo nivel implica no solo mayor supervisión por parte de los entes reguladores, sino también una responsabilidad ampliada frente a los socios, la comunidad y el sistema financiero nacional. En este contexto, el diagnóstico realizado no busca evidenciar debilidades, sino establecer una línea base desde la cual construir una gestión alineada con los estándares normativos exigidos.

4.4.7.1 Responsabilidad social y equidad de género

La Responsabilidad Social (33%) muestra un avance moderado, lo que indica que existen iniciativas en marcha, aunque aún no sistematizadas ni evaluadas con metodologías claras. En contraste, la Equidad de Género (5%) evidencia una brecha crítica que debe ser abordada con urgencia. La normativa vigente exige políticas explícitas, indicadores de seguimiento y acciones correctivas que promuevan la inclusión financiera con perspectiva de género. Este aspecto no solo es normativo, sino estratégico, ya que impacta directamente en la imagen institucional y en la confianza de los socios.

4.4.7.2 Control interno, auditoría y cumplimiento

El Control Interno (25%) refleja una etapa inicial en la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), lo cual es esperable en una cooperativa que recién ha ascendido de segmento. La ausencia de puntuación en Auditoría Interna, Auditoría Externa y Cumplimiento indica que aún no se han desarrollado mecanismos formales de verificación y seguimiento. Estos componentes son esenciales para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad operativa. Su incorporación debe ser prioritaria en el plan de estratégico institucional.

4.4.7.3 Gestión de riesgos

Con el reciente ascenso de segmento, la cooperativa se encuentra en una etapa clave de fortalecimiento institucional, en la que la implementación de un sistema de administración de riesgos representa un avance significativo. En este contexto, se han identificado áreas con progresos iniciales, especialmente aquellas vinculadas a prácticas comunitarias y sostenibilidad, mientras que otros componentes aún se encuentran en proceso de estructuración. Esta situación es natural en cooperativas que transitan hacia mayores exigencias regulatorias y operativas, y abre una oportunidad estratégica para desarrollar un enfoque integral de gestión de riesgos. La incorporación progresiva de políticas, metodologías y herramientas permitirá a la cooperativa identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos en todas sus dimensiones, alineándose con las mejores prácticas del segmento y fortaleciendo su capacidad institucional.

4.4.7.4 Procesos operativos y financieros

En el ámbito operativo, Crédito (50%) y Financiero (48%) muestran una base sólida sobre la cual se puede construir. Estos resultados sugieren que la cooperativa ya cuenta con procesos establecidos, aunque deben ser formalizados y alineados con las normativas del segmento 3. La Contabilidad (80%) destaca como una fortaleza, lo que representa una ventaja importante para la gestión financiera y la rendición de cuentas. El área Legal (67%) también muestra un buen nivel de cumplimiento, lo que facilita la incorporación de nuevas normativas y la gestión de riesgos legales.

4.4.7.5 Áreas sin gestión aún evaluada

Los campos en blanco —como Auditoría, Cumplimiento, Tesorería, Captaciones, Operaciones, Talento Humano, TIC, Seguridad de la Información, y Seguridades físicas y electrónicas— no deben interpretarse como debilidades, sino como áreas en proceso de estructuración. La ausencia de medición indica que aún no se han implementado acciones formales, lo cual es natural en una etapa de transición. Estas áreas deben ser incorporadas progresivamente en el plan de gestión, priorizando aquellas que tienen mayor impacto normativo y operativo.

4.4.7.6 Conclusión

Este diagnóstico representa una fotografía inicial del estado de cumplimiento normativo de la cooperativa. No es una evaluación de desempeño, sino una herramienta estratégica para identificar brechas, priorizar acciones y diseñar un plan de fortalecimiento institucional. La clave está en asumir este punto de partida con visión de futuro, compromiso institucional y una planificación estructurada que permita avanzar hacia una gestión madura, transparente y alineada con los estándares del segmento 3.

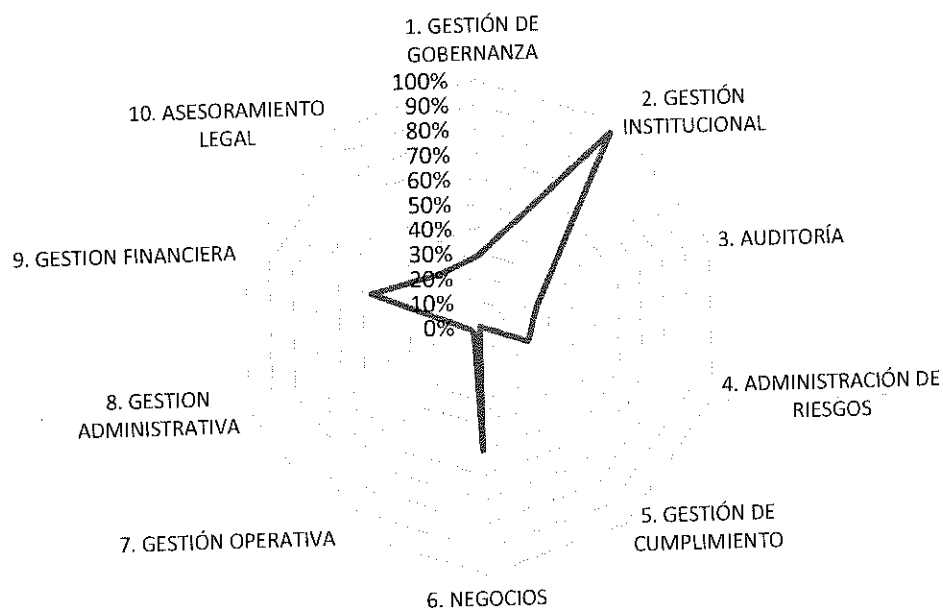


Gráfico 2 Porcentajes de cumplimiento normativo visión macro COAC P.A.I.S 2025

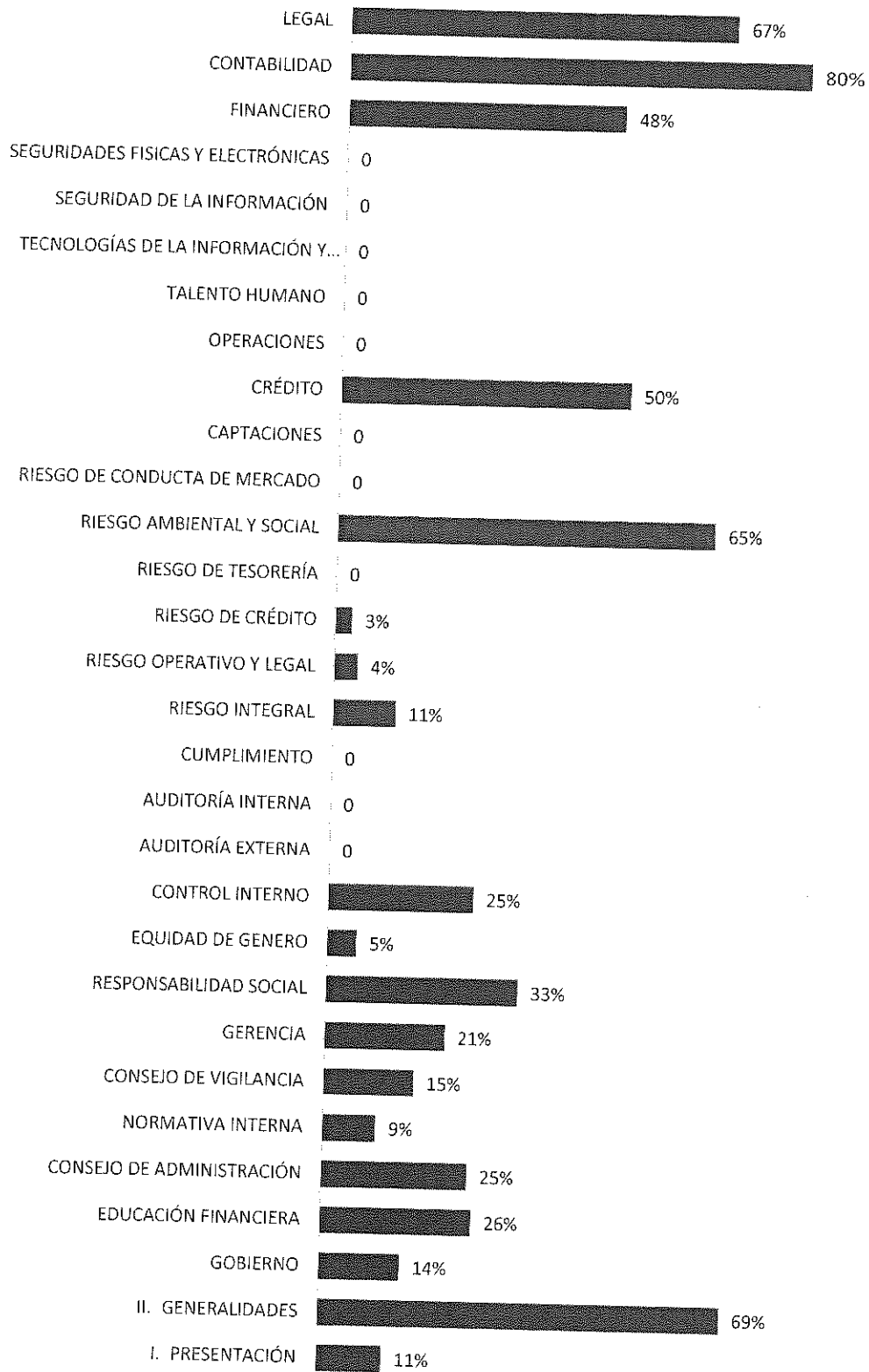


Gráfico 3 Porcentajes de cumplimiento normativo por unidades COAC P.A.I.S 2025

5 ANÁLISIS SITUACIONAL

Este análisis corresponde a la situación actual de la Cooperativa y se basó en la aplicación de estudios simples a las perspectivas de: Gobierno; Financiera; Socio – Cliente; Desarrollo Interno y perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje mediante: Análisis y estructuración organizacional; aplicaciones de encuestas; análisis de indicadores; Análisis FODA fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como de la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño del personal y estudio de la satisfacción del socio cliente, entre otros.

5.1 ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

Para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva, es fundamental comprender y analizar la situación actual del sector económico al que pertenece la Cooperativa, así como su entorno, mercado interno y otros aspectos relevantes. En los últimos años, se ha observado un aumento en la supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, reflejada en la exigencia de informes más frecuentes, la evaluación continua de estados financieros y la implementación de nueva normativa regulatoria en aspectos legales, administrativos, operativos, financieros y organizacionales. Esto incluye aspectos específicos aplicables a las Cooperativas de Segmento 3, a las que pertenece la Cooperativa, tales como:

- ✓ Cumplimiento de normativas sobre Solvencia Patrimonial, Cobertura de Cartera Incobrable, Seguridad Física y Protección, y Riesgo Operativo.
- ✓ Presentación mensual de reportes de Balances y Estructuras de Cartera, Socios y Captaciones.
- ✓ Mantenimiento y actualización de Manuales y Reglamentos, incluyendo, Manuales Orgánico Funcional, de Crédito, de Captaciones, de Prevención de Lavado de Dinero, Descriptivo de Cargos, Seguridad Física y Protección, Identificación de Líneas de Negocios, Manual de Procesos y de Tecnología de la Información, y Reglamento de Dietas y de Elecciones, entre otros.
- ✓ Desarrollo de Planes Estratégicos de mediano plazo, Presupuestos y Planes Operativos Anuales, Planes de Negocio y Planes de Acción.
- ✓ Asignación de mayores responsabilidades y actividades al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia.
- ✓ Evaluación constante de Estados Financieros mediante indicadores como Patrimonio Técnico, Liquidez, Morosidad, Cobertura de Cartera Improductiva, Rentabilidad y Spread de Tasas de Interés.

En la actualidad, al realizar un análisis del entorno del sector en el que opera la Cooperativa, se observan los siguientes aspectos:

1. Fusión entre Cooperativas en los sectores de influencia, especialmente en las provincias de Tungurahua y Chimborazo, así como a nivel nacional.
2. Competencia intensificada entre instituciones financieras públicas y privadas.
3. Estrategias de mercado agresivas, con enfoque en publicidad, imagen, infraestructura y atención centrada en el cliente.
4. Tendencia hacia la prestación de servicios ágiles, flexibles y tecnológicamente avanzados.
5. Especialización y segmentación de mercados, productos y servicios.
6. Mayor disponibilidad de atención al cliente en horarios extendidos.

5.1.1 DEFINICIÓN DEL PANORAMA FUTURO DEL SECTOR

Considerando las tendencias actuales, se prevé que el sector financiero experimentará los siguientes cambios en el futuro cercano:

1. Mayor incorporación de tecnología en productos y servicios, permitiendo una mayor cobertura de mercado y accesibilidad para los clientes.
2. Formalización de sectores informales, lo que requiere adaptación de políticas de concesión de créditos.
3. Utilización de tecnologías avanzadas, incluyendo software libre, en la prestación de servicios financieros.
4. Fortalecimiento del sector cooperativista de intermediación financiera.
5. Compromiso con prácticas de responsabilidad social empresarial, incluyendo el desarrollo social y ambiental.
6. Continuación de fusiones entre Cooperativas para expandir la presencia y fortalecer el sector.
7. Intensificación de la supervisión regulatoria, con énfasis en la seguridad de la información, seguridad física, protección de datos personales, prevención de lavado de dinero y control interno.

5.1.2 IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES CLAVE

Para adaptarse a este panorama futuro, la Cooperativa deberá desarrollar las siguientes capacidades clave:

1. Integración y uso efectivo de la tecnología en todos los procesos y servicios.
2. Expansión de la cobertura e infraestructura para brindar un servicio más cercano y accesible a los socios-clientes.
3. Formación de un equipo capacitado, motivado y comprometido, enmarcado en normativas y políticas vigentes.
4. Diversificación de fuentes de financiamiento, enfocándose en el fondeo interno y la reducción de la morosidad.
5. Implementación de prácticas de buen gobierno cooperativo y reuniones periódicas para fortalecer las áreas de trabajo.
6. Mantenimiento de una sólida solvencia patrimonial y mejora continua de procesos y políticas.
7. Promoción de una imagen institucional positiva y fomento de una cultura organizacional orientada al servicio y los valores éticos.
8. Aplicación de metodologías de control de calidad y buenas prácticas.
9. Mejora del proceso de contratación de bienes y servicios, en línea con el marco legal.
10. Desarrollo de una estrategia de negocio efectiva y ejecución eficaz para obtener resultados positivos y mantener una buena reputación en el sector.
11. Adecuación de espacios físicos y canales alternativos para desarrollo de actividades laborales.

5.1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

La Cooperativa, se distingue por una serie de ventajas competitivas que la posicionan favorablemente en el mercado. Estas incluyen:

1. Adaptabilidad en la oferta de productos y servicios, es decir, la cooperativa se destaca por su capacidad para ajustar su cartera de productos y servicios a las necesidades particulares de sus socios, garantizando una respuesta efectiva y personalizada a sus requerimientos.
2. Solidez financiera, la cual se refleja en el mantenimiento de indicadores financieros sólidos y en el estricto cumplimiento de las normativas del sector, lo que asegura la estabilidad y sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo.
3. El enfoque en un trato cálido y cercano con los socios y clientes permite a la cooperativa establecer relaciones duraderas y de confianza, lo que fortalece el vínculo con su comunidad.
4. Además, la Cooperativa se esfuerza por innovar constantemente, buscando nuevas formas de mejorar su propuesta de valor, y así mantenerse competitiva en un entorno cambiante.

