

PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“BASE DE TAURA”**



Versión: 1.0

Fecha de elaboración: Septiembre, 2025

Elaborado por:

Mayo. Alex Jiménez C.
Gerente General Cooperativa “Base de Taura”

Ing. Jessica Gómez
Directora Operativa Cooperativa “Base de Taura”

Ing. Freddy LLasha
Director Administrativo Financiero Cooperativa “Base de Taura”

Ing. Rolando Moran
Director de Tecnologías Cooperativa “Base de Taura”

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo
2. Antecedentes y contexto institucional
3. Diagnóstico situacional
 - Análisis interno
 - Análisis externo
 - FODA
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos (2026-2030)
6. Estrategias y Planes de Acción (por eje)
7. Plan financiero y proyecciones 2026-2027 (resumen)
8. Gobernanza, estructura organizativa y responsabilidades
9. Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio (SEPS)
10. Monitoreo, evaluación y cuadro de mando (KPIs)
11. Plan de comunicación y vinculación con socios
12. Cronograma de implementación (hoja de ruta)
13. Anexos



1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico 2026-2030 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Base de Taura propone una hoja de ruta comprensiva para fortalecer su solvencia, ampliar su base de socios, modernizar procesos y servicios digitales, y consolidar su rol social en Yaguachi y zonas de influencia. El objetivo central es lograr crecimiento sostenible, inclusión financiera y resiliencia institucional, cumpliendo la normativa de la SEPS y las mejores prácticas cooperativas.

Líneas estratégicas principales:

- Fortalecimiento financiero y de gestión de activos y pasivos
- Reducción de la morosidad y mejora de la calidad de cartera
- Digitalización de servicios y eficiencia operativa
- Desarrollo de productos orientados a inclusión y microcrédito
- Gobernanza, transparencia y capacitación de talento humano

Se plantean 6 objetivos estratégicos con 18 iniciativas prioritarias, indicadores (KPIs) y un cronograma de ejecución prioritario para 2026-2027.



2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

- **Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Base de Taura
- **Ubicación:** Yaguachi, Provincia del Guayas, Ecuador
- **Segmento SEPS:** 3 (según segmentación oficial)
- **Situación financiera (corte 2024 SEPS):** Activos totales USD 7.348.732; Pasivos USD 5.866.919; Patrimonio USD 1.481.813.

Contexto: la cooperativa opera en un entorno competitivo con otras entidades financieras locales, desafíos de digitalización y necesidad de ampliar su inclusión financiera dentro de la Fuerza Aérea y Fuerzas Armadas del Ecuador.



2.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “BASE DE TAURA”

COOPTAURA, SOLVENTE Y TECNOLÓGICA EN EL 2030

Los Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, compuesta de diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cuya finalidad fue acabar con la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todo el mundo.

El **modelo de negocio de las cooperativas** fue declarado en 2020, líder en sostenibilidad económica, social y medioambiental, preferido por las personas y el modelo de empresa de mayor crecimiento. Citado modelo basado en sólidos principios y valores, cuyos objetivos principales están en función de las necesidades y aspiraciones de sus socios, muy por encima de los objetivos de maximizar su rentabilidad e ingresos.

Aprovechando de este principio, la cooperativa se ha visto fortalecida por la participación activa de sus socios y de sus aliados estratégicos, permitiendo mantener buenos indicadores financieros, cuya solvencia se ve reflejada en dos **sucursales propias** una en Quito y otra en Guayaquil, las mismas que han permitido lograr una independencia eficiente para el desarrollo de las operaciones financieras en beneficios de nuestro asociados, sin descuidar la legalización contractual constante, de las agencias internas en los repartos militares de la Fuerza Aérea, que brindan la ayuda inmediata y oportuna a los socios.

Esto se ha logrado con el compromiso del **Talento Humano** que se encuentra motivado, comprometido y entusiasmado, con las nuevas oportunidades de crecimiento interno que brinda la cooperativa, considerada dentro del segmento 2, en gran medida por la aceptación de socios civiles familiares directos del personal militar de la Fuerza Aérea.

