

2026 -2028

PLAN ESTRATÉGICO COAC 27 DE NOVIEMBRE

7 DE
NOVIEMBRE
porro y Crédito



Consejo de Administración
Quito, diciembre 2025

Plan Estratégico Cooperativa de ahorro y crédito 27 de noviembre 2026-2028

AUTORIDADES

Ángel Enrique Criollo Guaraca

Presidente Consejo de Administración

Manuel Guaypacha Yumiceba

Vicepresidente Consejo de Administración

Elias Yungan Nina

Vocal Consejo de Administración

Georgina de la Cruz

Presidenta Consejo de Vigilancia

Vicente Yumiceba Ñama

Vocal Consejo de Vigilancia

Elías Carrillo

Vocal Consejo de Vigilancia

Alfredo Urquizo

Gerente

EDICIÓN GENERAL

COAC 27 de Noviembre

Recopilación y procesamiento de información

Ángel Enrique Criollo Guaraca

Equipo de revisión

Georgina de la Cruz, Presidente de Consejo de Vigilancia

Carlos Mejia, Gerente Subrogante

Juan Gabriel Urquizo Yumiceba, Director de Negocios

Luis Urquizo Yumiceba, Director Administrativo Financiero

Daniel Almachi, Dirección de Admisnitración de Talento Humano

Myrian Janneth Yumiceba Yungan, Responsable de Riesgos

Rosa Sinaluisa, Responsable de Contabilidad

Aida Gladys Guaypacha Criollo, Responsable de operaciones

Índice de Contenido

1. Presentación / Introducción	3
2. Diagnóstico Institucional.....	4
2.1 Análisis Interno	4
2.2 Análisis Externo	33
2.3 Matriz FODA	45
Matriz de Estrategias FODA.....	50
3. Marco Estratégico	52
Valores Institucionales	52
Principios Institucionales.....	53
4. Pla Operativo Estratégico	58
5. Gestión del Riesgo.....	62
6. Seguimiento y Evaluación	65
7. Referencias Bibliográficas	69

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Evolución de socios/as</i>	12
<i>Ilustración 2: Enfoque de Género 2029- 2025</i>	13
<i>Ilustración 3:Comportamiento de cartera de crédito 2029-2025</i>	13
<i>Ilustración 4: Comportamiento de DPF 2019 - 2025</i>	14
<i>Ilustración 5: Evolución de equipo operativo periodo 2019 - 2025</i>	22

1. Presentación / Introducción

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre** es una institución financiera solidaria comprometida con el fortalecimiento económico, social y cultural de sus socios y de las comunidades donde actúa. Desde 2019, que inició la ampliación de servicios, la cooperativa ha orientado sus esfuerzos a promover la inclusión financiera, facilitar el acceso a servicios y productos asequibles, y acompañar el desarrollo productivo de microempresarios, emprendedores, trabajadores informales y familias que tradicionalmente han enfrentado barreras de acceso en el sistema financiero formal.

La institución sustenta su accionar en una sólida filosofía cooperativa, fundamentada en valores como el respeto, la honestidad, la empatía, la cordialidad, la excelencia y la lealtad, así como en principios orientadores que incluyen el bien común, la igualdad, la diversidad, la libertad y la transformación. Estos elementos constituyen la base ética y operativa de su gestión institucional, asegurando prácticas transparentes, responsables y centradas en las necesidades reales de sus socios.

La Cooperativa se ha consolidado como un actor relevante dentro del sector de la economía popular y solidaria, ampliando su presencia institucional mediante su matriz en Riobamba y sus agencias en la Quito Norte, Quito Sur, Tumbaco, San José de Minas y Guayaquil; y fortaleciendo su portafolio de servicios financieros.

Entre sus productos destacan cuentas de ahorro inclusivas, líneas de microcrédito, servicios de pago y recaudación, inversiones y ahorros programados, además de nuevas alternativas orientadas a mujeres, jóvenes y sectores productivos vulnerables. De igual manera, la cooperativa impulsa iniciativas de educación financiera y participación comunitaria, reafirmando su compromiso con el desarrollo integral de sus socios.

Con una gestión basada en la transparencia y la responsabilidad social, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre ha sostenido un crecimiento constante y ordenado, respaldado por información financiera pública y mecanismos de control interno alineados con la normativa vigente. Su visión institucional proyecta la consolidación de un modelo cooperativo inclusivo, sólido y sostenible, orientado a la transformación digital, la modernización de procesos y la mejora continua de los servicios que ofrece.

En este contexto, el **Plan Estratégico** constituye una hoja de ruta fundamental para guiar las decisiones institucionales, fortalecer la gobernanza cooperativa, consolidar la gestión financiera y operativa, y asegurar que cada acción emprendida contribuya al bienestar colectivo, la sostenibilidad institucional y el desarrollo económico y social de sus socios y comunidades.

2. Diagnóstico Institucional

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Nuestros inicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de noviembre nace de una idea colectiva forjada en el corazón del Colegio Galápagos de la Brigada de Caballería Blindada, el 27 de noviembre de 1997. Esa fecha, cargada de significado y compromiso, dio nombre a una iniciativa que surgió con un propósito claro: crear una organización financiera solidaria al servicio de su comunidad, basada en la confianza, el esfuerzo conjunto y la visión de futuro.

Impulsados por este ideal, se convocó a los integrantes del colegio para conformar la cooperativa, logrando reunir a doce personas comprometidas con el proyecto. Con el respaldo técnico de la Dirección de Cooperativas de la ciudad de Riobamba, se inició un proceso ordenado de asesoría y recopilación documental que permitió presentar la carpeta correspondiente ante la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de obtener la personería jurídica y dar vida formal a la institución.

Este anhelo se concretó el 25 de marzo de 1998, cuando la Cooperativa recibió oficialmente su personería jurídica. Desde entonces, inició sus operaciones brindando atención exclusiva al personal del colegio, en concordancia con un estatuto aprobado como cooperativa cerrada, fortaleciendo los lazos internos y consolidando una primera etapa de gestión responsable y solidaria.

Con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el año 2013, se abrió una nueva oportunidad de transformación. La disposición de adecuar los estatutos al nuevo marco regulatorio permitió a la institución dar un paso estratégico fundamental: convertirse en una cooperativa abierta, con vocación de servicio para toda la ciudadanía, ampliando su horizonte social y financiero.

Posteriormente, por dificultades internas, el colegio que dio origen a la cooperativa dejó de existir, lo que provocó el retiro de los ahorros de los socios de aquel momento. Sin embargo, lejos de extinguirse, la cooperativa se sostuvo gracias a la convicción y perseverancia de quien conservó su documentación, su legalidad y, sobre todo, su espíritu, manteniéndola activa y buscando nuevos aliados que permitieran continuar el proyecto.

Este punto de inflexión llegó a finales del año 2018, tras un diálogo franco y visionario con un grupo de personas de la comunidad Amulá Casaloma de la parroquia Cacha, canton Riobamba provincia de Chimborazo, se acordó unir esfuerzos, marcando el inicio de una alianza estratégica que revitalizó y relanzó la cooperativa.

Como resultado de este acuerdo, se habilitaron las primeras oficinas de atención al público en dos ciudades estratégicas: en Riobamba, en las calles Chile y Juan de Lavalle, y en Quito, en el sector de cotocollao (Flavio Alfaro y General José María Guerrero) con un equipo operativo básico pero comprometido y el impulso directo de la administración, sentando así las bases de una nueva etapa de crecimiento sostenido, cercanía institucional y fortalecimiento de la confianza con la comunidad.

Desde entonces, la Cooperativa ha experimentado un notable proceso de crecimiento y fortalecimiento institucional, especialmente a partir de su alianza con el talento humano y la base social de la comunidad Amula Casaloma, parroquia Cacha. Esta articulación comunitaria ha permitido ampliar su capacidad operativa, diversificar sus servicios financieros y mejorar de manera sostenida su solidez económica.

Hoy, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre es una institución en plena expansión, con presencia en Quito Norte, Quito Sur, Tumbaco, Guayaquil, una nueva ventanilla en la parroquia Minas, y su matriz en la ciudad de Riobamba, consolidándose como una cooperativa moderna, cercana y comprometida con el desarrollo económico y social de los territorios donde actúa.

2.1.2 Nuestro caminar institucional

El proceso de consolidación de la COAC 27 de noviembre se caracteriza por un crecimiento progresivo, estrechamente vinculado a sus raíces comunitarias y a una lógica de resistencia económica y social frente a contextos de exclusión financiera. La Cooperativa surge como respuesta a la migración interna, a los retos culturales y a la necesidad de construir alternativas solidarias para poblaciones que no accedían al sistema financiero tradicional.

Este “caminar” no ha sido únicamente financiero, sino también social e identitario. La institución ha logrado posicionarse como un espacio de confianza, cercanía y acompañamiento permanente a sus socios y socias, lo que explica su sostenibilidad y legitimidad en los territorios donde opera

Ampliación de puntos de atención

En los últimos siete años, la institución ha evidenciado un crecimiento sostenido y ordenado en su red de agencias y espacios de atención, lo que refleja una estrategia clara de expansión basada en la consolidación progresiva y la cercanía con la comunidad. Este proceso no ha sido acelerado ni improvisado, sino que responde a una planificación responsable orientada a garantizar la calidad del servicio y la solidez operativa en cada nueva apertura.