5.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Desde una perspectiva de análisis del microambiente, se observa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda. ha desarrollado una oferta de servicios orientada a satisfacer necesidades concretas de sus socios, especialmente aquellos ubicados en zonas rurales y con actividades económicas informales o emergentes. Estos servicios no solo responden a demandas operativas, sino que también reflejan una estrategia institucional centrada en la cercanía, la inclusión financiera y la mejora continua.

5.2.1 CAPTACIONES A PLAZO FIJO

Las captaciones a plazo fijo constituyen una alternativa segura para los socios que buscan rentabilidad sobre sus ahorros. Este servicio contribuye a la estabilidad financiera de la cooperativa, al tiempo que promueve una cultura de ahorro formal. En el contexto del microambiente, se identifica como una herramienta clave para fortalecer la liquidez institucional y atraer perfiles de socios con capacidad de inversión.

5.2.2 OFERTA DE CRÉDITO

La Cooperativa, en respuesta a las necesidades emergentes de su entorno operativo inmediato, ha estructurado una oferta de productos de crédito diversa y segmentada, orientada a distintos perfiles de socios. Esta estrategia refleja una lectura acertada del microambiente, caracterizado por la presencia de emprendedores, comerciantes, mujeres líderes, jóvenes en formación y familias con necesidades de consolidación financiera.

Credi Mujer: Dirigido exclusivamente a mujeres emprendedoras, empresarias y comerciantes, este producto responde a una necesidad crítica de inclusión financiera con enfoque de género. En el microambiente, se identifica una brecha significativa en el acceso al crédito por parte de mujeres, especialmente en zonas rurales, lo que convierte a esta línea en una herramienta de empoderamiento económico.

Credi Alfa: Diseñado para hombres emprendedores, este crédito busca impulsar iniciativas productivas individuales. Su existencia evidencia una segmentación por género que permite atender particularidades socioculturales del entorno local.

Credi Unifica: Este producto está orientado a la unificación de deudas, con el objetivo de liberar capacidad de pago. En el microambiente, se observa una alta carga financiera en ciertos segmentos de

socios, por lo que esta línea contribuye a la estabilidad económica familiar y a la mejora del perfil crediticio.

Credi Auto: Pensado para la adquisición de vehículos de uso personal, este crédito responde a una demanda creciente de movilidad en zonas con limitada infraestructura de transporte público. Su inclusión en la oferta refleja una adaptación a cambios en el estilo de vida de los socios.

Credi Edúcate: Esta línea de crédito está destinada a financiar estudios y formación profesional. En el microambiente, se identifica una necesidad de acceso a educación superior, especialmente entre jóvenes emprendedores, lo que convierte a este producto en un catalizador de desarrollo personal y comunitario.

Credi Score: Orientado a la recuperación de la calificación en Buró de Crédito, este producto atiende a socios con historial crediticio afectado. Su existencia refleja una estrategia de reintegración financiera, clave para fortalecer la base social de la cooperativa.

Credi Mi Negocio: Dirigido a microempresarios con actividades productivas, comerciales o de servicios, este crédito permite iniciar o ampliar negocios cuya fuente de pago proviene de ingresos generados por dichas actividades. En el microambiente, este producto se alinea directamente con el perfil del mercado objetivo definido por la cooperativa: emprendedores informales, jóvenes y organizaciones comunitarias.

5.2.3 PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS

Este servicio permite a los socios realizar pagos de luz, agua, telefonía y otros servicios esenciales directamente en las oficinas de la cooperativa. Su implementación responde a la necesidad de agilidad y accesibilidad. Además, fortalece la relación con el socio al ofrecer soluciones prácticas que ahorran tiempo y reducen desplazamientos innecesarios.

5.2.4 GIROS INTERNACIONALES

La cooperativa ha incorporado el servicio de giros internacionales como respuesta a la realidad migratoria de su base social. Este servicio facilita el envío y recepción de dinero desde el extranjero, lo que representa un apoyo directo a las economías familiares locales. En términos de microambiente, este servicio posiciona a la cooperativa como un actor relevante en la cadena de valor de las remesas, generando confianza y fidelización entre los socios.

5.2.5 APLICACIÓN MÓVIL

Siempre pensando en mantener una estrecha relación con nuestros distinguidos socios y clientes, la Cooperativa pone a disposición el canal transaccional Coac PAÍS APP Móvil, una aplicación móvil desarrollada para facilitar el acceso a servicios financieros desde cualquier lugar. A través de esta herramienta, los socios pueden realizar transacciones, pagos de servicios y consultas bancarias directamente desde su celular, promoviendo así la inclusión financiera y la comodidad en la gestión de sus recursos.

5.3 GRUPOS DE INTERÉS Y EXPECTATIVAS

Finalmente, se identifican los siguientes grupos de interés y sus expectativas en relación con la gestión de la Cooperativa:

- a) Grupos de interés internos:
1. Socios y clientes esperan un servicio ágil, productos de calidad y mayor cobertura.
 2. Empleados buscan apoyo, capacitación, estabilidad laboral y reconocimiento por su trabajo.
 3. Representantes de la Asamblea y Consejos requieren asesoría, capacitación y cumplimiento de normativas.
- b) Grupos de interés externos:
1. Entidades aliadas esperan buenos indicadores financieros y cumplimiento de acuerdos.
 2. Proveedores buscan asesoramiento, agilidad en pagos y buen trato.
 3. Organismos de control requieren transparencia, cumplimiento de normativas y envío puntual de información.

En resumen, la Cooperativa se encuentra en una posición favorable para enfrentar los desafíos del sector financiero, gracias a sus ventajas competitivas, capacidad de adaptación y compromiso con los diferentes grupos de interés.

5.4 ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Las áreas de iniciativa estratégica se definen al buscar las relaciones más fuertes entre los aspectos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) y los aspectos externos a la misma (Oportunidades y Amenazas), clasificándolas finalmente en base a las perspectivas ajustadas a la realidad y necesidades de la Cooperativa.

Las áreas de iniciativa que se identificaron en la Cooperativa son las siguientes:

PERSPECTIVA	ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA
Perspectiva Gobierno	1. Gerencia
Perspectiva Financiera	2. Financiero
Perspectiva Socio-cliente	3. Negocios
Perspectiva Desarrollo Interno	4. Auditoría Interna 5. Riesgos 6. Cumplimiento
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	7. Administrativo 8. Tecnología de la Información y Comunicación 9. Seguridad 10. Asesoría Legal

Gráfico 4 Perspectivas COAC P.A.I.S 2025

5.5 ANÁLISIS FODA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio "P.A.I.S", en su compromiso con la planificación estratégica y el crecimiento sostenible, realizó un análisis FODA en el mes de agosto. Este proceso se basó en el informe de hallazgos emitido por las diferentes áreas de la cooperativa, que proporcionaron insumos para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como resultado de este análisis, a continuación, se presentan las matrices con los respectivos componentes y su valoración de impacto, lo que permitirá a la cooperativa tener una visión clara de su situación actual y futura. Esta información será fundamental para la toma de decisiones informadas y la elaboración de estrategias efectivas para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Con este ejercicio, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión servicio “P.A.I.S” refuerza su compromiso con la excelencia y el servicio a sus socios y la comunidad.

5.5.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.5.1.1 Perspectiva: Gobierno

La cooperativa muestra una base sólida en cuanto a planificación estratégica y cumplimiento normativo. La existencia de objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, junto con una visión comprensiva de los aspectos estratégicos y operativos, refleja una gobernanza con dirección. Sin embargo, esta fortaleza se ve limitada por la falta de documentación detallada en áreas clave como la gestión de riesgos, el desarrollo de nuevos negocios y la evaluación del impacto social. Las oportunidades identificadas, como la implementación de un marco integral de gestión de riesgos y la actualización del Código de Ética, son claves para fortalecer la transparencia y la confianza institucional. No obstante, amenazas como la competencia creciente, la incertidumbre económica y los riesgos regulatorios exigen una respuesta ágil y bien estructurada. La gobernanza debe evolucionar hacia una gestión más proactiva, con mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguren la sostenibilidad de las decisiones estratégicas.

5.5.1.2 Perspectiva: Financiera

Desde el punto de vista financiero, la cooperativa ha demostrado un crecimiento sostenido en activos, patrimonio y depósitos, lo cual es un indicador positivo de confianza por parte de los socios. La alta colocación de activos en cartera y la disponibilidad de información financiera actualizada refuerzan esta percepción. Sin embargo, persisten debilidades estructurales como la dependencia de depósitos a plazo fijo, la falta de políticas claras para cartera reprogramada y la ausencia de procedimientos formales para baja de activos. Las oportunidades están centradas en la adopción tecnológica, la formalización de procesos y la educación financiera, mientras que las amenazas externas —como la presión de fintechs, cambios normativos y la percepción del sector— requieren una estrategia de diferenciación basada en transparencia, innovación y cercanía con el socio.

5.5.1.3 Perspectiva: Socio/cliente

Esta perspectiva revela una clara orientación hacia el servicio y la inclusión, con avances importantes como el uso de tecnología para facilitar el acceso a productos financieros y la atención personalizada en agencias. No obstante, se identifican brechas significativas en temas de equidad de género, educación financiera y comunicación institucional. Las agencias, en particular, reflejan realidades diversas: mientras Riobamba destaca por su cercanía con el socio, Macas enfrenta desafíos en infraestructura y gestión interna, y Ambato requiere mayor posicionamiento en su entorno. Las oportunidades están en el desarrollo de productos con enfoque de género, la colaboración con organizaciones afines y la mejora de la educación financiera. Las amenazas, como la desconfianza en el sistema financiero, la competencia y factores económicos externos, deben ser abordadas con estrategias diferenciadas por Zona, fortaleciendo la identidad local de cada agencia.

5.5.1.4 Perspectiva: Desarrollo interno

El análisis revela que la cooperativa se encuentra en una etapa incipiente en cuanto a la implementación de su Sistema de Control Interno (SCI), aunque con una clara disposición institucional para avanzar. La existencia de un modelo de madurez, el compromiso inicial de la alta dirección y la presencia de una unidad de auditoría interna son puntos de partida valiosos. En el marco de la reciente transición de segmento, la cooperativa se encuentra en una fase de fortalecimiento de capacidades institucionales, en la que la gestión de riesgos y el control interno comienzan a tomar forma como pilares estratégicos. Como parte de este proceso, se ha identificado la necesidad de avanzar en la adopción de herramientas, metodologías y una cultura organizacional orientada a la gestión preventiva y al aseguramiento de procesos. Este escenario representa una oportunidad valiosa para impulsar acciones de capacitación, documentar procedimientos clave y vincular el Sistema de Control Interno (SCI) con la estrategia institucional. Asimismo, se reconoce la importancia de anticiparse a posibles riesgos operativos y normativos, mediante una respuesta estructurada que permita proteger la integridad de la información y asegurar el cumplimiento regulatorio. Esta perspectiva debe convertirse en el motor de una transformación organizacional basada en la mejora continua y la gestión del conocimiento.

5.5.1.5 Perspectiva: Crecimiento y aprendizaje

La cooperativa cuenta con un capital humano comprometido, con altos niveles de satisfacción, actitud positiva y liderazgo efectivo en varias agencias. Sin embargo, también se evidencian desigualdades en desempeño, conocimientos y habilidades entre agencias, especialmente en Riobamba y Ambato. Las oportunidades están en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, la implementación de planes de mejora continua y el desarrollo de programas de mentoría. En el ámbito tecnológico, si bien existe infraestructura básica y recursos disponibles, se requiere avanzar en políticas de seguridad, respaldo de sistemas y planificación de contingencias. Las debilidades en la claridad de funciones, la falta de seguimiento a planes de mejora y la ausencia de evaluación en algunas agencias deben ser abordadas con una estrategia de desarrollo organizacional que promueva la equidad, la innovación y la sostenibilidad.

5.6 ANÁLISIS PESTEL

Desde una mirada estratégica, el análisis PESTEL de la Cooperativa P.A.I.S Ltda. revela un entorno complejo pero lleno de oportunidades para consolidar su posicionamiento institucional y fortalecer su propuesta de valor. Cada componente del análisis aporta luces sobre los desafíos y ventajas que configuran el camino hacia una gestión más madura, sostenible y centrada en el socio.

5.6.1 ENTORNO POLÍTICO

La creciente supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) marca un punto de inflexión en la gestión cooperativa. El paso al segmento 3 no solo implica mayor rigurosidad normativa, sino también una oportunidad para profesionalizar la gobernanza. La participación activa de los órganos directivos y el respaldo político al cooperativismo como modelo económico refuerzan la legitimidad institucional. Sin embargo, esta legitimidad debe traducirse en acciones concretas que garanticen transparencia, ética y cumplimiento.

5.6.2 ENTORNO ECONÓMICO

La solidez financiera de la cooperativa, evidenciada en el crecimiento de activos y depósitos, es un activo estratégico que debe ser protegido. No obstante, el entorno competitivo exige una diferenciación clara frente a bancos, cooperativas y fintechs. La alta demanda de microcréditos en

zonas rurales representa una oportunidad de expansión, pero también exige políticas de riesgo bien definidas. La dependencia de depósitos a plazo fijo y la falta de formalización en ciertos procesos financieros son alertas que deben ser atendidas para evitar vulnerabilidades.

5.6.3 ENTORNO SOCIAL

El perfil del mercado objetivo —jóvenes emprendedores, productores rurales y microempresarios informales— refleja una comunidad dinámica pero aún excluida del sistema financiero tradicional. La cooperativa tiene el potencial de convertirse en un agente de transformación social, siempre que aborde con decisión las brechas en equidad de género y educación financiera. El trato cercano y la confianza comunitaria son fortalezas que deben ser preservadas, pero complementadas con estrategias de inclusión y comunicación efectiva.

5.6.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La implementación de la app móvil Coac PAÍS APP es un paso importante hacia la digitalización, pero no suficiente. La seguridad de la información, el respaldo de sistemas y la planificación de contingencias son aspectos críticos que requieren inversión y capacitación. El entorno financiero demanda agilidad y flexibilidad tecnológica, por lo que la cooperativa debe avanzar hacia una infraestructura sólida, capaz de responder a las exigencias del mercado sin perder su esencia comunitaria.

5.6.5 ENTORNO ECOLÓGICO

Aunque el impacto ambiental directo de la cooperativa es limitado, el compromiso con la sostenibilidad se ha convertido en un valor institucional clave. La adopción de políticas SARAS, especialmente en Zonas rurales con vocación agropecuaria, puede fortalecer la imagen institucional y abrir nuevas líneas de productos financieros verdes. Este componente, aunque menos urgente, representa una ventaja competitiva en el mediano plazo.

5.6.6 ENTORNO LEGAL

El marco normativo que rige a las cooperativas del segmento 3 es amplio y exigente. La cooperativa ha mostrado avances importantes en áreas como contabilidad y asesoría legal, pero aún enfrenta oportunidades de mejora en auditoría, tesorería, TIC y seguridad. La implementación de mecanismos formales de cumplimiento debe ser abordada con prioridad. La normativa no solo exige cumplimiento, sino también evidencia de gestión, indicadores y acciones correctivas, especialmente en temas sensibles como equidad de género e inclusión.

5.7 ANÁLISIS ECONÓMICO: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

La planificación estratégica de la Cooperativa P.A.I.S Ltda. para el período 2026–2028 se desarrolla en un entorno económico caracterizado por estabilidad de precios, bajo crecimiento y desafíos estructurales que afectan directamente a las instituciones del sector financiero popular y solidario. En este contexto, es fundamental incorporar un análisis económico que permita anticipar riesgos, identificar oportunidades y fortalecer la toma de decisiones institucionales.