Para esto, la Cooperativa mejoró su **marco jurídico**, en función de las nuevas necesidades, involucrados y del nuevo escenario que se presenta para el mundo cooperativista, normativa que ha impulsado eficientemente los procesos internos y los proyectos que han contribuido al fortalecimiento institucional y a la gestión operativa - estratégica.

Toda esta información de carácter operativa y estratégica, fue automatizada en un moderno **sistema tecnológico** que ha permitido generar productos financieros más efectivos y oportunos, facilitando al socio adquirirlos desde cualquier parte del mundo, de manera inmediata salvaguardando en todo momento la seguridad de las operaciones.

2.2. HISTORIA

Las actividades de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Base de Taura” empezaron en el Ala de Combate No. 21 Base de Taura ofreciendo servicios de ahorro y crédito únicamente para el personal de FFAA; la cual nace para suplir las necesidades de operaciones financieras del personal que labora dentro del reparto.

El desarrollo de sus funciones empezó del día 05 de mayo de 1989, con la resolución del Acuerdo Ministerial No. 563, que se publicó en el Registro Oficial No. 207, dando vida jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Base de Taura”.

Las actividades de los primeros años se efectuaron con una secretaria en una pequeña oficina situada en lo que ahora es la Sección Comunicación Social Taura, a partir de esa fecha la institución financiera dio frutos en poco tiempo ya contaba con 3.000 socios. Es así que en el año de 1990 se construyó y dio apertura su casa de lo que ahora es la Matriz de la institución.

Dentro de unos años por requerimiento de personal que pensó en ser parte de esta soñadora cooperativa; su visión principal fue abrir nuevos puntos de atención en las principales provincias del país.

Oficinas actuales que se encuentran al servicio de los socios:

- Matriz principal Taura ubicada en el Ala de Combate No. 21.
- Agencia ciudad de Quito ubicada en la Base Aérea Mariscal Sucre.
- Agencia ciudad Guayaquil ubicada en la base aérea Simón Bolívar.
- Agencia ciudad Manta ubicada en el Ala de Combate No. 23.
- Agencia Latacunga ubicada en la base aérea Cotopaxi.
- Ventanilla Salinas ubicada en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Renella Barbatto.

Actualmente se trabaja en manera conjunta y sistemática para gestionar las necesidades de los -socios y futuros socios. Actualmente contamos 5491 número de socios.

Con el paso de los años se fueron implementando nuevos segmentos de negocios para brindar propuestas bancarias y financiera a un interés mucho más bajo que el mercado ofrece y sirviendo de manera solidaria y comprometida a todos nuestros socios.

La Cooperativa “Base de Taura” es una institución financiera que sirve de manera fiel y solidaria, permanece a lado de cada socio incentivándolo a generar ahorro y humaniza las actividades monetarias fijándonos en un resultado de beneficio común. Buscamos un crecimiento sostenible que vaya de la mano con la fidelización de nuevos y actuales socios.

2.3. FUNDAMENTOS LEGALES

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas, los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, estarán regulados de acuerdo a lo determinado por la Ley;

2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR DEL 2008

Art. 280.- Establece al Plan Nacional de Desarrollo, como “el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 283.- Indica que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (...). ”.

Art. 309.- “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones”.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y del micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria

2.3.2 LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 2.- Ámbito. - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Art. 146.- Indica “El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

Art. 153.- “Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. -El Instituto es una entidad de derecho público, adscrita al ministerio de Estado a cargo de la inclusión económica y social, con jurisdicción nacional, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica, administrativa y financiera que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de esta Ley”.

2.3.3 REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art. 29.- Atribuciones y deberes de la asamblea general. - Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración (...)

Art. 34.- Atribuciones y deberes del Consejo de Administración. - El Consejo de Administración tendrán las siguientes atribuciones y deberes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General (...)"

Art. 44.- Atribuciones y responsabilidades de Gerencia. - Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente (...)"

2.3.4 CODIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO, LIBRO I

Art. 3.- Objetivos. Los objetivos de este Código son:

1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;
3. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;
4. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman;
5. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
6. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;
7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
8. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional (...).

