



Resumen Ejecutivo

Plan Estratégico Operativo 2026–2028 – FINANCOOP

1. Propósito del Plan Estratégico

El Plan Estratégico Operativo 2026–2028 de FINANCOOP orienta la gestión institucional para fortalecer su sostenibilidad, competitividad e impacto dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), alineando la estrategia con objetivos medibles, indicadores claros e iniciativas ejecutables.

Se sustenta en dos metodologías clave:

- **Playing to Win:** Definición clara de dónde jugar y cómo ganar.
- **Balanced Scorecard (BSC):** Traducción de la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas/proyectos.

2. Contexto Estratégico

FINANCOOP operará en un entorno caracterizado por:

- **Crecimiento económico moderado**, con alta liquidez financiera pero demanda crediticia contenida.
- **Alta informalidad, pobreza y dependencia de remesas**, lo que incrementa la necesidad de productos financieros accesibles.
- **Incertidumbre política y regulatoria**, con potenciales reformas estructurales al sector cooperativo.
- **Transformación digital acelerada**, expansión fintech, inteligencia artificial y mayores exigencias de ciberseguridad.
- **Mayor presión ambiental y ASG**, con regulaciones crecientes y oportunidades en finanzas verdes.

Este entorno exige **agilidad, diversificación y fortalecimiento institucional**.

3. Diagnóstico Interno (Síntesis)

Fortalezas clave

- Alta reputación y legitimidad en el sistema cooperativo.
- Rol articulador con más de 140 cooperativas socias.
- Economías de escala y capacidad de provisión de liquidez en crisis.
- Conocimiento técnico en sostenibilidad y productos verdes.

Principales debilidades

- Desarrollo e Innovación limitada para nuevos productos y servicios.
- Adopción limitada de productos y servicios por parte de las cooperativas socias.
- Capacidades comerciales y de desarrollo de mercado en proceso de madurez.



4. Problema Estratégico Central

Alta dependencia de:

- Productos de intermediación financiera.
- Un grupo concentrado de cooperativas grandes y medianas.

Esto limita la diversificación de ingresos y la sostenibilidad de largo plazo.

5. Filosofía Organizacional

Misión. - La misión institucional constituye el punto de partida del Plan Estratégico 2026–2028. Enmarca el propósito esencial de FINANCOOP, sobre esta base se presenta a continuación la misión:

Fortalecemos la sostenibilidad y competitividad de nuestras socias mediante soluciones financieras y tecnológicas especializadas que promueven economías de escala y mitigan riesgos de liquidez, contribuyendo al desarrollo y bienestar de las comunidades a las que sirven.

Valores Institucionales. - Los valores son un componente esencial del direccionamiento estratégico que orientan la conducta institucional, a continuación, se presentan los valores que orientan la actuación de FINANCOOP:

- **Transparencia**
- **Integridad**
- **Compromiso social y ambiental**
- **Innovación**
- **Excelencia**
- **Resiliencia**
- **Solidaridad**

Visión. - Una vez definida la misión institucional y los valores que guían el accionar de FINANCOOP, se proyecta con claridad el futuro al que la institución aspira.

Para 2028, FINANCOOP será una institución cooperativa de segundo piso innovadora y referente en el sistema financiero, que fortalece su solidez institucional, con una base de socias y servicios más amplios y fuentes de ingresos diversificadas, impulsando la sostenibilidad y competitividad de sus cooperativas socias y contribuyendo al desarrollo y bienestar de las comunidades que ellas sirven.

6. Propuesta de Valor

FINANCOOP se diferencia por:

- Liquidez inmediata y confiable, incluso en crisis.
- Operaciones eficientes y de bajo costo gracias a economías de escala.



- Soluciones tecnológicas accesibles, especialmente para cooperativas medianas y pequeñas.
- Acompañamiento técnico especializado que fortalece la gestión institucional.

7. Estrategia Institucional 2026–2028

La estrategia se centra en:

- Diversificar ingresos y activos.
- Ampliar la base y participación de socias.
- Fortalecer la excelencia operativa y tecnológica.
- Consolidar la institucionalidad y la calidad de procesos.

8. Pilares Estratégicos de Excelencia

1. Excelencia Operativa

Procesos eficientes, escalables y de alta calidad.