5.7.1 INFLACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA

Durante el año 2025, Ecuador registró una inflación interanual del 0,72% en septiembre, con una variación mensual de apenas 0,08%, lo que refleja una tendencia de precios relativamente estable. Las proyecciones para los próximos años indican que la inflación se mantendrá en niveles bajos: 3,10% en

2026 y 3,20% en 2027, según modelos econométricos. Esta estabilidad, aunque positiva para el poder adquisitivo, también implica desafíos para las cooperativas, especialmente en la gestión de tasas de interés, rentabilidad de productos financieros y planificación presupuestaria. [es.trading...nomics.com]

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, estudios recientes han demostrado que la inflación tiene un efecto negativo sobre el desempeño financiero, afectando indicadores como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE). Esto se debe a que, en contextos de inflación baja, los márgenes de intermediación tienden a reducirse, mientras que los costos operativos pueden mantenerse constantes o incluso aumentar por factores externos como la inseguridad, la informalidad y la presión regulatoria. [scielo.sen...cyt.gob.ec]

Inflación anual en Ecuador (2023–2028)

Este gráfico muestra la evolución estimada de la inflación en el país, útil para anticipar impactos en la capacidad de ahorro, tasas de interés y demanda de productos financieros.

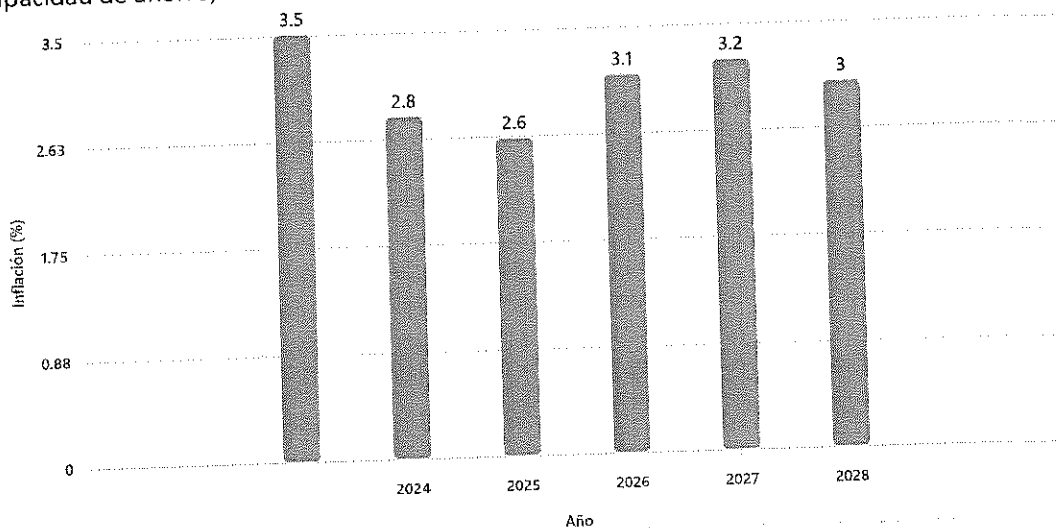


Gráfico 5 Inflación anual en Ecuador (2023–2028)

5.7.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO Y ENTORNO COMPETITIVO

Las proyecciones oficiales del Gobierno ecuatoriano estiman un crecimiento económico promedio del 2,1% anual hasta 2028, con variaciones de 1,8% en 2026, 2,2% en 2027 y 1,9% en 2028. Este ritmo de crecimiento es insuficiente para reducir significativamente el desempleo y la informalidad, que afecta a más de cinco millones de personas en el país. Para las cooperativas, este escenario implica una mayor presión para diseñar productos financieros inclusivos, fortalecer la educación financiera y ampliar su cobertura territorial. [lahora.com.ec]

Además, el entorno competitivo se intensifica con la presencia de fintechs, bancos digitales y estrategias agresivas de instituciones financieras tradicionales. En este contexto, la cooperativa debe diferenciarse mediante una propuesta de valor centrada en la cercanía, la inclusión y la agilidad operativa.

Crecimiento económico de Ecuador (2023–2028)

Este gráfico refleja las proyecciones de crecimiento del PIB, relevantes para evaluar el entorno de inversión, generación de empleo y expansión del mercado cooperativo.

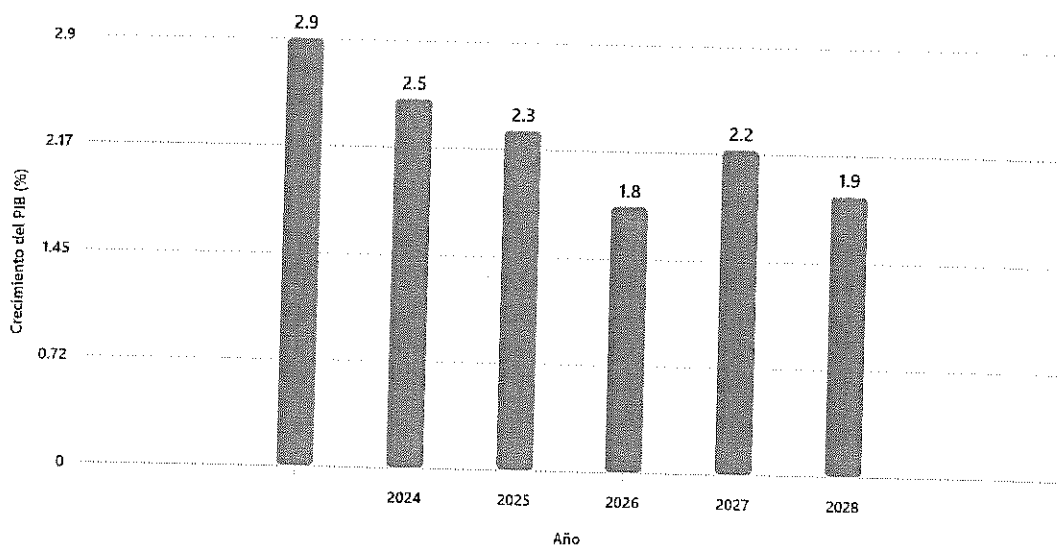


Gráfico 6 Crecimiento económico de Ecuador (2023–2028)

5.7.3 FACTORES INTERNOS Y RESILIENCIA INSTITUCIONAL

A nivel interno, la Cooperativa P.A.I.S Ltda. ha demostrado una evolución positiva en sus indicadores financieros, con proyecciones de crecimiento en activos, patrimonio e ingresos. Sin embargo, la transición al segmento 3 exige una mayor capacidad de adaptación frente a variables económicas externas. La implementación de un sistema de administración de riesgos, el fortalecimiento del control interno y la formalización de procesos financieros son elementos clave para consolidar la resiliencia institucional.

5.7.4 RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

- Incorporar indicadores económicos como el IPC, el PIB y la tasa de morosidad en el monitoreo trimestral del plan estratégico.
- Diseñar productos financieros flexibles que respondan a escenarios de inflación baja y crecimiento moderado.
- Fortalecer la educación financiera como herramienta para mitigar el impacto de la inflación en los socios.
- Establecer políticas de ajuste financiero que protejan el patrimonio institucional frente a fluctuaciones económicas.

5.8 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO TERRITORIAL

Los indicadores socioeconómicos recopilados permiten visualizar con claridad las brechas existentes entre los Zonas priorizados por la Cooperativa P.A.I.S Ltda. en las provincias de Chimborazo, Morona Santiago y Tungurahua.

En Morona Santiago, los niveles de pobreza por ingresos superan el 65%, con Zonas como Taisha y Logroño registrando los valores más críticos. Estos mismos Zonas presentan los mayores índices de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), reflejando carencias en vivienda adecuada, educación, salud y empleo. Además, el acceso a servicios básicos como agua potable, electricidad y saneamiento es limitado, y la tasa de empleo adecuado se mantiene por debajo del 15%. Esta situación evidencia una alta vulnerabilidad social y económica, lo que refuerza la necesidad de una intervención cooperativa con enfoque inclusivo, solidario y territorial.

En Chimborazo, los Zonas rurales como Licán, San Luis, Yaruquies y Calapi muestran niveles intermedios de pobreza (entre 37% y 40%) y NBI (alrededor del 45%), pero con un acceso a servicios básicos superior al 80%. Esto sugiere que, si bien existen desafíos sociales, las condiciones de infraestructura permiten implementar estrategias de fortalecimiento del capital productivo, e ducación financiera y mejora de la empleabilidad local.

En Tungurahua, los Zonas de Ambato e Izamba presentan los mejores indicadores socioeconómicos, con pobreza por ingresos inferior al 30%, NBI por debajo del 37% y acceso a servicios básicos superior al 85%. Sin embargo, Quisapincha destaca como una zona crítica dentro de la provincia, con pobreza al 45.2%, NBI del 58.7% y empleo adecuado de apenas 22.4%. Esta parroquia requiere atención prioritaria, especialmente en el diseño de productos financieros adaptados, programas de inclusión digital y acompañamiento a emprendimientos locales.

Comparación de pobreza por ingresos

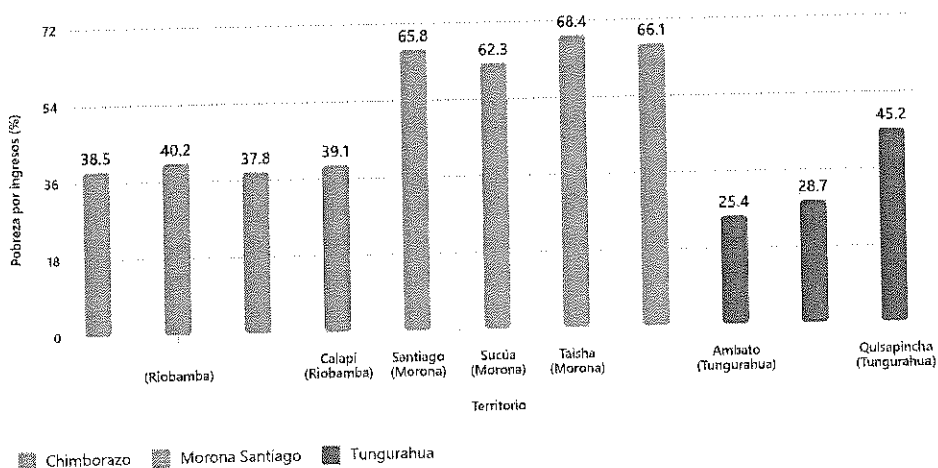


Gráfico 7 Comparación de pobreza por ingresos

Comparación de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

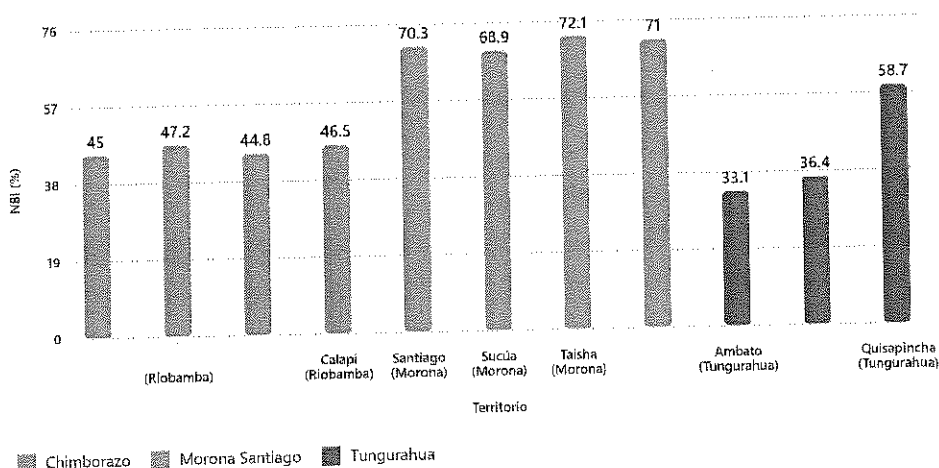


Gráfico 8 Comparación de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

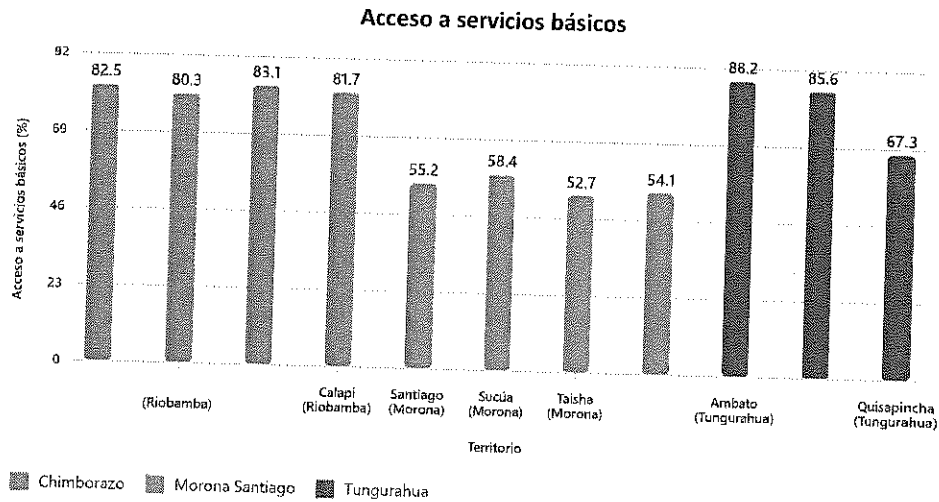


Gráfico 9 Acceso a servicios básicos

5.9 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

La caracterización demográfica de las Zonas priorizadas por la Cooperativa P.A.I.S Ltda. revela patrones diferenciados que deben ser considerados en la formulación de estrategias de expansión, inclusión financiera y desarrollo institucional.

5.9.1 ZONAS RURALES DE CHIMBORAZO

Las parroquias de Licán, San Luis, Yaruquies y Calapi presentan poblaciones entre 6.000 y 9.500 habitantes, con densidades moderadas (229 a 316 hab/km²) y edades medianas cercanas a los 24 años. El crecimiento poblacional anual oscila entre 1.0% y 1.3%, lo que indica una dinámica estable. La distribución por sexo es equilibrada, con ligera mayoría femenina. Estas Zonas muestran condiciones demográficas favorables para el desarrollo de servicios financieros orientados a jóvenes adultos, microempresarios y familias en proceso de consolidación económica.

5.9.2 ZONAS DE MORONA SANTIAGO

Las comunidades de Santiago, Sucúa, Taisha y Logroño presentan características demográficas contrastantes. Taisha, por ejemplo, tiene una población joven (edad mediana de 14.8 años), baja densidad (3.5 hab/km²) y el mayor crecimiento anual (2.3%). Estas cifras reflejan una alta dispersión territorial y una estructura poblacional predominantemente joven, lo que plantea desafíos en cobertura de servicios, conectividad y educación financiera. La cooperativa debe considerar estrategias de inclusión adaptadas a contextos interculturales, con énfasis en formación, movilidad y tecnología.

5.9.3 ZONAS DE TUNGURAHUA

Ambato, Izamba y Quisapincha presentan una dinámica más consolidada. Ambato, con más de 185.000 habitantes y una densidad superior a 4.500 hab/km², representa un centro estratégico para la expansión de servicios digitales y productos financieros especializados. Izamba y Quisapincha, aunque más pequeños, mantienen indicadores demográficos estables, con edades medianas superiores a los 25 años y crecimiento poblacional moderado. Estas Zonas ofrecen oportunidades para fortalecer la fidelización de socios mediante servicios ágiles, educación financiera y atención multicanal.