Art. 4.- Principios. Los principios que inspiran las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero son:

1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital;
2. La subordinación del ámbito monetario, financiero, de valores y seguros como instrumento al servicio de la economía real;
3. El ejercicio de la soberanía monetaria y financiera y la inserción estratégica internacional (...).

2.3.5 ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “BASE DE TAURA”

Art. 17.- Atribuciones y deberes de la Asamblea General. - Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones; “(...) numeral 6.-Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración (...)”.

Art. 22.- Atribuciones del Consejo de Administración.

- Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes: “(...) numeral 12 Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General (...)”.

Art. 37.- Atribuciones Y Responsabilidades. - Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente: “(...) numeral 3.- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente (...)”

2.3.6 REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “BASE DE TAURA”

Art. 34.- De las Clases De Asambleas Generales. - Las Asambleas Generales de Representantes pueden ser ordinarias, extraordinarias o informativas.

a.- Las Asambleas Generales Ordinarias, son aquellas que se reunirán por lo menos dos veces al año, la primera dentro de los primeros tres meses del mismo, para conocer, aprobar o rechazar los informes de: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Auditoría Interna, Auditoría Externa; aprobar los estados financieros, decidir la distribución de excedentes, conocer el balance social institucional; La segunda Asamblea se realizará en el mes de noviembre para conocer los planes estratégicos, planes operativos, presupuesto anual presentado por el Consejo de Administración; en caso de ser necesario de elegir vocales de los Consejos se los realizará en cualquiera de las dos Asambleas, y tratar cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día determinado en la convocatoria (...)”.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



3.1 Análisis interno (síntesis)

- **Fortalezas:** patrimonio relativamente sólido; reconocimiento local; vinculación con la comunidad; estructura de servicios básicos (créditos, ahorros).
- **Debilidades:** limitada digitalización, proceso de cobranzas manual o poco eficiente, información financiera con oportunidad de mejora en indicadores de rentabilidad (ROA bajo), dependencia de pocos productos tradicionales.
- **Recursos humanos:** personal comprometido pero con necesidades de capacitación en riesgo, gestión comercial y tecnología.
- **Finanzas:** margen operativo estrecho; necesidad de optimizar costos operativos y mejorar margen financiero.

3.2 Análisis externo (síntesis)

- **Económico:** sensibilidad a tasas de interés y variación en actividad económica local.
- **Regulatorio:** cumplimiento de normas SEPS, exigencia de modelos de gestión de riesgo, gobernanza y reporte.
- **Competencia:** otras cooperativas y entidades microfinancieras con oferta digital y productos segmentados.
- **Social:** demanda de productos de ahorro, microcrédito, educación financiera.

3.3 FODA (resumen)

- **Fortalezas:** patrimonio, estrecha relación con el sector de negocio, figura cooperativa sólida.
- **Oportunidades:** digitalización, programas de inclusión financiera, alianzas con sector privado.
- **Debilidades:** procesos manuales, limitado portafolio de productos, baja diversificación de ingresos.
- **Amenazas:** aumento de morosidad por choques económicos locales, competencia con plataformas digitales.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión (propuesta) > “Proveer servicios financieros solidarios, accesibles y responsables que promuevan el bienestar económico de nuestros socios y contribuyan al desarrollo sostenible del personal militar y su entorno.”

Visión 2030 (propuesta) > “Ser reconocida como la cooperativa regional líder en inclusión financiera y solidez institucional en Fuerzas Armadas, con servicios digitales eficientes, cartera de crédito diversificada y un alto nivel de satisfacción de los socios.”

Valores –

- Solidaridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Servicio
- Innovación

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2026-2030)

1. Fortalecimiento financiero: Incrementar el ROE en 10% y mantener solvencia por encima de 15% para 2027.

2. Calidad de cartera: Reducir morosidad a 5% para 2027 y mantener cobertura de provisiones $\geq 100\%$.

3. Crecimiento y captación: Aumentar la base de socios en 30% y el volumen de colocaciones y captaciones en 35% al 2030.

4. Digitalización y eficiencia: Modernizar la infraestructura tecnológica, Implementar canales digitales (app + banca en línea) e implementación de niveles de ciberseguridad.