El punto de partida fue el fortalecimiento de la agencia matriz, de la ciudad de Riobamba, que durante los primeros años permitió consolidar procesos, mejorar capacidades

internas y sentar bases administrativas y financieras sólidas. Esta etapa inicial fue clave para asegurar que la expansión posterior se realice sobre una estructura institucional madura, capaz de sostener el crecimiento sin comprometer la eficiencia ni el cumplimiento normativo.

Posteriormente, la apertura de ventanillas y nuevos espacios de atención como Quito Norte, Quito Sur, Tumbaco y Guayaquil; marcó un hito importante en la descentralización de los servicios. Estas aperturas permitieron ampliar la cobertura territorial, facilitar el acceso de socios y clientes, y responder de manera más directa a las necesidades locales. La estrategia de iniciar con espacios de atención más pequeños demuestra una gestión prudente, enfocada en evaluar la demanda y adaptar los servicios a cada zona.

Finalmente, la expansión hacia nuevas localidades en los años más recientes, como el caso de San José de Minas, confirma un compromiso claro con la inclusión financiera y el desarrollo territorial. Este crecimiento no solo representa un aumento físico de puntos de atención, sino también un impacto positivo en las comunidades atendidas, al acercar servicios financieros formales y fomentar el desarrollo económico local.

En conjunto, el crecimiento de agencias y espacios de atención en los últimos siete años refleja una institución en constante evolución, con una visión estratégica de largo plazo, una gestión responsable del crecimiento y un firme compromiso con la atención cercana, eficiente y sostenible para sus socios y clientes.

Gráfico: Evolución de agencias COAC 27 de noviembre



2.1.3 Del Gobierno Corporativo / Gestión organizacional.

Durante los últimos siete años, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre ha experimentado una evolución importante y positiva en su modelo de gobernabilidad, caracterizada por el fortalecimiento de los órganos directivos, la consolidación de los mecanismos de control, el cumplimiento normativo y una conducción estratégica orientada a la sostenibilidad institucional.

En este último período se evidencia una mayor madurez en la toma de decisiones del Consejo de Administración, el cual ha asumido un rol activo en la definición de políticas, aprobación de normativas internas, seguimiento a la gestión gerencial y alineación de las decisiones estratégicas con los principios cooperativos. Este proceso ha permitido reorientar el rumbo institucional, reconstruir procesos clave y fortalecer la visión de largo plazo, tal como se destaca en la narrativa institucional de los últimos años.

La gobernabilidad se ha visto reforzada por una clara separación de funciones entre dirección, administración y control, conforme a lo establecido en el marco legal vigente. El funcionamiento articulado entre el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la Gerencia ha contribuido a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión de la gestión financiera y operativa, fortaleciendo la confianza interna y externa.

Un elemento clave de esta evolución ha sido el cumplimiento normativo y prudencial, evidenciado en los informes de auditoría externa. Los estados financieros auditados reflejan que la cooperativa cumple con las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Este cumplimiento demuestra una gobernabilidad responsable, enfocada en la gestión adecuada de riesgos, la solvencia y la continuidad del negocio.

Asimismo, la adopción y actualización de algunos manuales, políticas internas y procesos aprobados por los órganos de gobierno evidencian un avance progresivo hacia una gobernanza más estructurada y técnica, capaz de responder a los desafíos del crecimiento institucional y del entorno regulatorio. La aprobación de normativas internas clave por parte del Consejo de Administración refuerza el rol estratégico del gobierno cooperativo en la toma de decisiones.

La evolución de la gobernabilidad se expresa también en el fortalecimiento de la cultura organizacional, basada en valores de transparencia, responsabilidad, participación y compromiso social. La articulación entre directivos, equipo gerencial, colaboradores y socios ha permitido consolidar un modelo de gestión más participativo, cercano a la comunidad y alineado con los principios del cooperativismo, lo cual ha sido reconocido institucionalmente en los últimos años.

Hallazgos claves

A pesar de los avances importantes de la gobernabilidad dentro de la COAC, de acuerdo con el informe de auditoría interna correspondiente al periodo 2024, evidencia que la cooperativa ha enfrentado importantes debilidades estructurales en la gestión de sus órganos de dirección y control. Los hallazgos identificados no solo representan incumplimientos formales a las disposiciones estatutarias y normativas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), sino que también reflejan fallas sustantivas en los procesos de toma de decisiones, organización documental, seguimiento institucional y responsabilidad colegiada.

Estas deficiencias impactan de manera directa en la transparencia, trazabilidad, eficiencia operativa y fortalecimiento institucional, elementos fundamentales para la gobernanza moderna. La situación identificada exige una intervención estratégica, dado que el gobierno corporativo constituye el pilar fundamental para la sostenibilidad, la integridad institucional y la correcta administración de riesgos.

El análisis realizado permite identificar patrones reiterativos de incumplimiento, deficiencias metodológicas, vacíos normativos y ausencia de mecanismos de control suficientes, lo que compromete la capacidad de la organización para ejercer un gobierno responsable, coherente y orientado a resultados. Este diagnóstico se convierte en un insumo esencial para definir las líneas estratégicas del próximo periodo institucional y fortalecer la estructura de gestión.

A partir de la revisión interna, se desprenden las siguientes debilidades relevantes:

- **Planificación institucional no oficializada:** El Plan Estratégico y el POA no se encuentran oficializados, limitando su aplicación formal y reduciendo significativamente la capacidad de seguimiento, evaluación y control de la gestión. La ausencia de estos instrumentos compromete el alineamiento organizacional y la toma de decisiones basadas en objetivos estratégicos.
- **Deficiencias en la administración documental:** Se evidencian fallas en el manejo de archivos y expedientes institucionales, tales como actas, convocatorias, resoluciones y documentos de soporte. Esta situación afecta la trazabilidad, la transparencia y la capacidad de reconstrucción histórica de decisiones, generando incertidumbre sobre la validez de procesos administrativos y colegiados.
- **Falta de respaldos y descargos de la Gerencia:** La Gerencia no ha presentado informes de descargo ante observaciones y directrices emitidas por los órganos de gobierno. Esto revela una ausencia de seguimiento, debilita la rendición de cuentas y evidencia falta de retroalimentación institucional.
- **Ausencia de evidencia de control y subsanación:** No existen registros de observaciones, descargos o acciones de subsanación sobre las resoluciones mensuales del Consejo de Administración. Esta omisión incumple atribuciones esenciales del Estatuto y compromete el ciclo de control directivo.

- **Falta de socialización de resoluciones:** Las resoluciones institucionales no se comunican de forma efectiva al Consejo de Vigilancia ni a sus miembros. En cuanto a las comunicaciones a las áreas operativas, las indicaciones y comunicaciones, generalmente se quedan en la bandeja de la gerencia sin que se aterrice a las áreas correspondientes. Ello provoca desconocimiento de obligaciones, baja ejecución y débil implementación de medidas administrativas.
- **Programas de educación y capacitación no aprobados:** Los programas de capacitación institucional no han sido aprobados formalmente, lo que provoca improvisación de temas y requerimientos de capacitaciones. La Área de talento humano maneja un plan de capacitación que limita el desarrollo profesional del personal, afecta el fortalecimiento de capacidades técnicas y dificulta la implementación de mejoras operativas.
- **Debilidades en la gestión de aportaciones:** El Consejo de Administración no ha legalizado las propuestas formales sobre el número y valor mínimo de certificados de aportación. Esta omisión afecta la planificación financiera, el fortalecimiento patrimonial y el cumplimiento de funciones estatutarias.
- **Normativas internas desactualizadas o inexistentes:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre presenta brechas significativas respecto al desarrollo, actualización y formalización de sus normativas internas. En primer lugar, las directrices, políticas internas y normativos operativos existentes no se encuentran legalizados ni oficializados, lo que implica la ausencia de un marco normativo vigente y plenamente obligatorio. Esta condición genera dispersión de criterios, decisiones discrecionales, falta de uniformidad operativa y un ambiente institucional vulnerable frente a incumplimientos, tanto regulatorios como procedimentales. Es importante destacar que, de las 63 normativas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria exige a todas las entidades financieras bajo su supervisión, la cooperativa solo cuenta con 10 normativas desarrolladas y actualmente en proceso de implementación, evidenciando un avance limitado respecto al estándar requerido.

A esto se suma que gran parte de las normativas internas se encuentran desactualizadas o son inexistentes, particularmente en áreas críticas como gestión institucional, control interno, crédito, riesgos, cumplimiento, negocios y administración. Esta falta de alineación con las directrices y estándares emitidos por los organismos reguladores incrementa de manera considerable los riesgos de incumplimiento normativo y operativo, afectando la eficiencia institucional, la capacidad de respuesta ante auditorías y la solidez del sistema de control interno. En conjunto, estas condiciones reflejan la necesidad urgente de fortalecer, actualizar, aprobar y formalizar el marco normativo interno para asegurar un funcionamiento coherente, controlado y conforme a la regulación vigente.