Población total por Zona

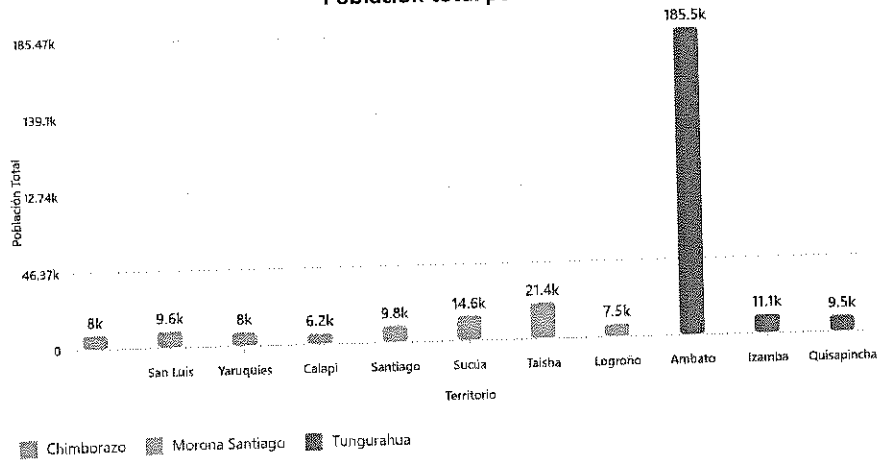


Gráfico 10 Población total por Zona

Densidad poblacional (hab/km²)

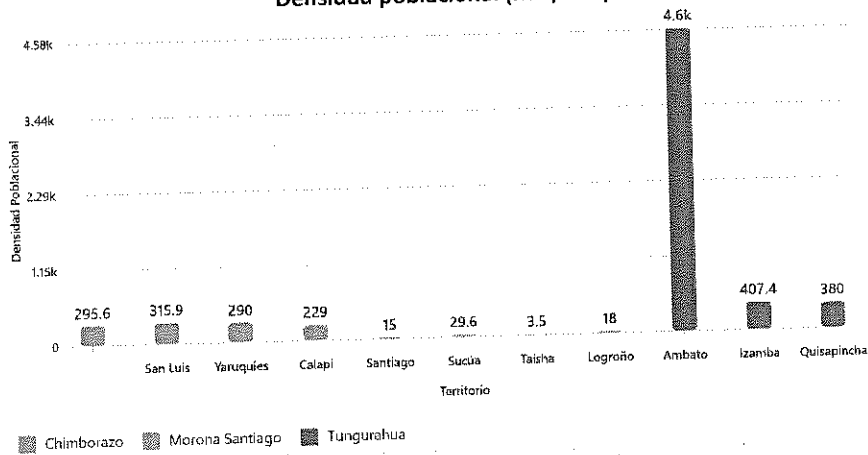


Gráfico 11 Densidad poblacional (hab/km²)

Edad mediana

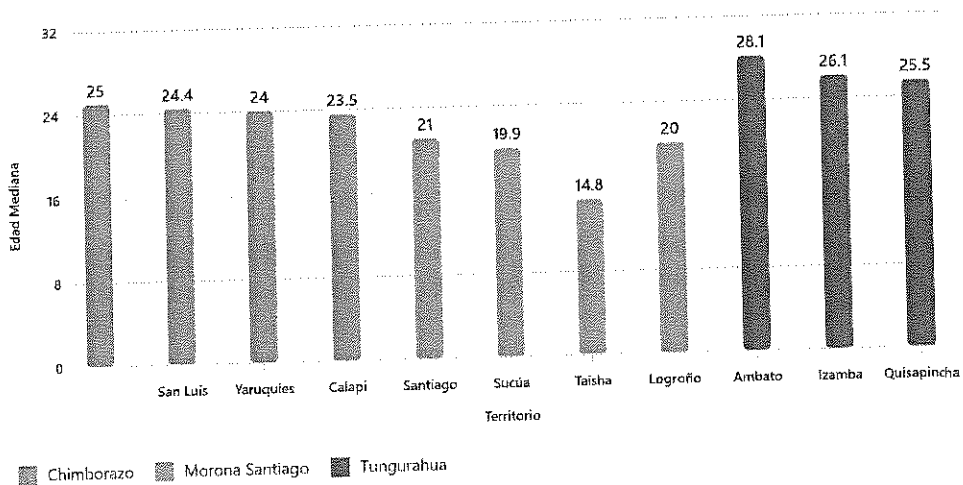


Gráfico 12 Edad mediana

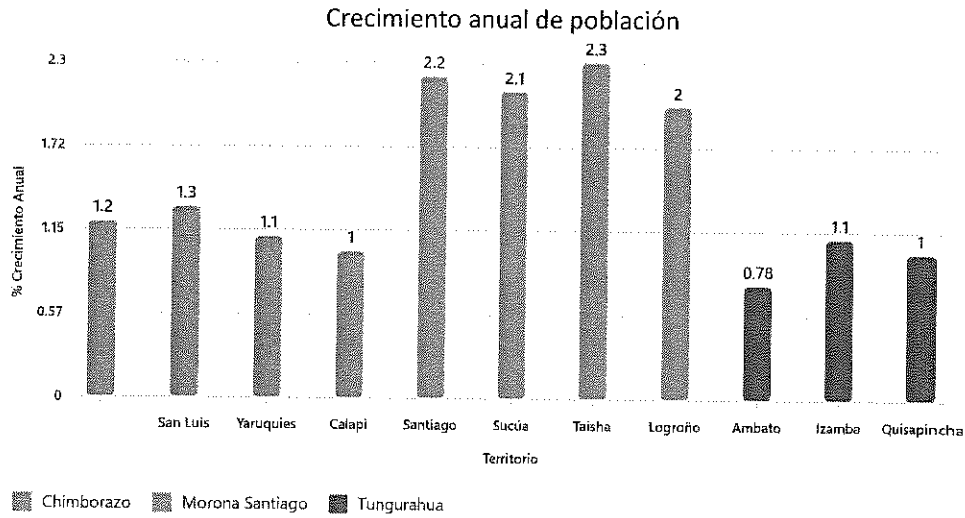


Gráfico 13 Crecimiento anual de población

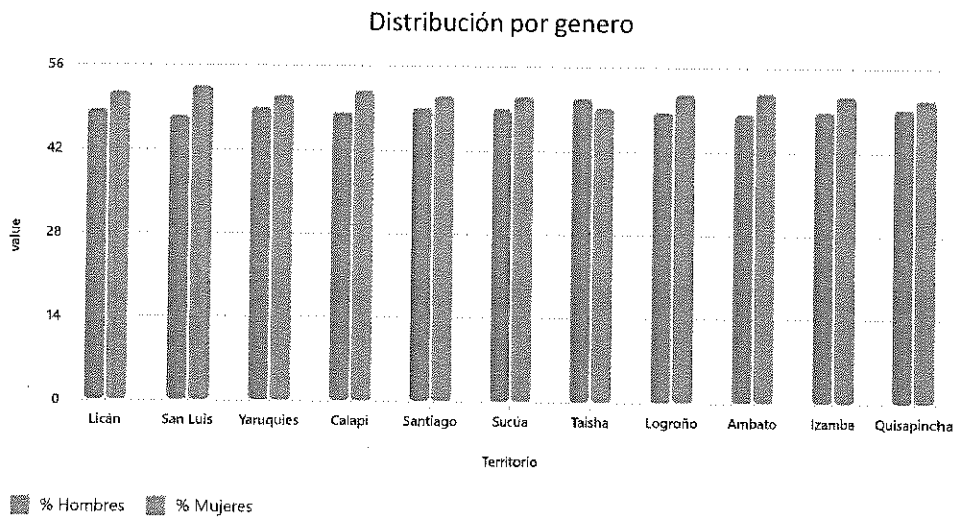


Gráfico 14 Distribución por genero

5.9.4 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

- **Segmentación por edad y densidad:** Las estrategias deben diferenciarse entre Zonas urbanas densos, rurales productivos y comunidades dispersas con alta proporción de jóvenes.
- **Crecimiento poblacional:** Las zonas con mayor crecimiento (Morona Santiago) requieren planificación anticipada en infraestructura, talento humano y cobertura operativa.
- **Equilibrio de género:** La distribución por sexo equilibrada permite diseñar productos inclusivos, con enfoque en equidad y participación comunitaria.
- **Edad mediana como indicador de madurez económica:** Las zonas con población joven demandan acompañamiento en procesos de emprendimiento, ahorro y educación financiera.

5.10 ANÁLISIS DE PROYECCIÓN FINANCIERA 2025–2028

Durante el periodo 2025–2028, la Cooperativa ha proyectado un crecimiento sostenido en sus principales indicadores financieros, lo que refleja una gestión orientada a la estabilidad, la eficiencia y la confianza institucional. Este comportamiento positivo se alinea con los objetivos estratégicos planteados en el presente plan, y constituye una base sólida para la toma de decisiones en el mediano plazo.

5.10.1 ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO

El activo total proyectado pasa de \$10.14 millones en 2025 a \$16.55 millones en 2028, lo que representa un incremento del 63%. Este crecimiento está acompañado por un aumento proporcional en los pasivos, que ascienden de \$9.21 millones a \$15.04 millones, lo que sugiere una estrategia de apalancamiento controlado. Por su parte, el patrimonio se fortalece, alcanzando \$1.51 millones en 2028, lo que evidencia una mejora en la solvencia institucional.

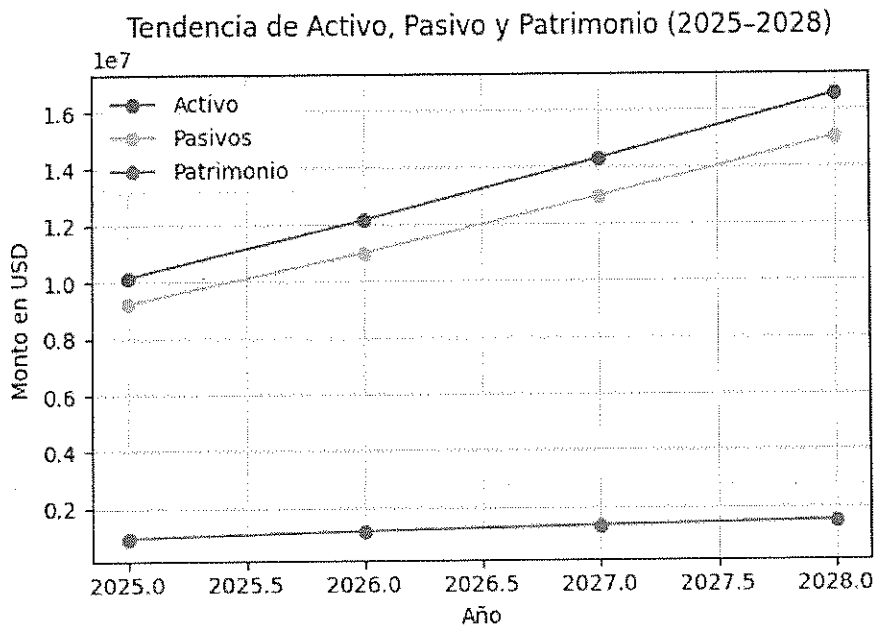


Gráfico 15 Tendencia de Activo, Pasivo y Patrimonio (2025-2028)

5.10.2 INGRESOS Y GASTOS

Los ingresos proyectados muestran una tendencia ascendente, pasando de \$1.21 millones en 2025 a \$1.84 millones en 2028, mientras que los gastos aumentan de \$1.17 millones a \$1.73 millones. Esta relación favorable entre ingresos y gastos permite mantener un margen operativo positivo, clave para la sostenibilidad financiera.

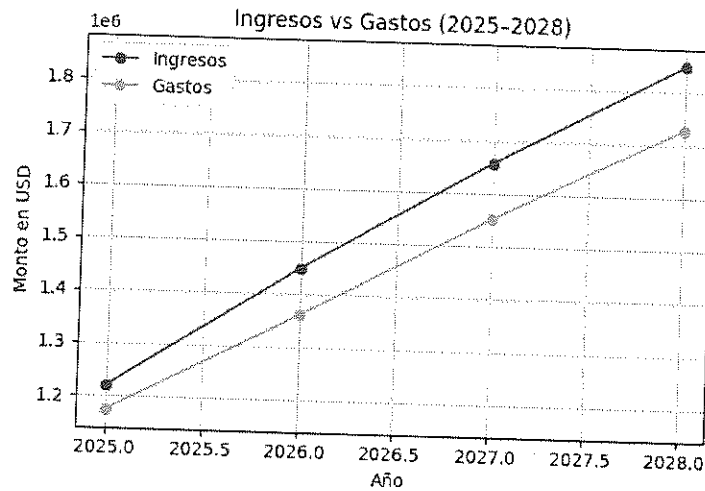


Gráfico 16 Relación de Ingresos vs Gastos (2025-2028)

5.10.3 RESULTADO OPERATIVO Y MARGEN DE INTERMEDIACIÓN

El resultado operativo mejora significativamente, pasando de \$45 mil en 2025 a \$119 mil en 2028, lo que refleja una mayor eficiencia en la gestión de recursos. Asimismo, el margen de intermediación, que en años anteriores fue negativo, se consolida en valores positivos, alcanzando \$52 mil en 2028, lo que indica una mejor administración de la cartera y una adecuada política de tasas.

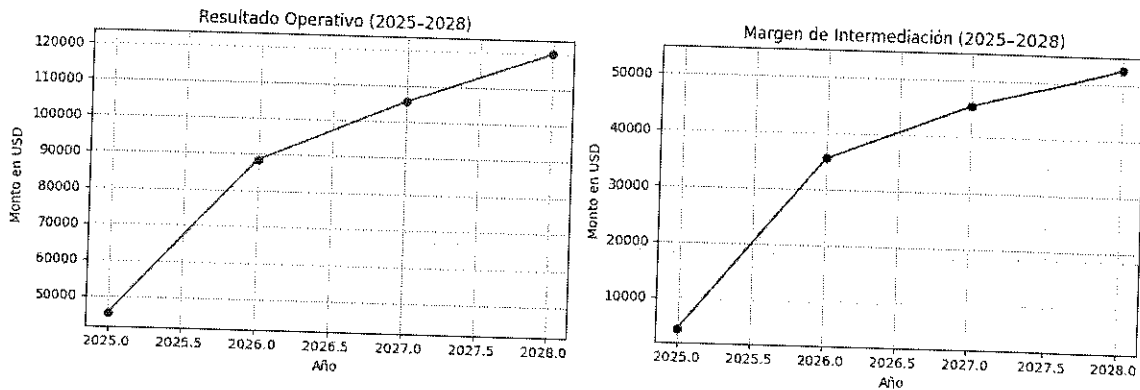


Gráfico 17 Relación de Ingresos vs Gastos (2025-2028)

5.10.4 ANÁLISIS FINANCIERO AMPLIADO DE CUENTAS CON IMPACTO ESTRATÉGICO

La Durante el período 2025–2028, la Cooperativa P.A.I.S Ltda. proyecta un crecimiento sostenido en sus principales cuentas financieras, lo que evidencia una gestión orientada a la expansión, la eficiencia y la sostenibilidad institucional.

5.10.4.1 Activos Totales

- En 2025 se proyecta un activo total de **\$10,143,032**, creciendo hasta **\$16,549,299** en 2028.
- Este incremento del **63%** refleja una estrategia de fortalecimiento patrimonial y expansión operativa.

5.10.4.2 Patrimonio Institucional

- El patrimonio pasa de **\$930,929** en 2025 a **\$1,506,660** en 2028.
- Este crecimiento está alineado con el cumplimiento normativo del segmento 3 y la consolidación de reservas institucionales.

5.10.4.3 Ingresos y Gastos

- Los ingresos aumentan de **\$1.21 millones** en 2025 a **\$1.84 millones** en 2028.
- Los gastos operativos también crecen, pero se mantiene un margen operativo positivo, con un resultado operativo proyectado de **\$119,917** en 2028.