5. Productos e inclusión: Lanzar nuevos productos orientados a adquisición de bienes y servicios, nuevos esquemas de ahorro programado entre 2027-2028 y reducir costos operativos en 15% para 2028.

6. Gobernanza y talento: Fortalecer gobierno corporativo y capacitar al personal en gestión de riesgos y atención al socio para 2026.

7. Fortalecimiento del patrimonio: Fortalecer las inversiones en el ámbito material y financiero que permita consolidar el patrimonio organizacional hasta el 2028.

6. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN (POR EJE)

Para cada objetivo se listan estrategias, actividades, responsables estimados y plazos prioritarios (2026–2030). Las actividades están numeradas para facilitar referenciación en el cronograma.

Eje 1 – Fortalecimiento financiero

Estrategias clave: optimizar margen financiero; diversificar fuentes de ingresos; mejorar gestión de activos y pasivos.

Actividades prioritarias:

- 1.1. Revisión tarifaria de productos (tasas activas/pasivas) y ajuste comercial.
- 1.2. Implementar comité de ALM (Asset-Liability Management) trimestral.
- 1.3. Producto de captación a plazo con beneficios por permanencia.

Responsable: Gerencia / Operaciones

Plazo: Q3 2026 – Q4 2030

Eje 2 – Calidad de cartera

Estrategias clave: fortalecer gestión de riesgo crediticio, automatizar cobranzas, mejorar evaluación previa al crédito.

Actividades prioritarias:

- 2.1. Implementar score crediticio interno basado en historial y variables socioeconómicas.
- 2.2. Software de cobranza con alertas y rutas de recuperación.
- 2.3. Programa de refinanciación proactiva y micro-seguros vinculados.

Responsable: Gerencia / Operaciones

Plazo: Q4 2026 – Q2 2030

Eje 3 – Crecimiento y captación

Estrategias clave: campañas de captación, alianzas locales, segmentación de socios.

Actividades prioritarias:

- 3.1. Campañas de afiliación en sectores donde no tiene presencia la cooperativa.
- 3.2. Paquetes comerciales (cuentas nómina, ahorro juvenil, emprendedor).
- 3.3. Alianzas con empresas privadas.

Responsable: Gerencia / Operaciones

Plazo: Q2 2026 – Q4 2030

Eje 4 – Digitalización y eficiencia

Estrategias clave: modernizar canales, automatizar procesos back-office, digital onboarding.

Actividades prioritarias:

4.1. Selección e implementación de core bancario / plataforma digital (banca móvil + internet).

4.2. Automatización de flujos (aprobación de créditos, conciliaciones).

4.3. Capacitación en uso de nuevas herramientas y ciberseguridad básica.

Responsable: Dirección de Tecnología / Gerencia General

Plazo: Q3 2026 – Q4 2027

Eje 5 – Productos e inclusión

Estrategias clave: diseñar productos por segmento y ciclo de vida del socio.

Actividades prioritarias:

5.1. Diseño y pilotaje de: microcrédito (emergente y minorista), ahorro programado joven y plan de educación financiera.

5.2. Implementar microseguros vinculados para proteger crédito (colaboración con aseguradoras locales).

5.3. Evaluación de costo-efectividad por producto y ajuste de condiciones.

Responsable: Gerencia / Negocios

Plazo: Q1 2026 – Q4 2027

Eje 6 – Gobernanza y talento

Estrategias clave: modernizar estructura de gobierno, fortalecer control interno y formación continua.

Actividades prioritarias:

6.1. Actualización del manual de funciones y procedimientos (MAPA de procesos).

6.2. Programa de capacitación anual (gestión de riesgos, atención al socio, ofimática y ventas).

6.3. Dirección Administrativa Financiera / Gerencia.

Responsable: Dirección de RR.HH. / Junta de Dirección

Plazo: Q2 2027 – Q4 2030

7. PLAN FINANCIERO Y PROYECCIONES (RESUMEN 2026-2030)

Proyección conservadora basada en metas estratégicas (a adaptar con datos contables detallados).