2. Excelencia en la Relación con las Socias

Mejora continua de la experiencia y acompañamiento técnico.

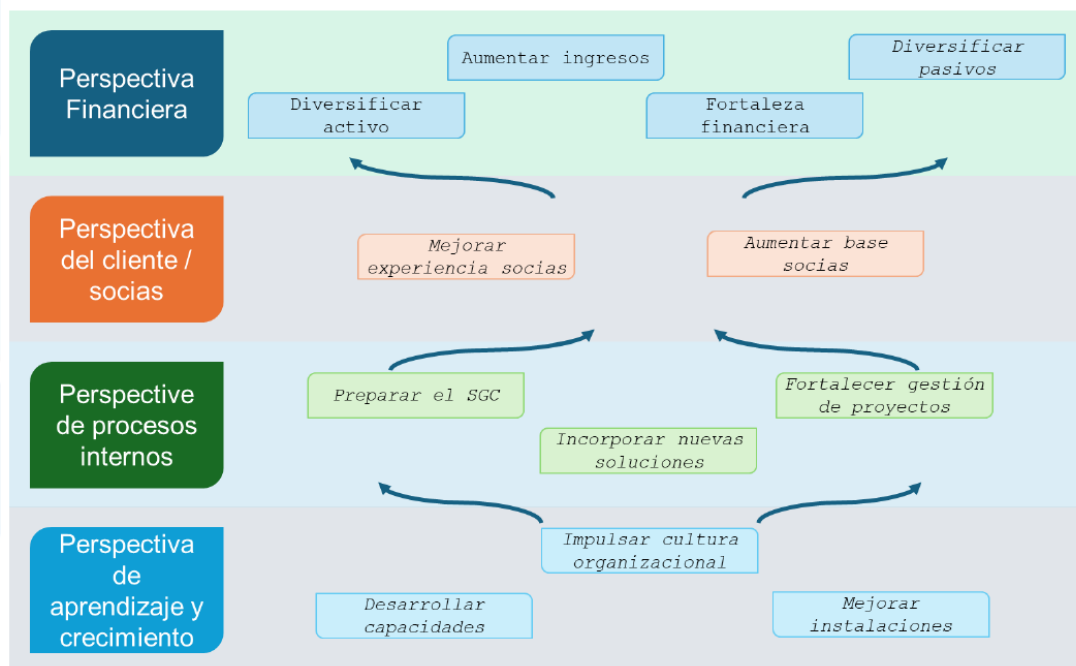
3. Gestión e Integración de Soluciones Tecnológicas

Digitalización, interoperabilidad e innovación tecnológica.

4. Desarrollo de Nuevas Fuentes de Ingreso

Diversificación financiera y nuevos modelos de negocio.

9. Objetivos Estratégicos (Mapa Estratégico)





10. Gestión por Indicadores (CMI)

Este instrumento (Cuadro de Mando Integral- CMI) integra un conjunto de indicadores cuidadosamente definidos para gestionar el avance de cada uno de los objetivos estratégicos derivados del Mapa Estratégico presentado en la sección precedente.

Sobre la base de estos indicadores, se establecieron metas que orientan la gestión institucional (*Ver anexo Nro. 1*). La definición de metas posibilita comunicar con claridad los resultados esperados, facilitar la toma de decisiones y asegurar que las acciones emprendidas por FINANCOOP durante el período 2026–2028 estén plenamente alineadas con sus prioridades estratégicas

11. Iniciativas/ Proyectos Estratégicos Relevantes

Entre los proyectos claves se destacan:

- Crédito Agrícola/rural/agropecuario.
- Crédito para fortalecimiento tecnológicos/Activos Fijos.
- Compensación de Remesas
- Digitalización de tarjetas
- Procesamiento propio para tarjeta de débito
- Automatización de procesos con inteligencia artificial.
- Plataforma Digital para Facilitar la Educación Financiera en las socias.
- Preparación para certificación ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad (Fase 2)
- Deuda senior (1 nuevo financiador por año)
- Emisión de bonos verdes/ sostenible.
- Integración pago directo
- Integración SUPA
- Nueva sede institucional.