5.10.4.4 Provisión de Cartera

- La provisión de cartera se incrementa de **\$399,893** en 2025 a **\$708,329** en 2028, lo que refleja una política prudente de gestión de riesgos crediticios.

5.10.4.5 Inversión en Infraestructura: Construcción del Edificio Institucional

La cuenta “Propiedades y equipo” muestra un salto significativo en 2026, pasando de **\$116,950** en 2025 a **\$444,992**, lo que evidencia la ejecución del proyecto de construcción del edificio institucional en Riobamba. Este monto se mantiene en niveles similares en 2027 y 2028, consolidando una inversión total cercana a los **\$400,000**, como se detalla en el presupuesto proyectado.

El diseño arquitectónico del edificio, distribuido en cuatro plantas, contempla áreas clave como atención al cliente, zona lúdica, gerencia, auditoría, talento humano, marketing, TICS y salas de reuniones. Esta infraestructura no solo responde a necesidades operativas, sino que también fortalece la imagen institucional y mejora la experiencia del socio.

Inversión en propiedades y equipo (2025–2028)

Este gráfico muestra el crecimiento de la cuenta “Propiedades y equipo”, donde se refleja la inversión en infraestructura, incluyendo la construcción del edificio institucional, estimada en aproximadamente **\$400.000**.

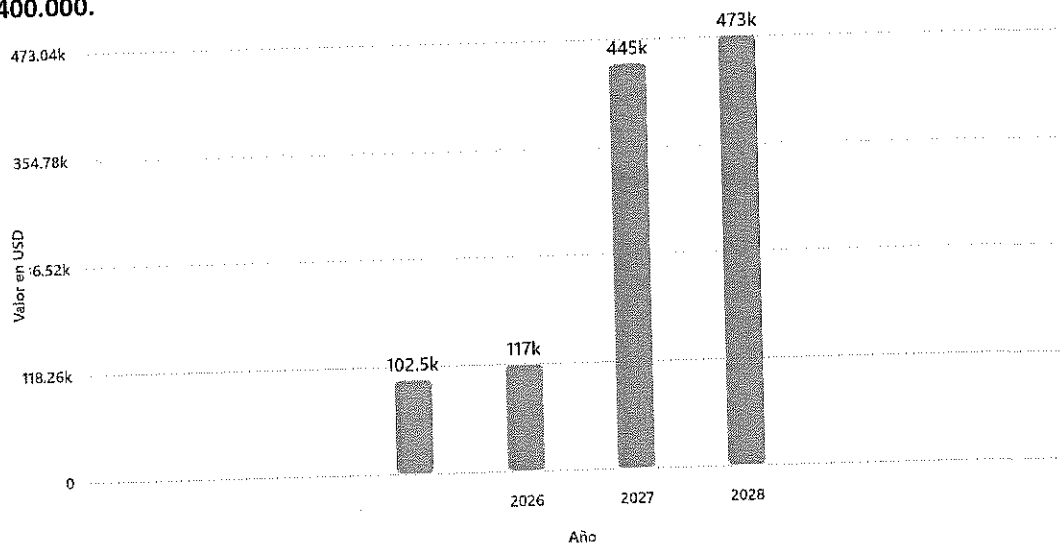


Gráfico 18 Inversión en propiedades y equipo (2025–2028)

6 ELEMENTOS ORIENTADORES

6.1 MERCADO OBJETIVO

La Cooperativa ha definido su mercado objetivo, en la que se identificaron elementos clave que permiten orientar con mayor precisión la estrategia institucional hacia segmentos con alto potencial de vinculación y desarrollo.

El perfil predominante de los socios actuales se concentra en personas entre 26 y 40 años, con un nivel educativo mayoritariamente secundario. Este grupo representa una etapa activa de la vida productiva, con capacidad de emprendimiento y apertura al fortalecimiento de sus actividades económicas. La mayoría se desempeña en sectores como la agricultura, la ganadería y los servicios profesionales, lo que refleja una base productiva diversa pero aún con necesidades de financiamiento y acompañamiento técnico.

En la zona de influencia de la cooperativa, se observa una fuerte presencia de actividades agropecuarias, comerciales y artesanales. Sin embargo, existe un segmento de la población que permanece desatendido: los microempresarios informales. Este grupo, aunque dinámico, enfrenta barreras de acceso al sistema financiero tradicional, lo que representa una oportunidad estratégica para la cooperativa en términos de inclusión y desarrollo local.

Las áreas geográficas prioritarias para el crecimiento institucional han sido claramente identificadas. En Riobamba y sus sectores rurales cercanos —como Licán, San Luis, Yaruquies y Calapi—, así como en Macas y las comunidades rurales de Morona Santiago —incluyendo Santiago, Sucúa, Taisha y Logroño—, se concentra una población con vocación productiva, arraigo comunitario y necesidades financieras específicas. Estas zonas serán el foco de las acciones de expansión y consolidación del mercado objetivo.

Actualmente, los productos financieros más demandados son los créditos productivos, especialmente los microcréditos, lo que evidencia una necesidad concreta de capital de trabajo y financiamiento para actividades de pequeña escala. Aunque el canal de atención preferido sigue siendo el presencial en agencias, la cooperativa ha puesto a disposición un aplicativo móvil que, con el impulso adecuado, puede convertirse en una herramienta clave para ampliar el alcance y mejorar la experiencia del socio.

Para atraer y fidelizar a este mercado, se han identificado factores críticos como la educación financiera, la responsabilidad social institucional y la agilidad en los procesos, apoyados por tecnología accesible. Estos elementos no solo fortalecen la propuesta de valor de la cooperativa, sino que también generan confianza y sentido de pertenencia entre los socios.

En el horizonte estratégico de los próximos tres años, se proyecta captar a jóvenes con perfil emprendedor, productores rurales y organizaciones comunitarias. Este grupo representa el futuro del desarrollo local y requiere soluciones financieras adaptadas a sus realidades, así como acompañamiento en su proceso de maduración económica.

El mercado objetivo ideal para la cooperativa se caracteriza por tener necesidades de financiamiento productivo, una participación activa en la comunidad y un interés creciente en los servicios digitales. No obstante, se reconoce que una de las principales barreras para alcanzar este perfil deseado es la falta de posicionamiento institucional, lo que exige fortalecer la presencia de marca, mejorar la comunicación estratégica y consolidar la confianza en los Zonas priorizados.

6.2 MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

6.2.1 MISIÓN

Impulsamos el desarrollo de nuestros socios mediante servicios financieros accesibles, confiables e innovadores, con responsabilidad, inclusión y compromiso cooperativo.

6.2.2 VISIÓN

Ser reconocidos por nuestra solidez, cercanía y compromiso con la equidad, sostenibilidad e innovación en las comunidades donde operamos.

6.2.3 MACRO POLÍTICA INSTITUCIONAL INTEGRADA DE LA COOPERATIVA P.A.I.S LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio “P.A.I.S” Ltda., en cumplimiento de su misión, visión y principios cooperativos, establece su compromiso con una gestión institucional basada en la transparencia, la responsabilidad social, la sostenibilidad, la equidad, la inclusión y el control democrático. Esta política integra los lineamientos fundamentales que rigen el actuar de la cooperativa en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos, cumplimiento normativo, ética, seguridad de la información, atención al usuario, responsabilidad ambiental y desarrollo del talento humano.

La cooperativa se compromete a implementar políticas específicas que garanticen el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los órganos de control, tales como la gestión integral de riesgos (incluyendo SARAS), la prevención de lavado de activos, la protección de datos, la seguridad tecnológica, la educación financiera, la equidad de género, la responsabilidad social y la continuidad del negocio. Estas políticas serán desarrolladas, actualizadas y aplicadas de manera coherente con los valores institucionales, promoviendo una cultura organizacional orientada al servicio, la mejora continua y el desarrollo sostenible de las comunidades a las que sirve.

6.2.4 DECLARACIÓN DE ADOPCIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

En cumplimiento de su misión institucional y en concordancia con los valores del cooperativismo universal, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio “P.A.I.S” Ltda. adopta y se compromete a aplicar los siete principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como pilares fundamentales de su gestión. Su aplicación se integrará en la cultura organizacional, los procesos operativos y la planificación estratégica institucional, de la siguiente manera:

- 1. Adhesión voluntaria y abierta**
Se garantizará el acceso libre y sin discriminación a todas las personas que deseen asociarse, especialmente en zonas rurales y comunidades históricamente excluidas.
- 2. Control democrático de los socios**
Se fortalecerá la participación activa de los socios en las asambleas y procesos de toma de decisiones, bajo el principio de “una persona, un voto”.
- 3. Participación económica de los socios**
Los socios contribuirán equitativamente al capital social y participarán en la distribución de excedentes, priorizando el desarrollo institucional y comunitario.
- 4. Autonomía e independencia**
La cooperativa mantendrá su autonomía frente a terceros, asegurando que toda alianza o financiamiento externo respete el control democrático de los socios.

5. Educación, formación e información

Se promoverán programas permanentes de educación financiera, cooperativa y digital para socios, dirigentes, empleados y comunidades.

6. Cooperación entre cooperativas

Se establecerán relaciones con otras cooperativas para compartir buenas prácticas, fortalecer capacidades y ampliar el impacto social.

7. Compromiso con la comunidad

Se impulsarán proyectos de desarrollo local, inclusión financiera y sostenibilidad, alineados con las necesidades de las comunidades donde opera la cooperativa.

Esta declaración será incorporada en los documentos institucionales, reglamentos internos y planes estratégicos, y servirá como guía para la toma de decisiones, la evaluación de desempeño y la proyección social de la cooperativa.

6.2.5 VALORES

- ✓ **Confianza** – Base de nuestras relaciones con socios, empleados y aliados.
- ✓ **Responsabilidad** – Cumplimos nuestros compromisos con ética y transparencia.
- ✓ **Mejora continua** – Evolucionamos constantemente para servir mejor.
- ✓ **Inclusión** – Abrimos oportunidades para todos, sin distinción.
- ✓ **Compromiso** – Trabajamos con vocación de servicio y sentido cooperativo.
- ✓ **Transparencia** – Actuamos con claridad en cada proceso y decisión.
- ✓ **Equidad** – Promovemos condiciones justas para todos los miembros.
- ✓ **Innovación** – Buscamos soluciones creativas para los desafíos del entorno.

7 MARCO ESTRATÉGICO

7.1 OBJETIVOS Y METAS

La planificación estratégica establece objetivos claros en cinco perspectivas clave. En gobierno, se busca fortalecer la gobernanza, el control interno y la gestión de riesgos, con metas como el cumplimiento total de políticas regulatorias y la publicación de informes. En lo financiero, se proyecta mejorar la rentabilidad, optimizar la cartera y reducir la dependencia de depósitos a plazo fijo. La perspectiva socio-cliente se enfoca en reducir la morosidad, mejorar la inclusión financiera y elevar la calidad del servicio. En desarrollo interno, se prioriza la implementación del Sistema de Control Interno y la digitalización de procesos. Finalmente, en crecimiento y aprendizaje, se plantea fortalecer el talento humano y actualizar la infraestructura tecnológica.

7.2 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico constituye una representación visual de las principales líneas de acción que guiarán el desarrollo institucional de la cooperativa en el corto y mediano plazo. Está estructurado en cinco perspectivas clave: Gobierno, Financiera, Socio-cliente, Desarrollo interno y Crecimiento y aprendizaje, cada una con estrategias específicas que responden a los desafíos y oportunidades identificados en el entorno operativo.

Mapa estratégico

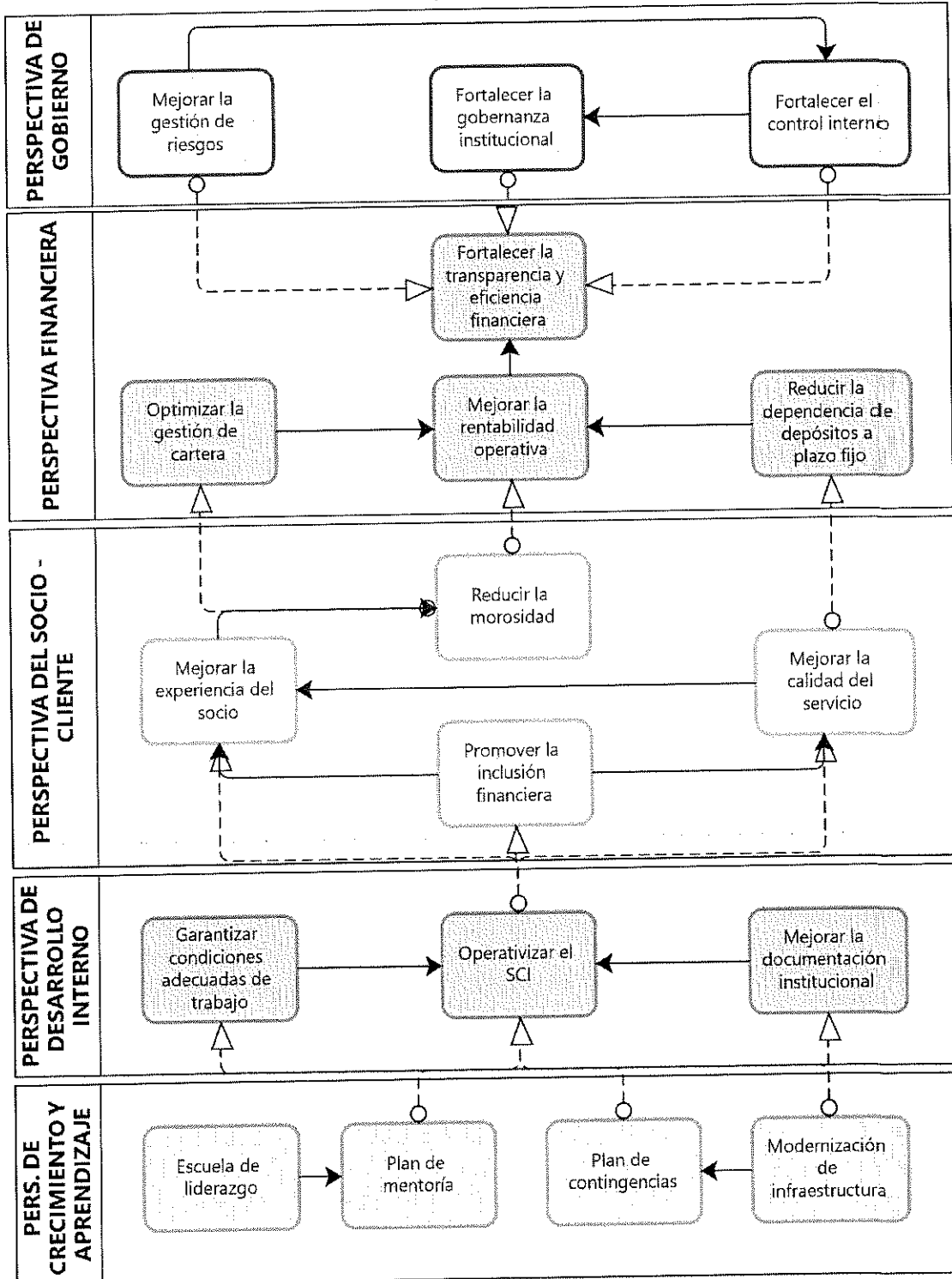


Gráfico 19 Mapa estratégico

Desde la perspectiva de Gobierno, se prioriza la construcción de una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y el fortalecimiento de los mecanismos de control, como la auditoría interna y la gestión integral de riesgos. Estas acciones buscan consolidar la confianza de los socios y garantizar el cumplimiento normativo en el marco del segmento 3.