- **Ausencia de Auditoría Interna Calificada:** Un aspecto crítico evidenciado es la inexistencia de un auditor interno calificado, lo que constituye un riesgo institucional elevado. La ausencia de esta figura afecta directamente:

- **La calidad del control interno**, al no contar con una función independiente que evalúe procesos, procedimientos y niveles de cumplimiento.
- **El cumplimiento normativo**, al no existir supervisión técnica de observancia regulatoria y estatutaria.
- **La supervisión de procesos sensibles**, especialmente aquellos relacionados con crédito, gestión de riesgos, administración financiera, cumplimiento PLA/FT y seguridad de la información.

Este vacío compromete la sostenibilidad institucional y expone a la organización a sanciones, errores operativos, decisiones no fundamentadas y vulnerabilidades en la gestión.

Por la magnitud del impacto y su carácter transversal, esta situación debe ser considerada prioritaria dentro del proceso de planificación estratégica y la estructura futura del gobierno corporativo.

Premisa estratégica de Gobierno Corporativo / Gestión organizacional

El próximo periodo institucional debe priorizar una intervención estratégica en el gobierno corporativo, orientada a:

- Fortalecer la capacidad decisional y de control de los órganos de gobierno.
- Garantizar la legalización, actualización y aplicación efectiva de los instrumentos estratégicos y normativos.
- Restituir la función de auditoría interna como pilar del control y la gestión de riesgos.
- Asegurar la alineación entre decisiones estratégicas, ejecución operativa y supervisión institucional.

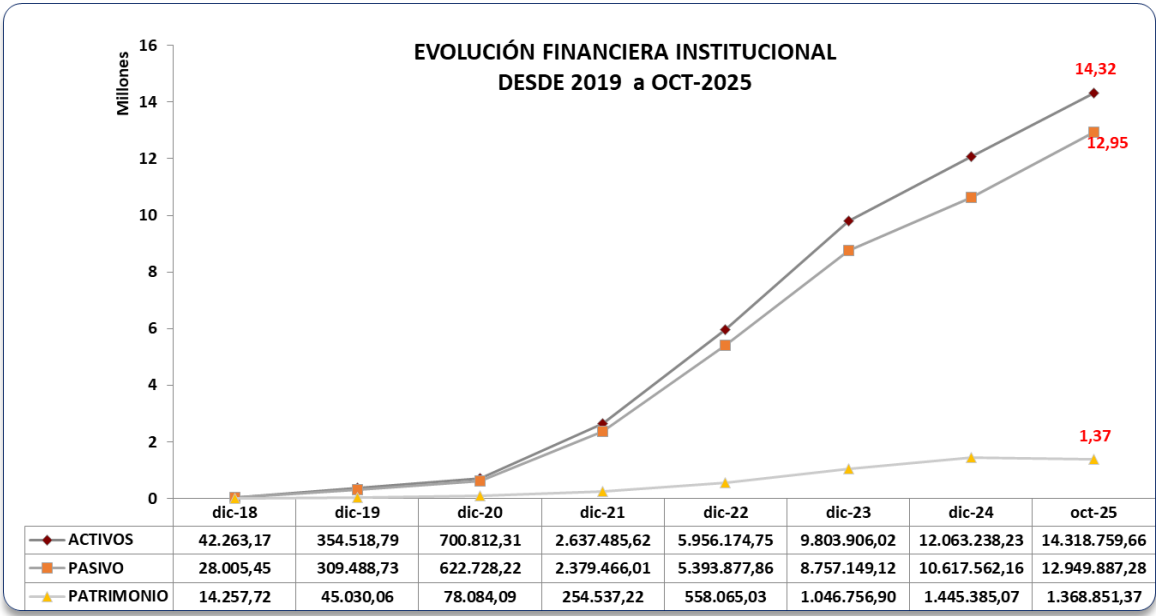
2.1.4 Situación financiera

Durante el período 2019–2025, la institución evidencia un crecimiento sostenido, progresivo y consistente, tanto en el ámbito financiero como en el social, lo que refleja un proceso de fortalecimiento institucional, consolidación operativa y ampliación de impacto territorial.

a) Evolución financiera institucional

La evolución de los activos, pasivos y patrimonio muestra una tendencia claramente ascendente a lo largo del período analizado:

Ilustración 1: Evolución Financiera 2019 - 2025



Elaborado por: Angel Criollo

Fuente: Informe Financiero Nov. 2025.

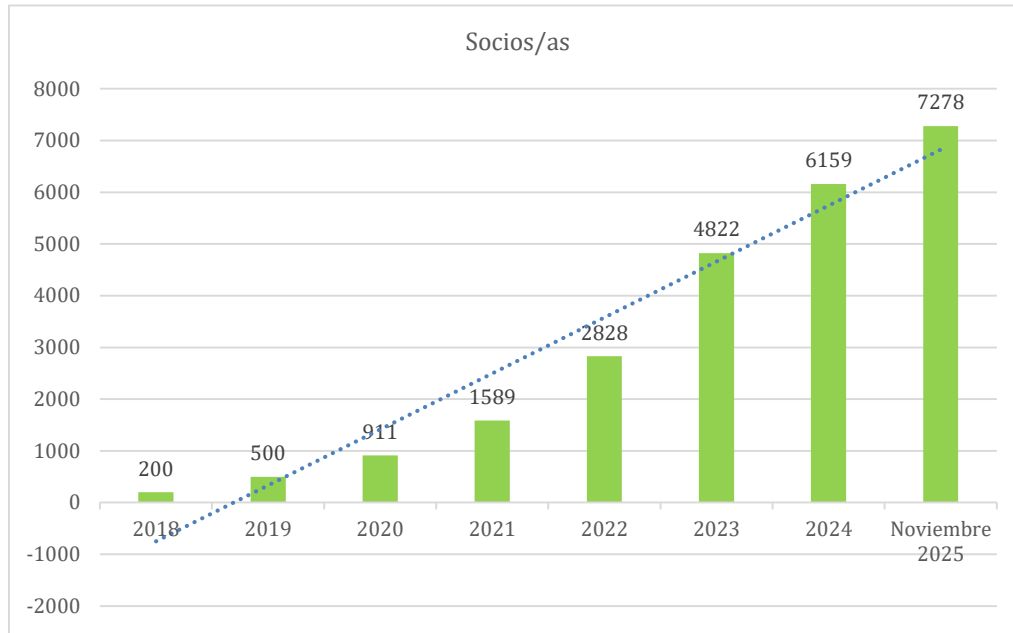
- Los **activos institucionales** registran un crecimiento significativo, pasando de niveles iniciales reducidos en 2019 a superar los 14 millones en octubre de 2025. Este comportamiento evidencia una adecuada capacidad de expansión, inversión y gestión de recursos.
- El **pasivo**, aunque creciente, mantiene una relación equilibrada respecto a los activos, lo que refleja un manejo responsable del endeudamiento y una estructura financiera saludable.
- El **patrimonio** presenta un incremento sostenido, consolidándose especialmente a partir de 2022, lo que demuestra el fortalecimiento de la solvencia institucional y la generación de valor en el mediano y largo plazo.

En conjunto, estos indicadores reflejan una institución financieramente sólida, con capacidad de crecimiento, estabilidad y sostenibilidad.

b) Crecimiento de socios y clientes

El número de socios y clientes presenta una expansión continua y acelerada, especialmente desde 2021:

Ilustración 2: Evolución de socios/as



Elaborado por: Angel Criollo

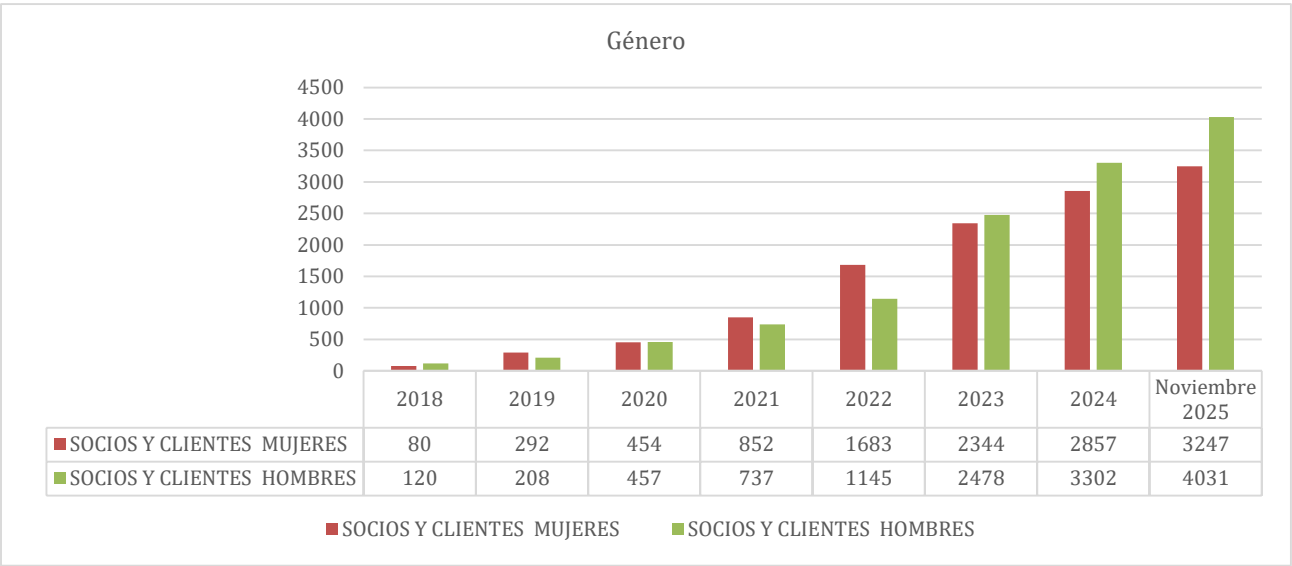
Fuente: Informe Financiero Nov. 2025.