Atentamente,

Dr. Marín Bautista
GERENTE FINANCOOP

CC: Erika Paredes
JEFE CALIDAD Y PROCESOS

Anexo Nro. 1 – Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Propuesto	Unidad de Medida	Fórmula	Línea base	Meta 2026	Frecuencia	Meta 2028	Responsable
Financiera	1. Diversificar pasivos	\$ Fuentes externas	Dólares millones	Saldo cuenta 26 + 27	0	33	mensual	60	Jefe de Finanzas
		% Captaciones plazo / captaciones totales	Porcentaje	División cuentas: 2103 / 21	39%	42%	mensual	45%	Jefe de Negocios
	2. Diversificar la estructura del activo	\$ Cartera Bruta	Dólares millones	suma cuentas: 14-1499	66,5	154,7	mensual	300	Jefe de Negocios
	3. Aumentar los ingresos institucionales	Total ingresos medios de pago	Dólares miles	sumatorias cuentas: 54901095 54901080 54901070 54901085 54901099	2.315	2.459	mensual	2.976	Jefe de medios de pago
		Total ingresos Canales digitales	Dólares miles	sumatorias cuentas: 54901005 54901010 54901015	585	536	mensual	650	Jefe de medios de pago (*)
	4. Fortaleza Financiera	\$ Patrimonio	Dólares millones	sumatorias cuentas: 1-2	44,5	46.4	mensual	50	Jefe de Finanzas
		Fortaleza Financiera	Porcentaje	Anexo 1	127%	100%	mensual	100%	Jefe de Finanzas
	Clientes	1. Aumentar la base y participación de socias en productos y servicios	Número de nuevas socias afiliadas a Financoop	Número	Número de socias afiliadas	147	152	Trimestral	162
Índice de participación de las socias en el uso de productos y servicios			Porcentaje	$\frac{\text{Número de socias activas en los últimos 3 meses}}{\text{total socias}} \times 100$	60%	65%	mensual	75%	Jefe de Negocios
Nuevas socias Medios de pago y Canales Digitales			Número	Número de socias nuevas incorporadas	2	5	Trimestral	15	Jefe de Negocios



Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Propuesto	Unidad de Medida	Fórmula	Línea base	Meta 2026	Frecuencia	Meta 2028	Responsable
	2. Mejorar la experiencia de las socias respecto a los servicios financieros y tecnológicos ofrecidos	Índice de satisfacción de las socias	Porcentaje	Calificación total promedio de rango bueno a excelente de satisfacción en atención al cliente	93,25%	93,50%	Semestral	94%	Jefe de Negocios
Procesos	1. Preparar el SGC de la organización hacia su certificación	Índice de cumplimiento del SGC de los procesos	Porcentaje	$\frac{\text{Número de procesos que cumplen la meta}}{\text{Número de procesos monitoreados}}$	0	50%	Anual	100%	Jefe de Calidad
	2. Fortalecer la gestión de proyectos y alianzas para la innovación	Iniciativas de innovación anuales	Número de iniciativas	Número de nuevas iniciativas	0	4	Trimestral	12	Jefe de Innovación
		Índice de gestión de proyectos	Porcentaje	$\frac{\text{Número de de proyectos ejecutados dentro de tiempo, alcance y costo}}{\text{Número de proyectos de portafolio}}$	0	90%	trimestral	90%	Jefe de Innovación
	3. Incorporar nuevas soluciones financieras y tecnológicas confiables y competitivas	Número de nuevas soluciones financieras y tecnológicas	Número	Número de nuevas soluciones	0	2	Semestral	4	Jefe de Innovación
Aprendizaje	1. Impulsar una cultura organizacional orientada al servicio	Clima laboral	Porcentaje	Resultados estudio	70%	80%	Anual	87%	Jefe de Gestión Humana y Administrativa
	2. Desarrollar las capacidades tecnológicas, sistemas de gestión institucional	Disponibilidad de servicios críticos	Porcentaje	$\frac{\text{Número de tomas fallidas en el mes}}{\text{Número total de tomas proyectadas del mes}}$	99,60%	99,60%	mensual	99,65%	Jefe de TI
	3. Mejorar instalaciones e infraestructura institucional	Nivel de ejecución de actividades programadas de acuerdo al cronograma	Porcentaje	% de ejecución de lo programado	0%	100%	trimestral	100%	Jefe de Gestión Humana y Administrativa