En el ámbito financiero, las estrategias apuntan a mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de ingresos, el control de gastos y el fortalecimiento de los procesos de recuperación de cartera. Además, se contempla la diversificación de fuentes de financiamiento y la formalización de procesos contables, lo que permitirá una gestión más robusta y sostenible.

La perspectiva socio-cliente refleja el compromiso de la cooperativa con sus socios, enfocándose en mejorar la inclusión financiera, optimizar la gestión de cartera y brindar una atención personalizada. Estas acciones buscan fortalecer el vínculo con la comunidad, especialmente en zonas rurales y sectores vulnerables, promoviendo el acceso equitativo a servicios financieros.

En cuanto al desarrollo interno, se plantean estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales, implementar sistemas de control interno (SCI), gestionar adecuadamente la documentación institucional y avanzar en la digitalización. Estas iniciativas permitirán una mayor eficiencia operativa y una mejor adaptación a los requerimientos tecnológicos y regulatorios.

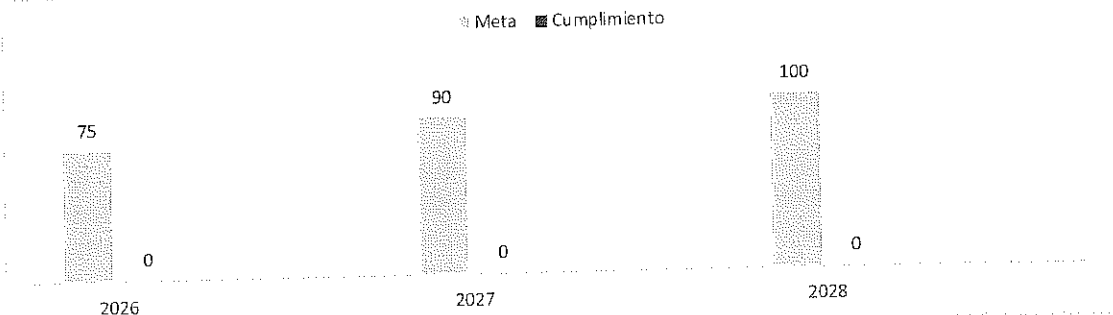
Finalmente, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje incluye acciones como la implementación de planes de mentoría, contingencias y liderazgo, así como la modernización de la infraestructura. Estas estrategias buscan fortalecer las capacidades del talento humano y preparar a la organización para enfrentar los retos futuros con innovación y resiliencia.

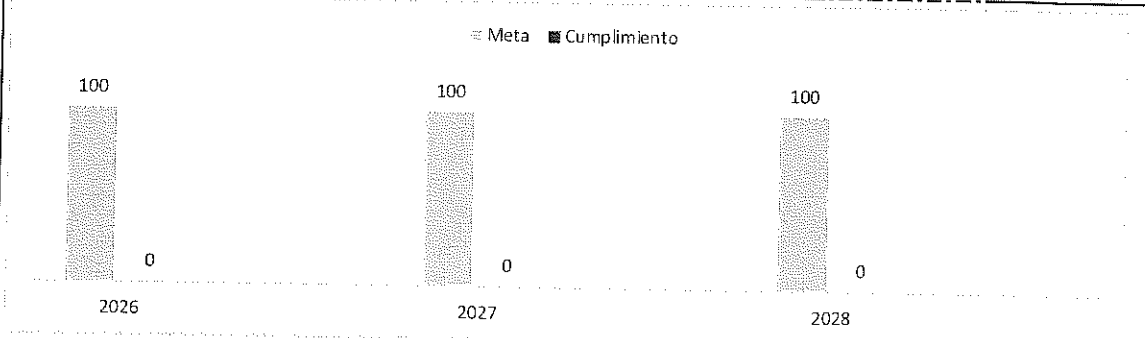
En conjunto, el mapa estratégico no solo organiza las prioridades institucionales, sino que también refleja una visión integral del desarrollo organizacional, alineada con los valores cooperativos y las exigencias del entorno regulatorio y competitivo.

7.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta estratégica se estructura bajo un enfoque institucional, técnico y participativo, orientado a consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas. Las estrategias abarcan temas clave como gobernanza, auditoría interna, gestión de riesgos, rendición de cuentas, control presupuestario, inclusión financiera, atención al cliente, infraestructura, digitalización, formación de líderes y seguridad tecnológica.

Para asegurar una ejecución ordenada y medible, se ha diseñado una ficha estratégica por cada iniciativa. Estas fichas permiten identificar claramente al líder estratégico, los corresponsables, el objetivo vinculado a la perspectiva institucional, la descripción de la estrategia, la meta planteada, el indicador de seguimiento, la fórmula de medición y el cronograma de cumplimiento. Este formato facilita la trazabilidad, el monitoreo y la toma de decisiones basada en resultados, fortaleciendo así la planificación estratégica de manera integral.

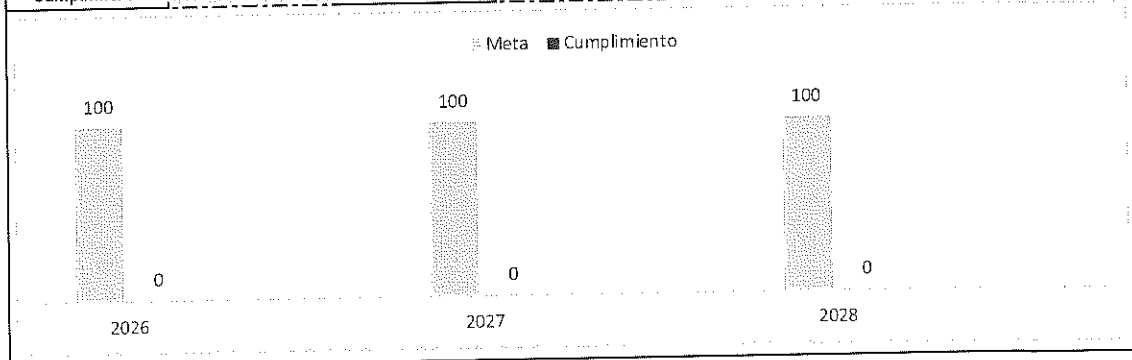
1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES				Código	
Estrategia:	Gestión ética y transparente			GOB001	
Lider estratégico:	Gerente				
Relaciones internas					
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento				
Corresponsables:	Consejo de Administración				
2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA					
Lineamiento estratégico					
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia			
Gobierno	Fortalecer la gobernanza institucional	Esta estrategia tiene como objetivo implementar políticas éticas para selección de directivos y fortalecer la comunicación interna. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.			
3. DEFINICIÓN DE LA META					
Planteamiento					
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >			
5	5	A			
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición		
Al finalizar el 2028 cumplir al 100% de las políticas establecidas por las resoluciones de los entes de control	Índice de gobernanza	Mide el cumplimiento de políticas éticas y transparencia	(Políticas implementadas / Políticas requeridas por resoluciones de entes de control) * 100		
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028	
01/01/2026	31/12/2028				
Medición y seguimiento					
%	2026	2027	2028		
Meta	75	90	100		
Cumplimiento	0	0	0		
					

1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES																
Estrategia :	Transparencia institucional			Código												
Líder estratégico :	Gerente			GOB001												
Relaciones Internas																
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento															
Corresponsables :	Consejo de Vigilancia/Marketing															
2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA																
Lineamiento estratégico																
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia														
Gobierno	Fortalecer la gobernanza institucional	Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar mecanismos de rendición de cuentas y publicación de informes periódicos para fortalecer la confianza institucional. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.														
3. DEFINICIÓN DE LA META																
Planteamiento																
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >														
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición													
3 informes publicados	Número de informes	Cantidad de informes institucionales publicados por año	Total informes publicados/Número de informes requeridos Por norma													
Fecha inicio	Fecha fin															
01/01/2026	31/12/2028		2026	2027												
			2028													
Medición y seguimiento																
Número	2026	2027	2028													
Meta	100	100	100													
Cumplimiento	0	0	0													
 <p>Legend: Meta (light bar), Cumplimiento (dark bar)</p> <table border="1"> <caption>Data for Chart</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Meta</th> <th>Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2026</td> <td>100</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2027</td> <td>100</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2028</td> <td>100</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>					Año	Meta	Cumplimiento	2026	100	0	2027	100	0	2028	100	0
Año	Meta	Cumplimiento														
2026	100	0														
2027	100	0														
2028	100	0														

1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Auditoría interna fortalecida	GOB002
Líder estratégico:	Auditor Interno	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Administrador de Riesgos	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Gobierno	Fortalecer el control interno	Esta estrategia tiene como objetivo implementar auditorías internas de acuerdo a los planes de trabajo y disposiciones de el ente de control para evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

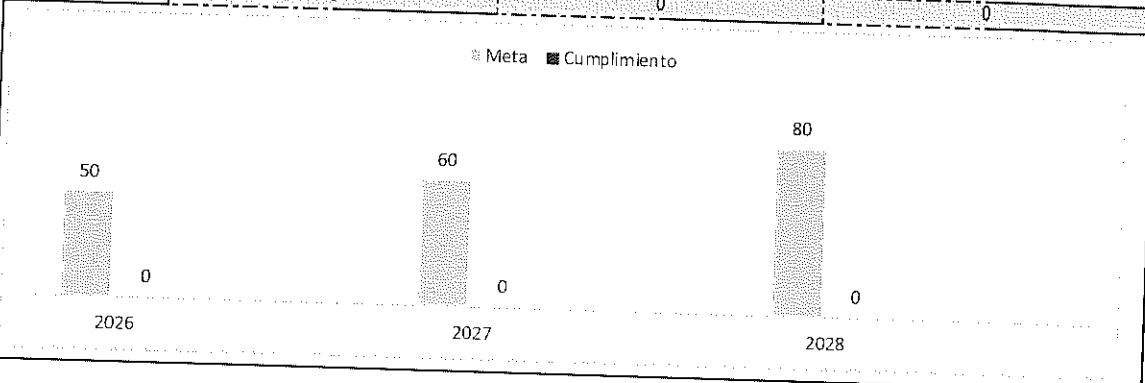
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
3	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Cumplir al 100% El plan de trabajo	Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo de auditoría	Cantidad de auditorías internas realizadas	Número de estrategias con estado de cumplimiento / Número de estrategias u observaciones establecidas en el plan de trabajo	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	100	100	100	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		
Estrategia:	Marco integral de riesgos	Código GOB003
Líder estratégico:	Administrador de Riesgos	
Relaciones Internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Auditor Interno	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Gobierno	Mejorar la gestión de riesgos	Esta estrategia tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema de gestión de riesgos institucional. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

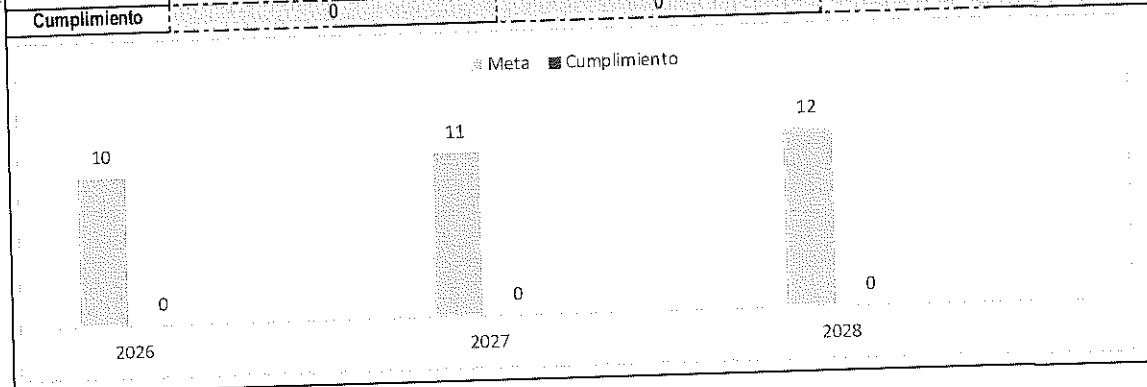
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Sistema operativo funcional	Nivel de implementación de riesgos	Evalúa el avance en la implementación del sistema	(Componentes implementados / Total componentes) * 100	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	50	60	80	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Optimización de ingresos y control de gastos	FIN001
Lider estratégico :	Gerente	
Relaciones Internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Negocios, Riesgos y Contador	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Financiera	Mejorar la rentabilidad operativa	Implementar mecanismos de control presupuestario y fortalecer las fuentes de ingreso mediante productos financieros innovadores.

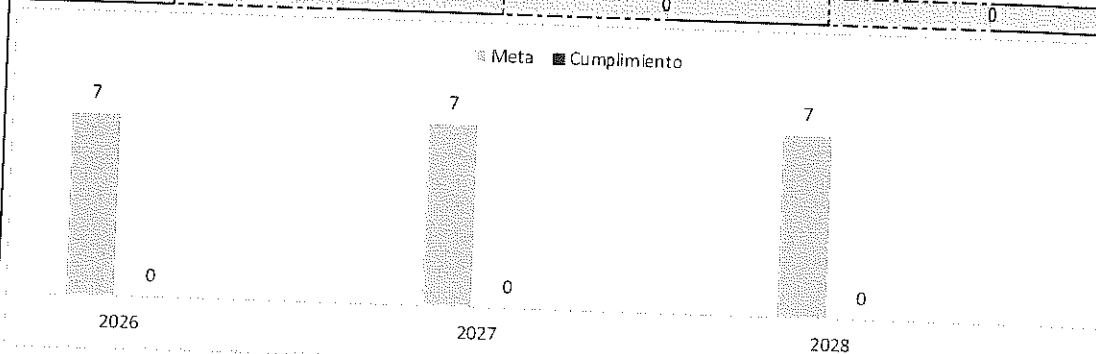
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Incrementar el margen neto financiero en un 12% al 2028	Porcentaje de crecimiento del Margen Neto Financiero	Mide el índice de crecimiento sobre el año anterior inmediato	Meta 2025 × (1 + 0.10) Meta 2026 × (1 + 0.11) Meta 2027 × (1 + 0.12)	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
2025-01-01	2028-12-31			
Medición y seguimiento				
Porcentaje (%)	2026	2027	2028	
Meta	10	11	12	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Impulsar los procesos de recuperación y cobranza	FIN002
Líder estratégico:	Gerente	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Contador	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Financiera	Optimizar la gestión de cartera	Esta estrategia tiene como objetivo establecer campañas de cobranza diferenciadas para reducir la cartera vencida. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

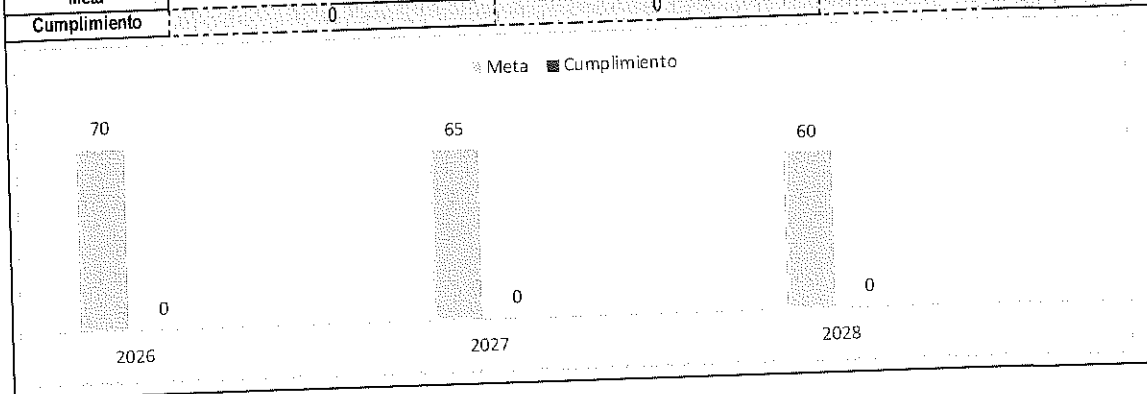
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
	5			
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Reducción de cartera improductiva	Índice de cartera improductiva	Mide la proporción de cartera no recuperada	$(\text{Cartera improductiva} / \text{Cartera total}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	7	7	7	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Diversificación de fuentes de financiamiento	FIN 003
Lider estratégico :	Gerencia	
Relaciones internas		
Reporta a :	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Comité de Administración Integral de Riesgos, Unidad de Captaciones	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Financiera	Reducir la dependencia de depósitos a plazo fijo	Implementar mecanismos alternativos de financiamiento institucional.