- Se observa un aumento progresivo año a año, alcanzando más de 7.200 socios y clientes en 2025, lo que evidencia una mayor confianza de la población en la institución.
- Este crecimiento sostenido refleja el fortalecimiento de la oferta de servicios, la ampliación de cobertura y una mayor presencia en el territorio.

c) Enfoque de género e inclusión

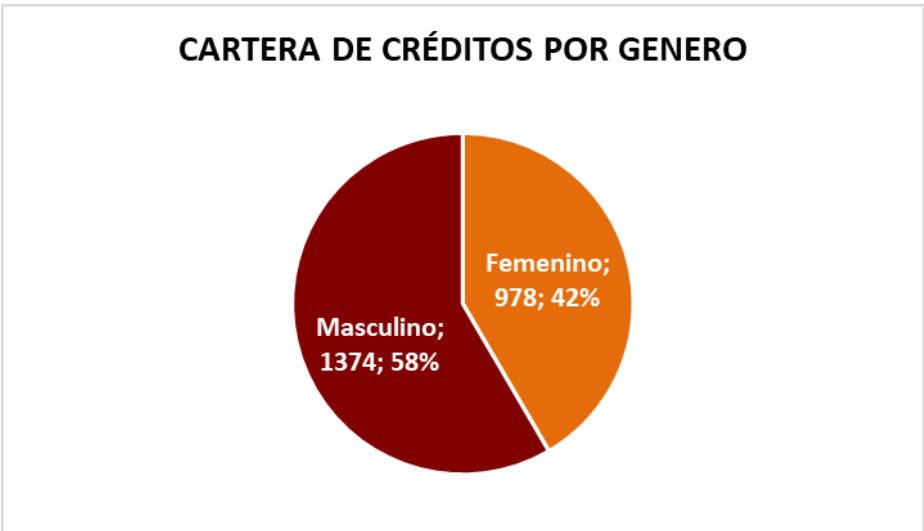
El análisis por género muestra una participación equilibrada e inclusiva:

Ilustración 3: Enfoque de Género 2029- 2025



Elaborado por: Angel Criollo
Fuente: Informe de Riesgo Nov. 2025

Ilustración 4:Comportamiento de cartera de crédito 2029-2025



Elaborado por: Angel Criollo
Fuente: Informe de Riesgo Nov. 2025.

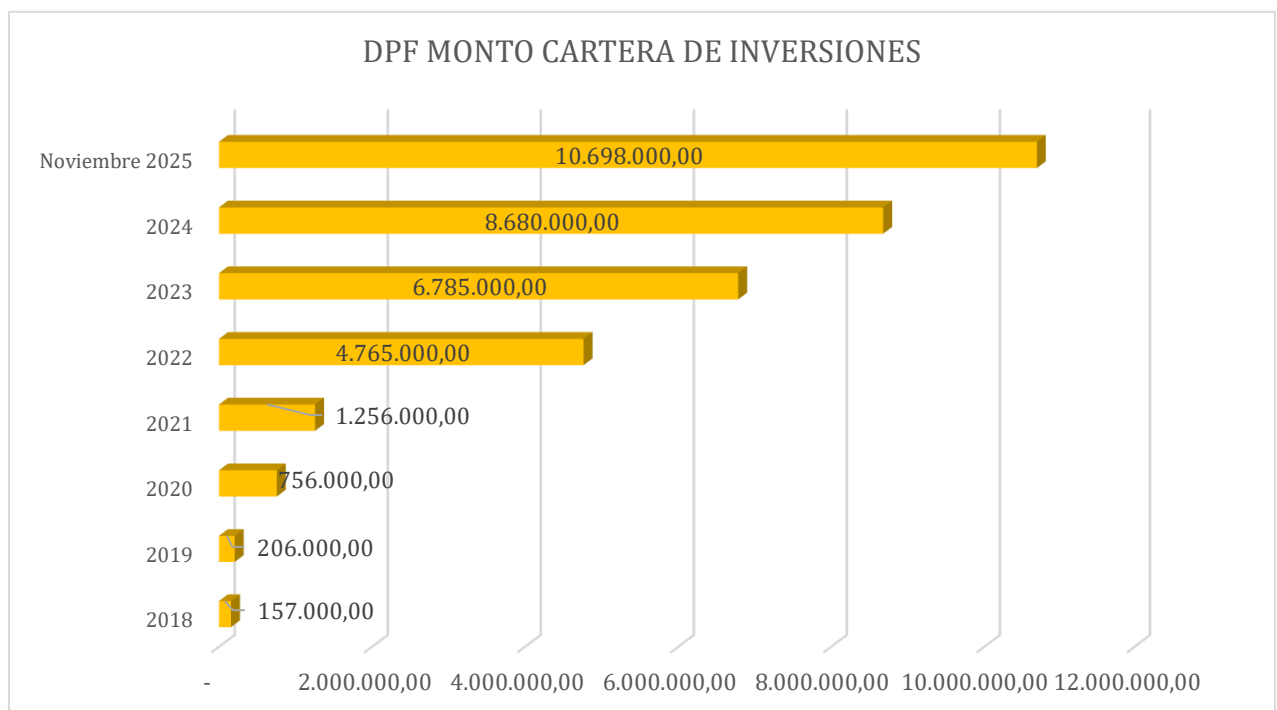
- Tanto mujeres como hombres presentan incrementos constantes en su vinculación como socios y clientes.

- Si bien existe una mayor participación masculina, la presencia femenina representa un porcentaje relevante (alrededor del 42 %), lo que evidencia avances importantes en equidad de género e inclusión financiera.
- La tendencia creciente en ambos grupos confirma que las estrategias institucionales están logrando llegar a diversos segmentos de la población.

d) Evolución de la cartera de inversiones

La cartera de inversiones (DPF) presenta uno de los indicadores más destacados del período:

Ilustración 5: Comportamiento de DPF 2019 - 2025



Elaborado por: Angel Criollo

Fuente: Informe operativo Nov. 2025.

- Desde montos iniciales modestos en 2018–2019, se observa un crecimiento acelerado a partir de 2021.
- Para noviembre de 2025, la cartera supera los 10,6 millones, lo que evidencia una alta confianza de los inversionistas, una adecuada gestión financiera y una sólida capacidad de captación de recursos.
- Esta evolución confirma la madurez financiera alcanzada por la institución.

Hallazgos claves

El análisis integral de la situación financiera evidencia una serie de riesgos estructurales que impactan directamente en la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo, la gobernanza cooperativa y la gestión operativa. Los hallazgos identificados permiten concluir que la Cooperativa enfrenta debilidades acumuladas, producto de deficiencias en los procesos de control interno, registros contables, gestión de cartera, supervisión directiva y aplicación de la normativa regulatoria vigente.

A continuación, se presenta el diagnóstico por ejes críticos.

- **Riesgos Financieros y de Cartera – Déficit Crítico en Provisiones:** Durante el ejercicio 2024 y con corte a octubre de 2025, se confirma un déficit estructural en provisiones debido a que la provisión constituida (USD 539.831,53) es significativamente menor a la provisión requerida (USD 914.483,76), generando un déficit de USD 374.652,23.

Este déficit se mantiene incluso en 2025, pese a la compensación patrimonial realizada, afectando la solvencia, la capacidad de absorción de pérdidas y la transparencia de los estados financieros. La subestimación del deterioro crediticio supone riesgos inmediatos como:

- Distorsión de los resultados y utilidades reportadas.
- Elevada exposición a cartera riesgosa e improductiva.
- Compensaciones patrimoniales recurrentes que debilitan el capital institucional.
- Incremento de la morosidad futura por insuficiente reconocimiento del riesgo.
- Incumplimiento de la normativa SEPS sobre provisiones obligatorias.

Se evidencia que el modelo de gestión crediticia aún mantiene fallas en evaluar, registrar y recuperar la cartera improductiva, afectando el indicador de mora, al corte de mes de octubre refleja (9,28%), la cobertura de provisiones (67%) y la estabilidad de los ingresos financieros.