Supuestos principales:

- Crecimiento anual de cartera: 20% en 2026, 18% en 2026, 15% en 2027.
- Mejora gradual del spread (margen de intereses) +50 pb por gestión ALM y productos.
- Reducción de gastos operativos en 10% acumulado para 2027 tras digitalización.

Resultados esperados (indicativos):

- ROA:** mejora desde 0.16% (corte 2024) a 0.5% - 0.9% en 2030.
- ROE:** incremento proyectado de 10-20% anual hasta alcanzar meta de 20% mejora relativa.
- Morosidad:** descenso progresivo hasta ~5% en 2027 si cobranza y scoring funcionan.

8. GOBERNANZA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDADES

8.1 Estructura recomendada (organigrama simplificado)

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Gerencia General
- 1. Dirección Operativa
- 2. Dirección Administrativa Financiera
- 3. Dirección de Tecnologías

8.2 Comités sugeridos

- Comité de Riesgos
- Comité Cumplimiento
- Comité de Tecnología y Seguridad
- Comité de Gobierno Corporativo
- Comité de Bienestar Social
- Comité de Educación
- Comité de Tasas

9. GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO REGULATORIO (SEPS)

·Actualizar y documentar el **Manual de Gestión de Riesgos** (crédito, mercado, operacional, legal y reputacional) siguiendo lineamientos SEPS.

Preparar reporte trimestral de indicadores regulatorios para cumplimiento y envío a SEPS.

·Implementar política de **KYC / Prevención de Lavado de Activos (PLD)** y controles de sanciones, seguridad de la información., ciberseguridad.

10. MONITOREO, EVALUACIÓN Y CUADRO DE MANDO (KPIs)

Lista prioritaria de KPIs (con frecuencia de reporte): - **ROE** (anual)

- **ROA** (trimestral)
- **Morosidad (cartera vencida >90 días)** (mensual)
- **Cobertura de provisiones (%)** (trimestral)
- **Tasa de crecimiento de socios (%)** (trimestral)
- **Tasa de crecimiento de cartera y captaciones (%)** (trimestral)
- **Cost-to-Income ratio (grado de absorción)** (trimestral)
- **% procesos digitalizados** (semestral)
- **Nivel de satisfacción del socio (NPS o encuesta)** (anual)

Formato recomendado: tablero Power BI con datos actualizados mensualmente por Gerencia Financiera y Operaciones.

11. PLAN DE COMUNICACIÓN Y VINCULACIÓN CON SOCIOS

- Informes semestrales a socios sobre avances del plan.
- Jornadas de educación financiera en comunidades y escuelas.
- Boletín mensual (digital + físico) con productos y servicios.

ANEXO A – MATRIZ DE ACCIONES (RESUMEN)

Nº	Actividad	Responsable	Costo estimado (USD)	KPI asociado	Plazo
11	Revisión tarifaria y ajuste de productos	Gerencia / Operaciones	0 - 2.000 (análisis)	Spread, margen financiero	Q3 2026 - 2030
21	Implementación score crediticio	Gerencia / Riesgos / Operaciones	6.000 - 15.000 (software/consultoría)	Morosidad	Q4 2026
41	Implementación core bancario/ banca móvil	Dirección Tecnología	30.000 - 80.000 (depende proveedor)	% procesos digitalizados	Q3 2026 - Q4 2026
62	Programa de capacitación anual	Dirección Administrativa	4.000 - 10.000 anual	% personal capacitado	2026 - 2030

NOTA: LOS COSTOS SON ESTIMATIVOS Y REQUIEREN COTIZACIONES FORMALES.

CONCLUSIÓN

Este Plan Estratégico 2026-2030 provee una ruta integral y adaptable para que la Cooperativa Base de Taura mejore su desempeño financiero, amplíe su impacto social y se modernice operacionalmente. Se recomienda que, tras la aprobación institucional, se inicie la elaboración del presupuesto detallado 2026 y se vincule un equipo de implementación con metas trimestrales claras.



SR. ALEX JIMÉNEZ C.
MAYO. ESP. AVC.
GERENTE COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO
“BASE DE TAURA”



info@cooptaura.fin.ec



www.cooptaura.fin.ec