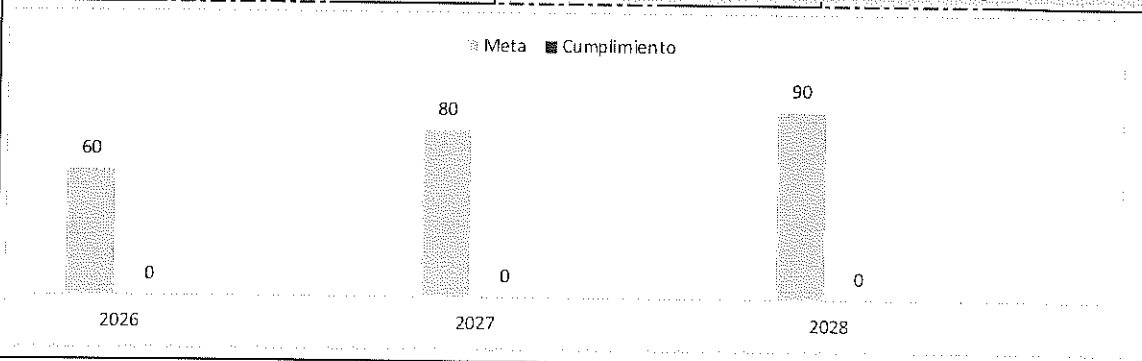
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Disminuir el porcentaje de dependencia de depósitos a plazo fijo en 10 puntos porcentuales	Índice de dependencia de depósitos a plazo fijo	Porcentaje de depósitos a plazo fijo respecto al total de fuentes de financiamiento	$(\text{Depósitos a plazo fijo} / \text{Total fuentes de financiamiento}) \times 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
ene-26	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	70	65	60	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Formalización de procesos contables y financieros	FIN004
Lider estratégico:	Gerencia	
Relaciones Internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Administración de riesgos, Contabilidad, Auditoría interna	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Financiera	Fortalecer la transparencia y eficiencia financiera	Establecer políticas y procedimientos formales para cartera reprogramada y baja de activos.

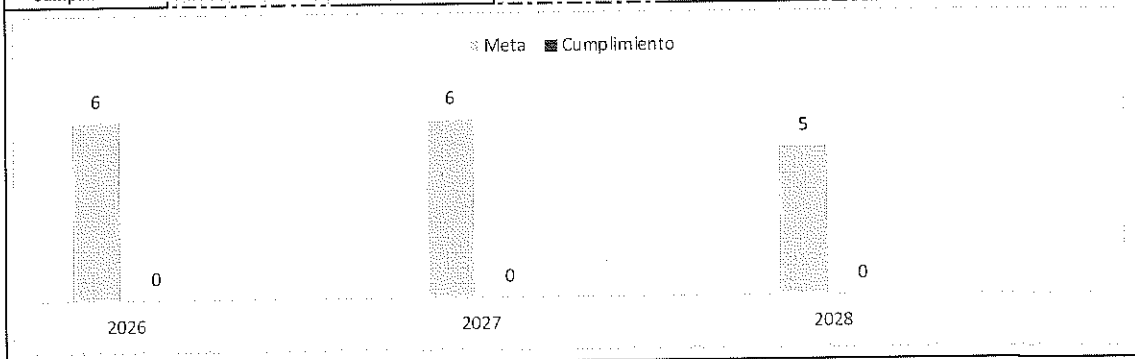
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	1			Gp
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Contar con políticas y procedimientos aprobados y operativos Requeridos Borra resolución de los entes de control	Nivel de madurez de procesos	Este indicador Representa El nivel que un proceso Ha obtenido en base a la metodología PHVA	Nivel de madurez del proceso/ Nivel de madurez Requerido	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
ene-26	dic-27			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	60	80	90	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Optimizar la gestión de cartera	SOC001
Líder estratégico :	Jefe de negocios	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Jefes de Agencia	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Socio-cliente	Reducir la morosidad al 5% mediante una gestión eficiente de la cartera.	La estrategia busca mejorar el control de la cartera vencida a través de acciones preventivas y correctivas que permitan reducir el índice de morosidad. Se aplicarán mecanismos de seguimiento, segmentación de clientes, fortalecimiento de la cobranza y educación financiera.

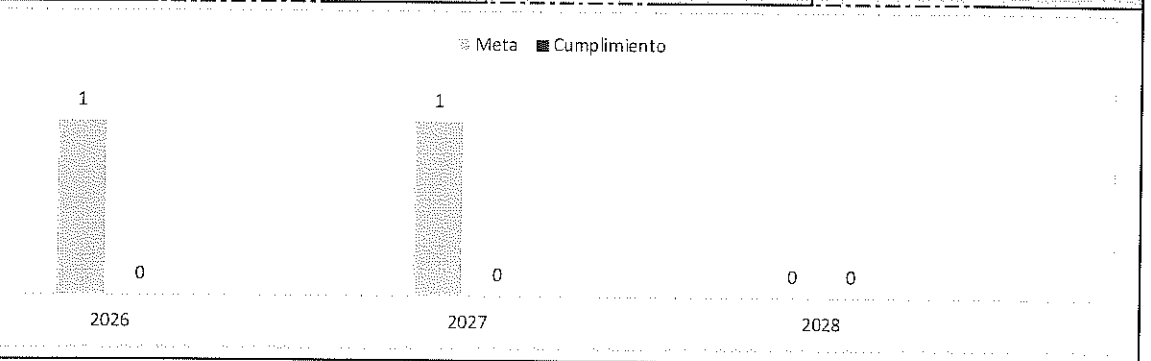
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Reducción al 5% de morosidad	Índice de morosidad	Porcentaje de cartera vencida sobre cartera total	$(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	6	6	5	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Mejorar la inclusión financiera con productos diseñados con enfoque de género.	SOC002
Líder estratégico :	Jefe de Negocios	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Responsable de Marketing	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Socio-cliente	Promover la inclusión financiera	La estrategia busca ampliar el acceso a servicios financieros mediante el desarrollo y lanzamiento de productos inclusivos. Se medirá el avance a través del número de productos nuevos con enfoque de género que se incorporen al portafolio de la cooperativa.

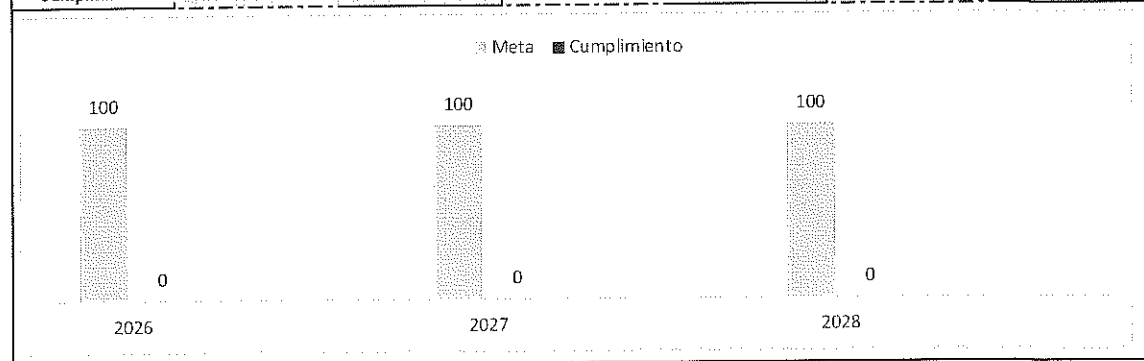
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Lanzamiento de productos inclusivos	Número de productos lanzados	Cantidad de productos nuevos con enfoque de género	Total productos lanzados	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
1/1/2026	dic-27			
Medición y seguimiento				
Número	2026		2027	
Meta	1		1	
Cumplimiento	0		0	
2028				
Meta	-		-	
Cumplimiento	-		-	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Mejorar la inclusión financiera a través del desarrollo de módulos educativos con enfoque de género.	SOC002
Líder estratégico :	Responsable de Educación Financiera	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Responsable de Marketing	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Socio-cliente	Promover la inclusión financiera	La estrategia busca fortalecer el conocimiento financiero de grupos vulnerables mediante contenidos educativos diseñados con enfoque de género. El avance se medirá por el número de módulos desarrollados con este enfoque.

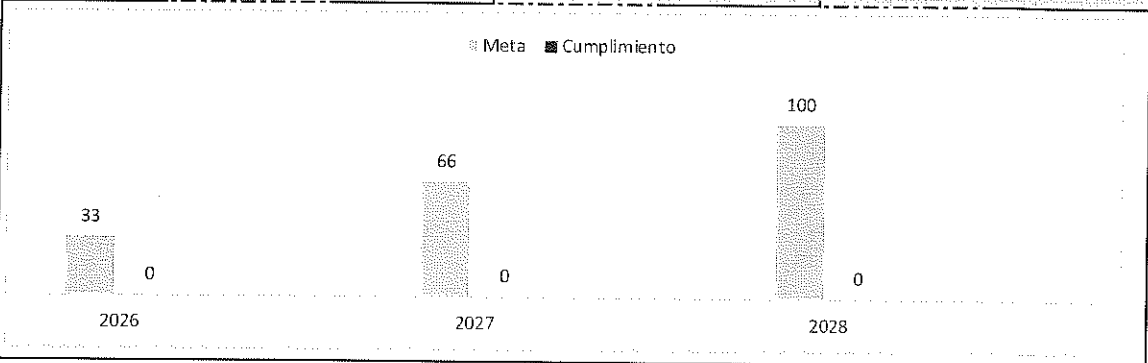
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
3 módulos desarrollados	Número de módulos	Cantidad de módulos educativos con enfoque de género	Total módulos desarrollados/Módulos establecidos en el programa de educación financiera	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
Número	2026		2027	
Meta	100		100	
Cumplimiento	0		0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Fortalecer la atención personalizada	SOC003
Líder estratégico:	Gerente	
Relaciones Internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Jefes de Agencia	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Socio-cliente	Mejorar la experiencia del socio mediante la adecuación de infraestructura en agencias.	La estrategia busca fortalecer la atención personalizada a través de la remodelación de agencias, generando espacios más cómodos, accesibles y funcionales para los socios. El avance se medirá mediante el índice de adecuación, calculado como el porcentaje de agencias con infraestructura mejorada

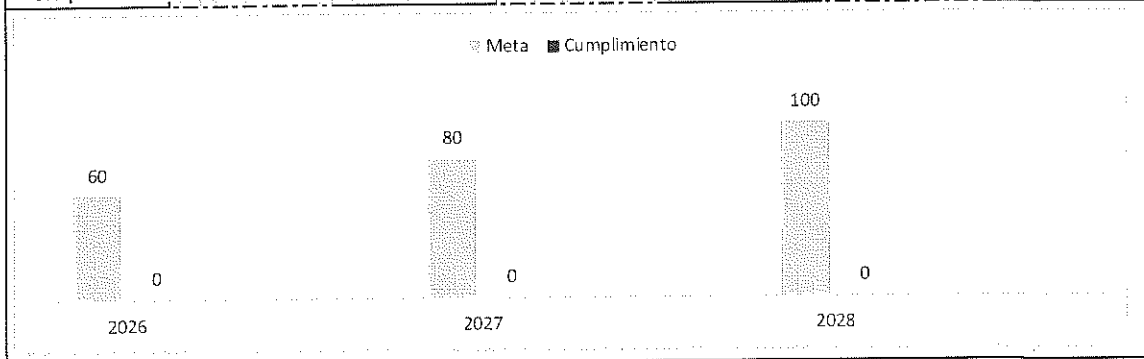
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Agencias remodeladas	Índice de adecuación	Porcentaje de agencias con infraestructura mejorada	$(\text{Agencias remodeladas} / \text{Total agencias}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	33	66	100	
Cumplimiento	0	0	0	

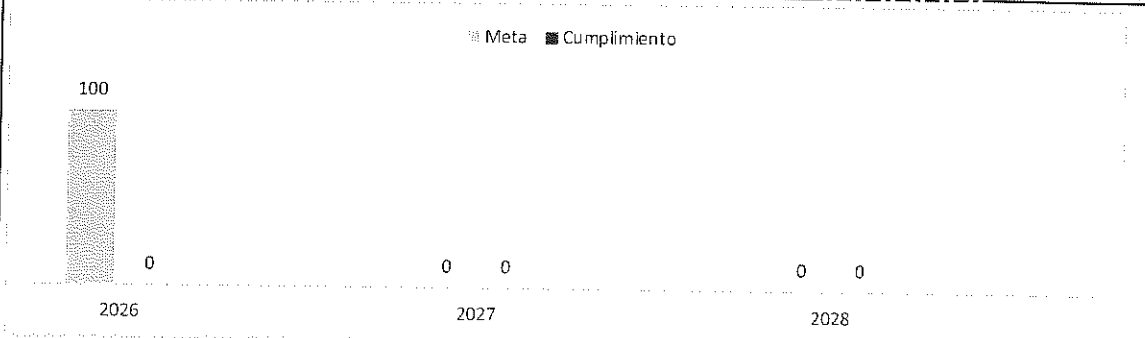


1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Fortalecer la atención personalizada	SOC004
Lider estratégico :	Responsable de Talento Humano	
Relaciones Internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Jefes de Agencia	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Socio-cliente	Mejorar la calidad del servicio mediante la capacitación del personal en atención al cliente.	La estrategia busca asegurar que todo el personal esté preparado para brindar una atención eficiente y empática al socio. El avance se medirá mediante el índice de capacitación, calculado como el porcentaje de personal capacitado en atención al cliente.

3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
100% personal capacitado	Índice de capacitación	Porcentaje de personal capacitado en atención al cliente	$(\text{Personal capacitado} / \text{Total personal}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	60	80	100	
Cumplimiento	0	0	0	

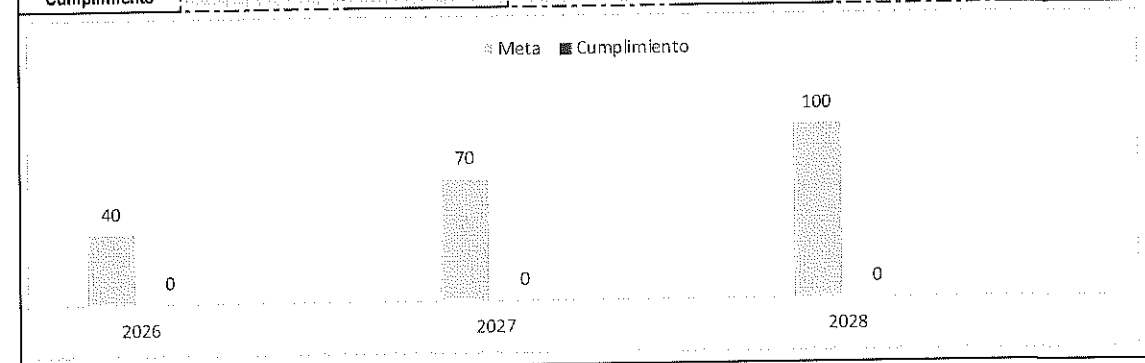


1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
Estrategia:	Adecuación de espacios físicos laborales			Código INT001
Líder estratégico:	Gerente			
Relaciones internas				
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento			
Corresponsables:	Administración de riesgos, Talento humano, Infraestructura			
2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Lineamiento estratégico				
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia		
Desarrollo interno	Garantizar condiciones adecuadas de trabajo	Estructurar y adecuar espacios físicos en agencias y oficinas administrativas para el personal.		
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Contar con espacios adecuados para el personal proyectado	Índice de adecuación de espacios	Mide el porcentaje de espacios físicos adecuados respecto al total requerido	(Espacios adecuados / Total espacios requeridos) × 100	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
ene-26	dic-26			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	100	-	-	
Cumplimiento	0	0	0	
				

1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Operativizar el SCI mediante la implementación progresiva de sus componentes.	INT002
Lider estratégico:	Auditor interno	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Gerente General	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Desarrollo interno	Implementar el SCI	La estrategia busca fortalecer la gestión institucional mediante la puesta en marcha del Sistema de Control Interno. El avance se medirá a través del nivel de implementación del SCI, calculado como el porcentaje de componentes implementados respecto al total.