- **Desempeño Financiero Actual – Resultados Mixtos:** El activo total creció a USD 14.318.759,57 en octubre 2025, impulsado por cartera, inversiones y fondos disponibles. Sin embargo:
 - El patrimonio disminuyó por compensaciones de provisiones.
 - La utilidad acumulada es mínima (USD 20,92), debido al fuerte gasto en provisiones y gastos operativos.
 - La solvencia se mantiene en el límite regulatorio (9,26%).

- La liquidez mejoró, pero depende de captaciones del público, lo que incrementa el gasto financiero.
- La intermediación financiera es del 90%, lo cual es positivo, pero demanda una mayor calidad de cartera.

Algunas agencias presentan pérdidas (Guayaquil, Quito Sur y Riobamba), asociadas a:

- Altos niveles de morosidad
- Elevados costos operativos
- Provisión insuficiente
- Ingresos de cartera bajos

Premisa estratégica financiera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre se encuentra en una fase de crecimiento financiero acelerado y expansión institucional, sustentada en el incremento sostenido de activos, patrimonio, cartera, inversiones y base social, lo que evidencia una alta confianza del mercado, capacidad de captación de recursos y consolidación territorial. No obstante, este crecimiento se ha desarrollado de manera más rápida que la maduración de los sistemas de gestión de riesgos, control crediticio y provisiones, generando tensiones estructurales que comprometen la sostenibilidad financiera de mediano plazo.

El desafío crítico de la institución no es el crecimiento, sino la calidad, solidez y sostenibilidad de dicho crecimiento. El incremento significativo de la cartera, de los depósitos a plazo fijo y de la intermediación financiera exige un fortalecimiento inmediato del modelo de gestión crediticia, de la política de provisiones y de los mecanismos de recuperación y control de la cartera improductiva, de conformidad con la normativa de la SEPS y las mejores prácticas prudenciales.

Si bien los indicadores de activos, pasivos y patrimonio muestran una estructura financiera globalmente saludable, el déficit estructural de provisiones, la elevada morosidad (9,28 %), la cobertura insuficiente (67 %) y la presión sobre la solvencia (9,26 %, en el límite regulatorio) revelan una exposición relevante al riesgo crediticio y patrimonial. Esta situación distorsiona los resultados financieros, debilita la capacidad de absorción de pérdidas y limita la generación de utilidades sostenibles, a pesar del crecimiento del volumen de operaciones.

En este contexto, la premisa estratégica plantea que la sostenibilidad financiera de la Cooperativa depende de reorientar el modelo de crecimiento hacia un enfoque de calidad de cartera, disciplina financiera y eficiencia operativa, priorizando:

- La corrección progresiva y técnica del déficit de provisiones.

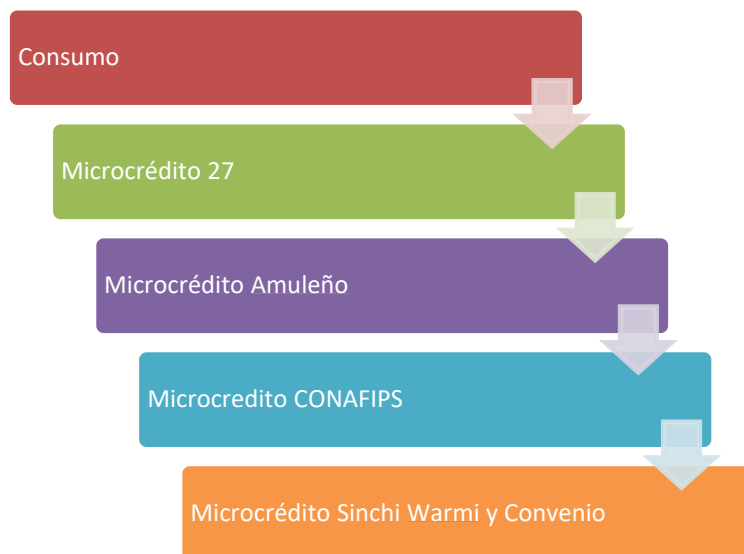
- El fortalecimiento de los procesos de evaluación, seguimiento y recuperación crediticia.
- La mejora de la rentabilidad real, más allá del crecimiento del activo.
- El control del gasto operativo y la revisión de la viabilidad financiera de agencias con resultados negativos.
- La gestión equilibrada de la liquidez y del costo de captación.

2.1.5 Servicios y productos financieros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, desde su creación, ha orientado su gestión hacia la inclusión financiera, el desarrollo económico local y la consolidación de servicios financieros accesibles para los diversos segmentos de la población, en especial aquellos tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal. Su crecimiento institucional ha estado estrechamente relacionado con la ampliación progresiva de su portafolio de productos, diseñados para responder a las necesidades reales de sus socios, emprendedores, familias, organizaciones comunitarias y sectores productivos rurales y urbanos.

En ese contexto, la Cooperativa ha desarrollado líneas de crédito y productos de ahorro especializados, que se detallan a continuación:

- Productos Crediticio



- **Crédito Consumo** ha sido históricamente uno de los productos centrales de la Cooperativa, orientado a cubrir necesidades personales, familiares y de gasto corriente de sus socios. Su flexibilidad, tiempos de respuesta y requisitos accesibles han permitido atender a trabajadores, comerciantes

y familias que requieren liquidez inmediata o financiamiento para mejorar su calidad de vida.

- **El Microcrédito 27** se ha consolidado como una herramienta clave para apoyar a pequeños negocios, emprendimientos familiares y comerciantes informales. Su enfoque busca fomentar la actividad económica local, impulsar la autonomía financiera del microemprendedor y fortalecer cadenas productivas comunitarias.
- **El Microcrédito CONAFIPS** se desarrolla en articulación con la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), permitiendo canalizar recursos con condiciones preferenciales hacia sectores productivos y segmentos tradicionalmente excluidos. Este microcrédito ha fortalecido la inserción de la COAC en el sistema de finanzas populares del país y ha ampliado su capacidad de colocación con enfoque social.
- **El Microcrédito Sinchi Warmi** concebido inicialmente como un producto orientado a mujeres emprendedoras y lideresas comunitarias, constituye una expresión del compromiso de la Cooperativa con la equidad, la inclusión y la no discriminación por razón de género. Bajo el significado de “Sinchi Warmi” —mujer fuerte—, este producto promueve el empoderamiento económico femenino, el financiamiento de actividades productivas y el fortalecimiento de la autonomía financiera y del liderazgo económico de las mujeres, tanto en territorios urbanos como rurales.

No obstante, en observancia de los principios de igualdad de oportunidades y trato equitativo, el Microcrédito Sinchi Warmi se encuentra disponible también para hombres, quienes podrán acceder al mismo en igualdad de condiciones, requisitos y beneficios, garantizando un acceso inclusivo al financiamiento productivo, sin perjuicio del enfoque preferente de apoyo al emprendimiento y desarrollo económico de las mujeres.

- **El microcrédito por convenio** se otorga en coordinación con organizaciones, asociaciones, grupos comunitarios o entidades aliadas. Su finalidad es facilitar el acceso al financiamiento colectivo, reducir riesgos y promover el desarrollo socioeconómico a través de acuerdos institucionales que respaldan la actividad productiva de los beneficiarios.

- **Productos de Ahorro**



- **Cuenta de Ahorro 27** producto base que ha acompañado el desarrollo histórico de la Cooperativa. Permite a los socios ahorrar con disponibilidad inmediata, condiciones flexibles y seguridad, constituyéndose en el vehículo principal para promover cultura financiera y fortalecer la liquidez institucional.
- **Cuenta Ahorro Inclusión:** creada para facilitar el acceso de personas con baja vinculación financiera formal. Diseñada con requisitos mínimos y accesibilidad ampliada, esta cuenta ha permitido que sectores vulnerables, rurales y jóvenes se integren al sistema financiero local.
- **Cuenta Ahorro Socios en Finanzas Populares:** está dirigida a personas jurídicas legalmente constituidas del sector popular y solidario, como empresas, asociaciones, cooperativas de transporte y organizaciones comunitarias. Este producto facilita la administración y movilización segura de recursos, apoyando el manejo eficiente de ingresos, egresos y ahorros. Asimismo, fortalece la formalización y sostenibilidad de pequeños productores, comerciantes, emprendedores y organizaciones de base, alineándose con las políticas nacionales de inclusión financiera y los principios de solidaridad, equidad y responsabilidad social.
- **Cuenta Ahorro “Ñuka 27”:** orientada a segmentos priorizados —como mujeres, jóvenes, agricultores y comunidades indígenas— es un producto con identidad cultural, que promueve el ahorro con enfoque territorial, reconociendo particularidades sociales, económicas y culturales de los socios.
- **Cuenta de Ahorro Programado:** Producto diseñado para fomentar el ahorro planificado, orientado a metas específicas tales como educación, inversión, vivienda o emergencias. Con depósitos periódicos y compromisos de ahorro, fortalece la disciplina financiera y consolida relaciones a largo plazo con los socios.

- **Depósitos a Plazo Fijo:** El depósito a plazo fijo constituye un instrumento estratégico para fortalecer la estabilidad financiera y liquidez institucional. A través de tasas competitivas y diferentes plazos, la Cooperativa ha logrado incrementar la captación de recursos estables, mejorar la estructura financiera y respaldar la colocación crediticia.

Perspectiva Estratégica – Servicios y Productos Financieros

La oferta de servicios y productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre constituye un eje estratégico para la inclusión financiera, el desarrollo económico local y la consolidación de su modelo de finanzas populares y solidarias. La diversidad y especialización de su portafolio reflejan una orientación clara hacia la atención de segmentos históricamente excluidos del sistema financiero formal, con productos diseñados en función de las realidades sociales, productivas y culturales de los territorios donde opera.

Desde una perspectiva estratégica, el desafío principal no radica únicamente en ampliar la oferta de productos, sino en fortalecer su sostenibilidad, calidad y alineación con la capacidad institucional de gestión del riesgo. El crecimiento de líneas como el crédito de consumo y los distintos tipos de microcrédito —incluidos los orientados a mujeres, emprendedores y convenios institucionales— demanda un enfoque más riguroso en segmentación, evaluación crediticia, seguimiento y recuperación, de manera que se preserve el equilibrio entre impacto social y solidez financiera.

Asimismo, los productos de ahorro y captación constituyen un pilar clave para la estabilidad y liquidez institucional. Las cuentas inclusivas, programadas y con identidad cultural, junto con los depósitos a plazo fijo, deben consolidarse como instrumentos estratégicos no solo para captar recursos, sino para fortalecer la fidelización de los socios, promover la cultura del ahorro y reducir la dependencia de fuentes de financiamiento externas. En este sentido, resulta estratégico profundizar en la educación financiera y el acompañamiento a los socios, asegurando un uso adecuado y sostenible de los productos ofrecidos.

En el mediano plazo, la perspectiva estratégica plantea la necesidad de evolucionar hacia un portafolio de productos más integrado, con criterios claros de rentabilidad social y financiera, diferenciación por segmento, y coherencia con la capacidad operativa, tecnológica y de talento humano de la Cooperativa. La articulación de los productos financieros con alianzas estratégicas —como CONAFIPS y organizaciones comunitarias—, junto con el uso eficiente del CORE financiero y herramientas de análisis, permitirá mejorar la gestión del riesgo, optimizar la colocación y fortalecer el posicionamiento institucional como actor clave del desarrollo local y la inclusión financiera sostenible.

En este contexto, la premisa estratégica plantea que los productos y servicios financieros de la Cooperativa depende de reorientar el modelo de crecimiento hacia un enfoque de calidad de cartera, disciplina financiera y eficiencia operativa, priorizando:

- Realizar una **segmentación actualizada de socios y clientes** (consumo, microcrédito, mujeres, jóvenes, productores, convenios), que permita adecuar montos, plazos, tasas y metodologías de evaluación crediticia.
- Fortalecer los **criterios de evaluación y gestión del riesgo crediticio**, incorporando análisis diferenciado por tipo de producto, actividad económica y territorio, con seguimiento periódico de morosidad y cartera improductiva.
- Implementar **protocolos estandarizados de seguimiento y recuperación de cartera**, priorizando los productos de mayor crecimiento (crédito de consumo y microcréditos), para preservar la sostenibilidad financiera sin afectar el enfoque social.
- Consolidar los **productos de ahorro y captación** mediante campañas focalizadas que promuevan el ahorro programado, las cuentas inclusivas y los depósitos a plazo fijo, alineadas a metas de liquidez y estabilidad institucional.
- Desarrollar e implementar un **programa permanente de educación financiera**, orientado a socios y socias, que fortalezca el uso responsable del crédito, la cultura del ahorro y la fidelización a largo plazo.
- Evaluar periódicamente la **rentabilidad social y financiera de cada producto**, incorporando indicadores que permitan medir impacto, sostenibilidad y contribución al desarrollo local.
- Integrar la gestión de productos financieros al **CORE financiero y a herramientas de análisis**, mejorando la trazabilidad, el control de riesgos y la toma de decisiones basada en datos.
- Fortalecer y ampliar **alianzas estratégicas** (CONAFIPS, organizaciones comunitarias, asociaciones productivas), para diversificar fuentes de fondeo, reducir riesgos y ampliar el alcance territorial de los productos.
- Ajustar el crecimiento del portafolio a la **capacidad operativa, tecnológica y de talento humano**, asegurando que la expansión de productos no supere la capacidad institucional de gestión y control.
- Diseñar una **hoja de ruta de innovación de productos**, que permita evolucionar hacia un portafolio integrado, inclusivo y sostenible, alineado al modelo de finanzas populares y solidarias y a los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

2.1.6 Talento humano.

Durante el período 2019–2025, el equipo operativo de la COAC ha experimentado un crecimiento sostenido y significativo, evidenciando el fortalecimiento institucional y la consolidación de su capacidad operativa. En 2019, la organización contaba con un equipo reducido, lo que correspondía a una etapa inicial enfocada en estructurar procesos y establecer bases sólidas para el desarrollo futuro.

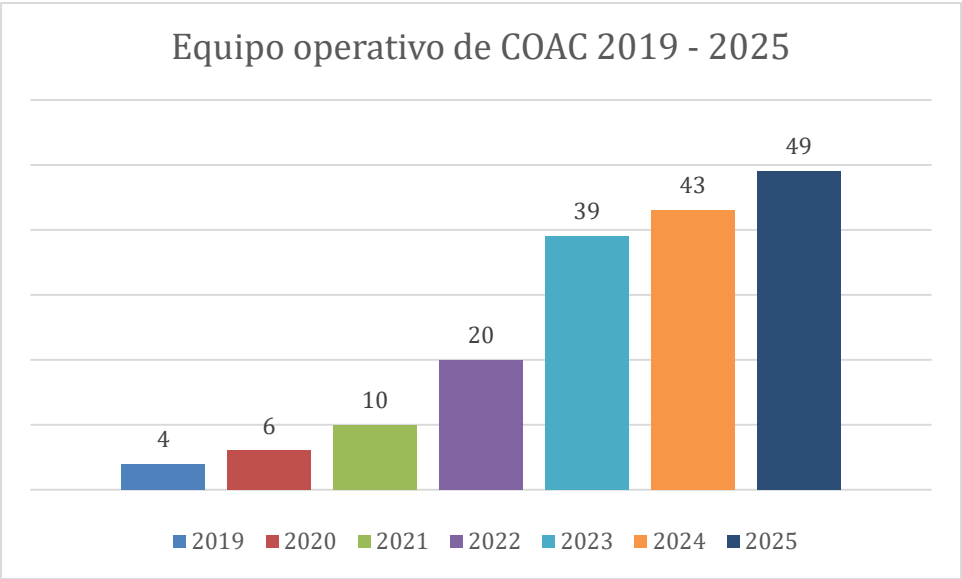
En los años siguientes, particularmente entre 2020 y 2021, se observa un incremento progresivo del personal, pasando de 6 a 10 colaboradores. Este crecimiento moderado refleja una expansión responsable, alineada con las necesidades operativas y con una visión clara de eficiencia, evitando sobredimensionamientos y priorizando la calidad del talento humano.

El año 2022 marca un punto de inflexión relevante, con un aumento a 20 personas en el equipo operativo. Este crecimiento responde claramente a una mayor demanda de servicios, así como a la ampliación de espacios de atención y fortalecimiento de las operaciones institucionales. La capacidad de duplicar el personal en este período demuestra una gestión planificada y una adecuada respuesta a los retos del crecimiento.

En 2023 se evidencia un salto importante, alcanzando 39 colaboradores, lo que pone de manifiesto una etapa de expansión más acelerada. Este incremento refleja no solo el crecimiento físico de la institución, sino también la confianza en su estabilidad financiera y en su modelo de gestión, permitiendo incorporar más talento para garantizar una atención oportuna y de calidad a los socios.

Durante 2024 y 2025, el crecimiento continúa de manera constante, alcanzando 43 y luego 49 colaboradores respectivamente. Esta evolución confirma que la COAC ha entrado en una fase de madurez organizacional, en la cual el aumento del personal responde a criterios de sostenibilidad, optimización de procesos y fortalecimiento del servicio, más que a una expansión reactiva.

Ilustración 6: Evolución de equipo operativo periodo 2019 - 2025



Elaborado por: Angel Criollo
Fuente: Informe responsable operativo, Nov. 2025.

Hallazgos claves

A pesar de la evidencia de avances relevantes en el cumplimiento normativo y en la organización del personal, también se revelan brechas críticas que impactan la eficiencia operativa, la retención del talento y el cumplimiento regulatorio. Este diagnóstico se estructura en cinco dimensiones: normativa, estructura de personal, competitividad laboral, condiciones de trabajo y riesgos asociados.