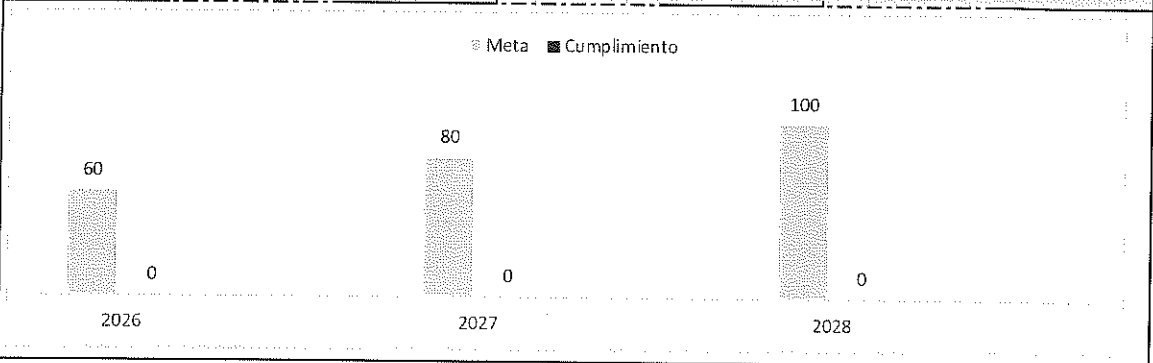
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
4	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
SCI operativo	Nivel de implementación SCI	Porcentaje de componentes del SCI implementados	$(\text{Componentes implementados} / \text{Total componentes}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	40	70	100	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia:	Capacitación en control interno	INT002
Líder estratégico:	Auditor Interno	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables:	Responsable de Talento Humano	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Desarrollo interno	Implementar el SCI	Esta estrategia tiene como objetivo realizar talleres de formación sobre el sistema de control interno para todo el personal. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

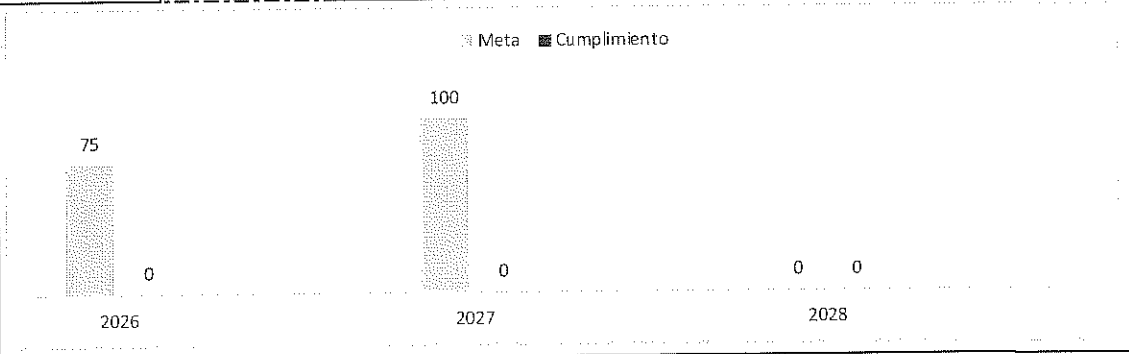
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
	1			
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
100% personal capacitado	Índice de formación SCI	Porcentaje de personal capacitado en SCI	$(\text{Personal capacitado} / \text{Total personal}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	60	80	100	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Gestión documental	INT003
Líder estratégico :	Administrador de riesgos	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Responsable de Talento Humano	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Desarrollo interno	Mejorar la documentación institucional	Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar un repositorio digital integral de documentación para procesos. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

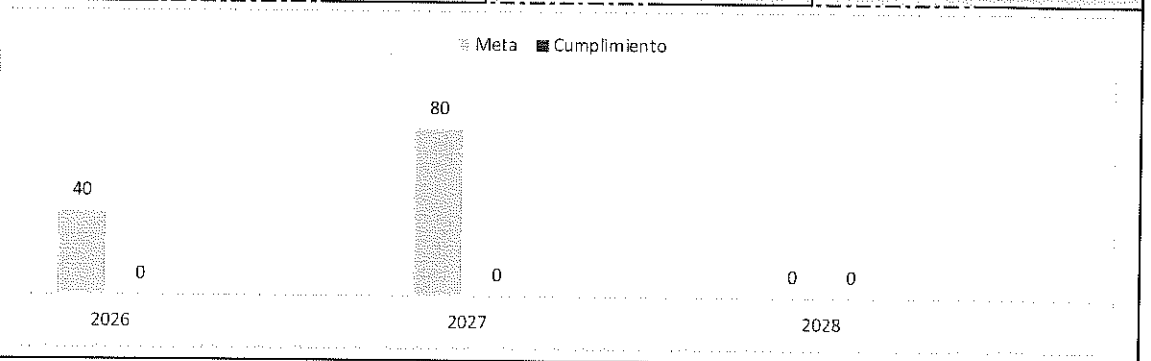
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Documentos disponibles	Índice documental	Porcentaje de procesos con documentación publicados	$(\text{Procesos publicados} / \text{Total procesos}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
1/1/2026	dic-27			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	75	100	-	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Digitalización documental	INT003
Líder estratégico :	Responsable TIC	
Relaciones internas		
Reporta a :	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Jefes de unidades o departamentos	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Desarrollo interno	Mejorar la documentación institucional	Esta estrategia tiene como objetivo implementar un sistema digital para la gestión y archivo de documentos institucionales. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

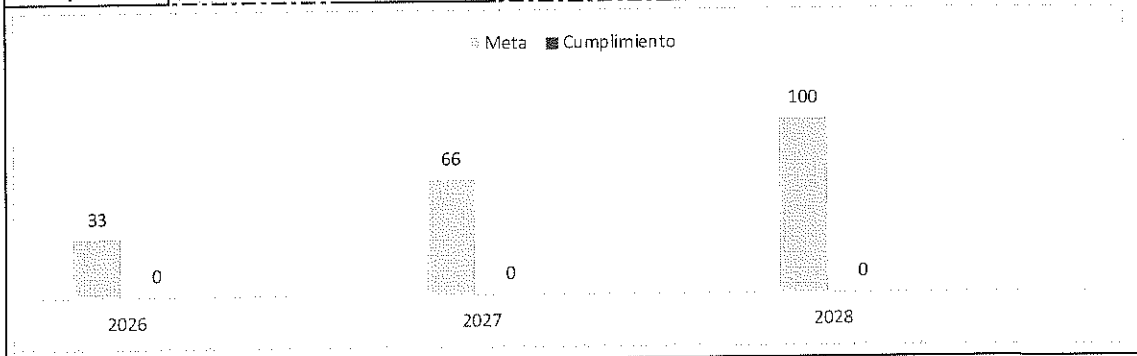
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
80% procesos digitalizados	Índice de disponibilidad de repositorio digital	Porcentaje de procesos con espacio y carpetas para guardar la documentación digital	(Procesos con repositorio digital / Total procesos) * 100	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
01/01/2026	dic-27			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	40	80		
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Plan de mentoría	CRE001
Líder estratégico :	Responsable de Talento Humano	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Jefes de Agencia	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer el talento humano	Esta estrategia tiene como objetivo implementar programas de mentoría entre agencias destacadas y rezagadas. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

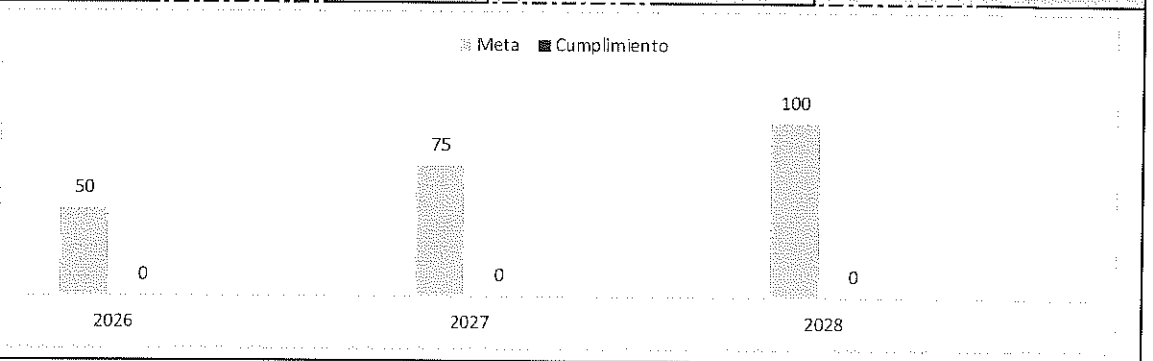
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Agencias con mentoría activa	Índice de mentoría	Porcentaje de agencias con programas activos	$(\text{Agencias con mentoría} / \text{Total agencias}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026	2027	2028	
Meta	33	66	100	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Plan de contingencias	CRE002
Líder estratégico :	Responsable TIC	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Oficial de Seguridad de la Información	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar la seguridad tecnológica	Esta estrategia tiene como objetivo diseñar e implementar políticas de seguridad informática y respaldo de sistemas. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

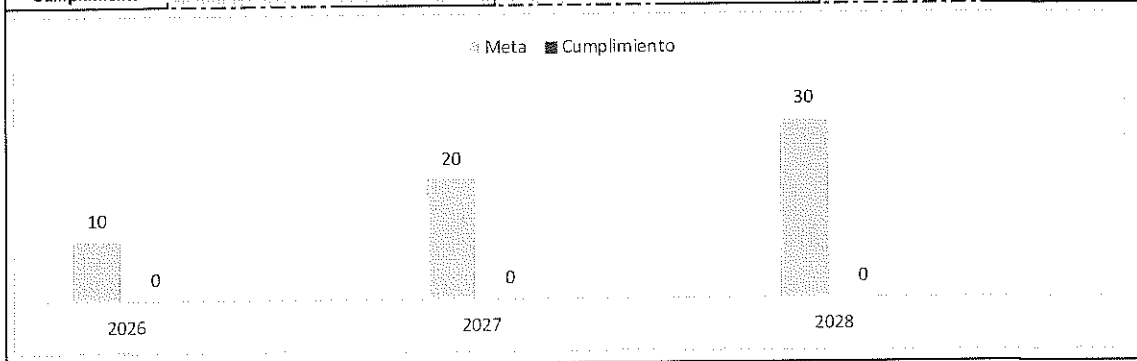
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
Políticas implementadas	Índice de seguridad TIC	Porcentaje de políticas TIC implementadas	(Políticas implementadas / Total políticas) * 100	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
1/1/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026		2027	
Meta	50		75	
Cumplimiento	0		0	
2028				
Meta	100		100	
Cumplimiento	0		0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Escuela de liderazgo	CRE003
Líder estratégico :	Responsable de Talento Humano	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Gerente, Responsable de educación financiera	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer el talento humano	Esta estrategia tiene como objetivo crear una escuela interna para formar líderes institucionales en todas las agencias. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

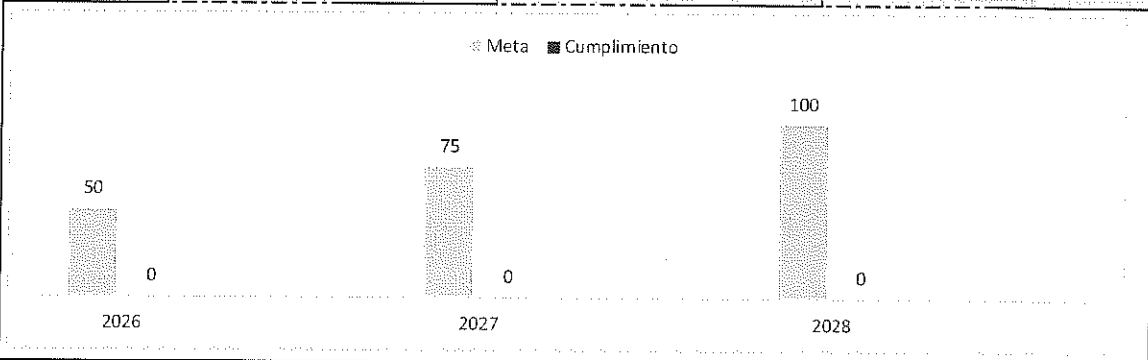
3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	1			Op
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
30 líderes formados	Número de líderes	Cantidad de colaboradores que completan el programa de liderazgo	Total líderes formados	
Fecha inicio	Fecha fin	2026	2027	2028
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
Número	2026	2027	2028	
Meta	10	20	30	
Cumplimiento	0	0	0	



1. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Código
Estrategia :	Modernización de infraestructura	CRE004
Líder estratégico :	Responsable TIC	
Relaciones internas		
Reporta a:	Responsable de medición y seguimiento	
Corresponsables :	Oficial de Seguridad de la Información y Gerente	

2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Lineamiento estratégico		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción de la estrategia
Crecimiento y aprendizaje	Mejorar la seguridad tecnológica	Esta estrategia tiene como objetivo actualizar equipos y sistemas tecnológicos para mejorar la eficiencia operativa. A través de un enfoque institucional, técnico y participativo, se busca consolidar capacidades internas, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas involucradas.

3. DEFINICIÓN DE LA META				
Planteamiento				
Impacto	Dificultad	<Amenaza Oportunidad >		
5	5	A		
Meta	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula de medición	
100% Infraestructura actualizada	Índice de modernización TIC	Porcentaje de infraestructura tecnológica actualizada	$(\text{Infraestructura actualizada} / \text{Total infraestructura}) * 100$	
Fecha inicio	Fecha fin		2026	2027
01/01/2026	31/12/2028			
Medición y seguimiento				
%	2026		2027	
Meta	50		75	
Cumplimiento	0		0	
2028				
Meta	100		100	
Cumplimiento	0		0	



DISPOSICIÓN TRANSITORIA

La presente planificación estratégica institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio "P.A.I.S" Ltda. entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo de Administración, y sus disposiciones serán de aplicación obligatoria para todos los órganos de gobierno, áreas operativas y niveles de gestión, sirviendo como marco orientador para el desarrollo institucional durante el período establecido.

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN

El presente, "Plan estratégico 2026-2028" ha sido tratado y aprobado por el Consejo de Administración mediante Acta N° COAC-S.ORD 2025-011 C.A. de fecha 27 de noviembre del 2025.



Ing. Acosta Fonseca Segundo
PRESIDENTE DEL C.A. COAC PAÍS LTDA



Ing. Pintag Aucanshala Alexandra
SECRETARIA DEL C.A. COAC PAÍS LTDA