- **Cumplimiento Normativo Laboral:** La Cooperativa mantiene desarrolladas algunas normativas obligatorias, sin embargo, persisten documentos en revisión y otros aún no implementados que generan riesgos de auditoría y sanciones. Entre las documentaciones urgentes a resolver son:
 - **Reglamento Interno de Trabajo:** se encuentra en revisión y requiere ser actualizado conforme al Código de Trabajo, en coordinación con el equipo jurídico.
 - **Manual de Evaluación del Desempeño:** dependiente de la aprobación del Reglamento Interno; aún sin aplicación práctica.
 - **Protocolo de Prevención y Atención de Acoso y Violencia Laboral.** Ambas normativas fueron entregadas al Ministerio de Trabajo, evitando sanciones inmediatas; no obstante, requieren la ejecución periódica de capacitaciones obligatorias.
 - **Política de Teletrabajo y Flexibilidad Laboral,** exigida por Acuerdo Ministerial MDT-2022-237, aún no implementada, y necesaria para formalizar modalidades híbridas, mejorar la retención y reducir rotación.
- **Estructura del Personal y Sobrecarga Operativa:** El análisis de staff refleja que, aunque la mayor parte de agencias y áreas mantienen una estructura adecuada, existen brechas operativas que generan sobrecarga laboral y afectan eficiencia, calidad de servicio y bienestar del personal.
 - **Agencias con Sobrecarga Identificada**
 - Quito Norte: requiere +1 asesor/a de crédito por crecimiento de cartera.
 - Quito Sur: carece de asesor/a de crédito, generando sobrecarga.
 - **Área Financiera:**
 - Director financiero asume doble función (incluye Jefatura de Negocios).
 - Se requiere +1 Analista de Fábrica ante incremento de operaciones.
 - La vacante de Auditor Interno debe ser cubierta en 2026 conforme resolución SEPS-2025-0201.

Con lo señalado, se evidencia la necesidad de la contratación de cinco nuevos colaboradores para cubrir brechas operativas, garantizar cumplimiento normativo y fortalecer áreas críticas.

- **Tipos de Vinculación y Competitividad Laboral:** El personal mantiene dos tipos principales de vinculación: contratos de trabajo e instrumentos por prestación de servicios. Entre los hallazgos claves tenemos:
 - **Los contratos indefinidos** se aplican correctamente para personal esencial y garantizan estabilidad.
 - **Los contratos por producción** se usan adecuadamente para puestos evaluables o temporales.
 - **La modalidad freelance** tiene riesgo legal alto, dado que debe evitar elementos de dependencia (horarios, subordinación, uso de equipos de la cooperativa).
 - **La remuneración** es competitiva frente al mercado; sin embargo, a medida que la institución va creciendo requerirá ajustes de salarios mismos que deben ser revisados de manera periódica.

- **Rotación de Personal y Costos Asociados:**
- La rotación del personal operativo en 2025 es de 18 ex trabajadores, equivalente al 36%, lo cual está por encima del índice saludable (<10%) y que representa una pérdida significativa de talento, tiempo y recursos. El costo total por reemplazo en 2025 llegó a USD 20.304 considerando reclutamiento, inducción, pérdida temporal de productividad y errores operativos. Entre otras implicaciones institucionales detectado por alta rotación del personal son:
 - Disminución de la productividad en agencias.
 - Incremento en errores y reprocesos.
 - Elevado desgaste de jefaturas y áreas operativas.
 - Afectación a la calidad de servicio al socio.

- **Condiciones de Trabajo y Seguridad Laboral:** De acuerdo con el análisis técnico realizado por el área de Talento Humano, existe un nivel desigual de cumplimiento en los distintos componentes de condiciones laborales entre ellos están:
 - **Ergonomía**, estado regular; la mayoría de sillas no cumple con estándares ergonómicos, constituyendo riesgo laboral y causal de sanción, por lo tanto, se requiere la renovación de mobiliario lo más antes posible.
 - **Iluminación, ventilación y seguridad física**, el estado en general es bueno, y cuenta con aprobación del Cuerpo de Bomberos vigente hasta junio de 2026, misma que deberá ser actualizada de manera periódica.

- **Riesgos psicosociales:** El estado es regular, no existe un espacio apropiado para descanso y pausas activas, lo cual contribuye a fatiga, estrés y malestar emocional.¹

Premisa estratégica de Talento Humano

La sostenibilidad institucional de la Cooperativa depende de transitar de un modelo de expansión del personal a un modelo de gestión estratégica del talento, orientado a la formalización normativa, la optimización de la estructura organizacional, la retención del personal clave y el bienestar laboral. La elevada rotación registrada en 2025 (36 %), los costos asociados al reemplazo de personal y la sobrecarga operativa en áreas y agencias estratégicas evidencian que el talento humano constituye actualmente un factor crítico de riesgo y, a la vez, una oportunidad estratégica.

La premisa establece que el próximo ciclo institucional debe priorizar:

- El cumplimiento pleno y efectivo de la normativa laboral, mediante la aprobación, implementación y socialización de reglamentos y protocolos obligatorios.
- La adecuación de la estructura del personal a las necesidades reales de operación, con contrataciones focalizadas en áreas críticas y cumplimiento de exigencias regulatorias (auditoría interna, finanzas, crédito).
- La reducción de la rotación de personal mediante políticas de retención, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y modalidades laborales flexibles formalizadas.
- El fortalecimiento de las condiciones de trabajo, la gestión de riesgos laborales y la atención a los factores psicosociales, como elementos clave para la productividad y el compromiso institucional.

2.1.7 Tecnología e innovación.

La Cooperativa presenta avances en infraestructura, seguridad y equipamiento, pero también brechas críticas que comprometen la continuidad operativa, la gestión de riesgos y el cumplimiento de la normativa SEPS.

Hallazgos clave

La Cooperativa cuenta con elementos tecnológicos esenciales (core financiero Denarius, servidor Windows Server 2022, firewall/IDS/IPS, cableado CAT6, Microsoft 365), pero con

¹ El estudio de riesgos psicosociales realizados en diciembre 2025, se obtendrá los resultados arrojados en temas de estrés y ambiente laboral. DTHH, diciembre 2025.

brechas críticas en seguridad física del Centro de Datos, continuidad (sin sala alterna/offsite), gestión de licencias, políticas y monitoreo.

Entre los riesgos más relevantes son: pérdida de información, sanciones regulatorias (SEPS), indisponibilidad de servicios, incidentes cibernéticos y daños físicos (incendio/robo).

Es imprescindible que el Plan Estratégico incluya líneas de acción urgentes (seguridad física y lógica, BCP/DRP, licenciamiento y gobernanza) y una priorización por impacto/viabilidad.

La dependencia creciente de canales digitales y del CORE financiero exige cumplir con normativas SEPS sobre gestión tecnológica, continuidad del negocio y seguridad de la información. El diagnóstico indica cumplimiento parcial en controles lógicos pero déficit en requisitos físicos y continuidad que SEPS exige para cooperativas del segmento 3.

La tecnología es pilar estratégico, por lo que los hallazgos técnicos tienen impacto directo en la operatividad, reputación y solvencia institucional.

Se analizaron: infraestructura del Centro de Datos; racks y servidores; energía y clima; detección y supresión de incendios; seguridad física; red y comunicaciones; respaldos y almacenamiento; software y licenciamiento; equipos de usuario y comunicaciones internas.

- **Centro de Datos (CD):**

- Falta de espacio/infraestructura idónea (cuarto exclusivo, puertas reforzadas, piso anti-vibración). Riesgo: acceso no autorizado, daño físico.
- Racks: existe rack 42U en mal estado (sin llave, puerta dañada); no hay racks metálicos cerrados certificados. Riesgo: manipulación no autorizada.
- Servidores y backups: servidor de Active Directory con licencia; no hay servidor dedicado de respaldos ni sitio alterno/offsite. Riesgo: pérdida de información y recuperación lenta.
- Energía: UPS 1 kVA y generador 10 kW presentes, pero falta puesta a tierra estabilizada y circuitos eléctricos dedicados al CD. Riesgo: daños eléctricos y apagados no controlados.
- Incendio y climatización: detectores/aguas incompletos y ausencia de sistema de supresión/alarma completa, aire acondicionado exclusivo y sensores ambientales. Riesgo: fallo por temperatura/incendio.

- **Red y comunicaciones**

- Cableado CAT 6 instalado pero sin organización/etiquetado ni pruebas de certificación; separación energía/datos insuficiente. Falta de switches

administrables, segmentación (VLANs) y red de voz (VoIP). Existe firewall/IDS/IPS, pero falta monitoreo continuo y políticas de filtrado.

- Enlaces: existe un enlace principal de Internet; no hay redundancia recomendada para continuidad.

- **Respaldo y almacenamiento**

- Ausencia de NAS/Storage dedicado para respaldos y de copias offsite. No hay procedimientos documentados de backup, encriptación y retención.

- **Software, licenciamiento y gestión**

- **Inventario de 40 equipos;** licenciamiento incompleto para Office, antivirus y SO en estaciones; falta de control centralizado de versiones y fechas de expiración. Riesgo legal y operativo.

- **Equipos de usuario y periféricos**

- 40 PCs/laptops, impresoras y scanners en operación. Falta UPS en estaciones de trabajo y políticas de mantenimiento preventivo.

- **Política, gobernanza y procesos**

- **No existen o son insuficientes:** políticas documentadas de monitoreo, gestión de cambios, gestión de incidentes, control de software, continuidad del negocio (BCP/DRP) y SGSI formal.

- **Matriz de priorización y de riesgos por área tecnológico**

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Consecuencia	Mitigación recomendada
Pérdida de datos críticos por falta de backups offsite	Alto	Alta	Interrupción de servicio / pérdida de transacciones	Implementar NAS + backups automatizados offsite y pruebas de restauración.
Acceso físico no autorizado al CD	Alto	Media	Sabotaje / robo / manipulación	Racks cerrados, control de acceso electrónico y CCTV.
Incendio o sobrecalentamiento por pobre climatización	Alto	Media	Daño irreparable de equipos	Aire acondicionado dedicado, sensores ambientales, sistema de supresión.

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Consecuencia	Mitigación recomendada
Multas por software sin licencia	Medio	Alta	Sanción económica / reputacional	Inventario y compra de licencias; política de software.
Ataques cibernéticos por falta de monitoreo	Alto	Alta	Robo de datos / fraude	Implementar SIEM, IDS/IPS operativos y filtrado de contenido.

Premisa estratégica – Tecnología e Innovación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre ha incorporado herramientas tecnológicas fundamentales para su operación financiera y administrativa, evidenciando avances relevantes en infraestructura básica, equipamiento, conectividad y seguridad lógica. No obstante, la premisa estratégica reconoce que el nivel de dependencia tecnológica alcanzado por la institución es significativamente mayor que el grado de madurez de su gestión tecnológica, lo que genera riesgos críticos para la continuidad operativa, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad institucional.

En este contexto, la tecnología debe ser concebida no solo como un soporte operativo, sino como un pilar estratégico transversal del modelo de gestión institucional. El diagnóstico evidencia que, si bien existe cumplimiento parcial de los controles lógicos exigidos por la SEPS, persisten brechas estructurales en seguridad física del Centro de Datos, continuidad del negocio, respaldo de información, licenciamiento de software y gobernanza tecnológica, especialmente relevantes para una cooperativa del segmento 3.

La premisa estratégica central establece que la sostenibilidad, reputación y solvencia de la Cooperativa dependen de cerrar de manera prioritaria las brechas críticas en infraestructura, seguridad y continuidad, mediante la implementación de un modelo de gestión tecnológica alineado a la normativa SEPS y a buenas prácticas internacionales. La ausencia de un Centro de Datos adecuado, de respaldos offsite, de un BCP/DRP formal y de políticas de gestión tecnológica expone a la institución a riesgos de alto impacto, como pérdida de información, indisponibilidad de servicios, incidentes cibernéticos y sanciones regulatorias.

Bajo esta consideración, el próximo periodo institucional debe priorizar una intervención estratégica y escalonada en tecnología e innovación, orientada a:

- Garantizar la seguridad física y lógica de la información y de los activos tecnológicos.
- Asegurar la continuidad operativa mediante planes formales de continuidad y recuperación ante desastres (BCP/DRP).

- Regularizar el licenciamiento de software y fortalecer el control de activos tecnológicos.
- Implementar una gobernanza tecnológica clara, con políticas, roles, monitoreo continuo y gestión de riesgos.
- Preparar la base tecnológica para la innovación segura, la expansión de canales digitales y el crecimiento sostenido del negocio.

2.1.8 Procesos administrativos financieros, internos y control.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, evidencia un proceso progresivo de consolidación administrativo-financiera, orientado al fortalecimiento del control interno, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Desde el ámbito normativo y de control interno, se destaca que la institución cuenta con un sistema de gestión basado en procesos, en el cual cada área dispone de procesos, procedimientos y registros identificados y documentados en manuales institucionales. Este enfoque refleja un avance significativo hacia una administración ordenada, estandarizada y alineada con la normativa externa vigente, fortaleciendo la trazabilidad de las operaciones, la transparencia institucional y la rendición de cuentas.

El análisis de brechas operativas y administrativas evidencia una visión autocrítica y orientada a la mejora continua, enfocada no solo en la identificación de oportunidades de optimización, sino también en la definición e implementación de acciones para su cierre. La adopción progresiva de una cultura KAIZEN, acompañada de herramientas de análisis de causa raíz, planes de acción y mecanismos de seguimiento, demuestra un enfoque moderno de gestión administrativa, centrado en la eficiencia, la calidad y la mejora permanente de los procesos institucionales.

En el componente administrativo-financiero, se observa un proceso ordenado de fortalecimiento normativo, a través de la revisión y actualización progresiva de reglamentos, políticas y normativas internas, con el acompañamiento de consultores externos. Este esfuerzo refleja el compromiso del Consejo de Administración y de la Alta Dirección por contar con instrumentos de gestión acordes a la naturaleza, complejidad y crecimiento de la cooperativa, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y la administración responsable de los recursos.

Asimismo, los flujos de gestión administrativa y de control interno se encuentran definidos dentro del portafolio de procesos institucionales, con una planificación concreta para su regularización, revisión y aprobación por parte del Consejo de Administración. Este proceso de formalización progresiva confirma que la institución se encuentra en una fase avanzada de consolidación administrativa, con una hoja de ruta clara para fortalecer la gobernanza interna, el control organizacional y la eficiencia operativa en el corto plazo.

Hallazgos clave

La Cooperativa, si bien presenta fortalezas importantes, al mismo tiempo existe una lista consistente de debilidades que afectan gobernanza, formalización normativa, control interno operativo, gestión documental, y controles tecnológicos vinculados a la administración. Estas debilidades requieren acciones priorizadas en corto plazo para disminuir riesgos regulatorios, operativos y reputacionales.

- **Control interno — estructura y operaciones:** De acuerdo al informe de la auditoría externa 2024, indica condiciones importantes a mejorar, aunque no las califica todas como debilidades materiales, sin embargo, resalta algunas alertas. Entre los principales hallazgos son:

- No hay (o no se evidencia) una matriz de riesgos operativos actualizada y aprobada por la instancia de gobierno.
- Controles de activos físicos y conciliaciones periódicas insuficientes.
- Observaciones sobre inventario y control de propiedad y equipos (errores contables por depreciación, inventario desactualizado).
- Falta de evidencias en actas y seguimiento del Consejo de Vigilancia
- El Consejo de Vigilancia no verificó adecuadamente los informes trimestrales del responsable de riesgos.
- Alto riesgo operativo, contable y legal (errores en estados financieros, tratamiento de provisiones, castigos, sanciones por debilidades en prevención de lavado).

- **Gestión administrativa y procesos operativos**

- Procesos no formalizados ni aprobados oficialmente por CAD.
- Reglamentos y políticas administrativas incompletas, especialmente en:
 - Compras y contrataciones
 - Gestión documental y archivo
 - Recursos materiales
 - Control interno
 - Gestión financiera
- Falta de integración entre procesos inter-áreas: Persisten flujos fragmentados (compras, inventarios, caja, contabilidad).
- Falta de respaldo documental en algunos expedientes y trámites internos.
- Falta de un Sistema de control interno.
- Ineficiencias operativas, duplicidad de tareas, imposibilidad de medir productividad real por área.
- Ausencia de indicadores administrativos (KPI), POA técnico y financiero; no se evidencia un tablero de control o medición periódica.
- Falta integración y automatización (por ejemplo, control de inventarios, módulo CORE para activos).
- Falta de inventario físico actualizada de bienes de la cooperativa.

- **Gestión financiera y cumplimiento contable**

- Errores y omisiones en registro de activos fijos:
 - Depreciaciones incorrectas o no registradas.
 - Valores contables inconsistentes (ej. “Quinta Poncho Verde”).
 - Inventarios no actualizados.
- Conciliación entre inventario físico y contable insuficiente.
- Procesos contables sin manual actualizado, incluyendo:
 - Castigo de cartera
 - Revaluación de activos
 - Amortizaciones
 - Políticas NIIF
- Seguimiento financiero no completamente articulado al POA: El 84% de ejecución presupuestaria no indica eficiencia del gasto.
- Cierres contables sin evidencia sistemática de revisión interna.
- Manuales/políticas contables incompletas; inventario de activos físicos desactualizado; procedimientos de re-valoración y castigo no estandarizados.
- Errores detectados en cálculo de depreciaciones y en registros de bienes inmuebles.

- **Procesos de Compras y Contratación.** El área administrativa gestiona compras operativas, pero con varias debilidades como los siguientes:

- No existe Reglamento de Compras aprobado oficialmente por el Consejo (requisito SEPS).
- En la mayoría de procesos de compras Falta:
 - Cuadro comparativo,
 - Comité de compras formalizado,
 - Registro oficial de proveedores evaluados,
 - Plan Anual de Compras o Adquisiciones (PACC)
- Recepción de bienes sin actas formalizadas ni responsables designados.

Premisa estratégica Administrativo - Financiero

Para garantizar la sostenibilidad institucional y el cumplimiento normativo, resulta estratégico consolidar el modelo de gestión de la Cooperativa mediante la formalización, aprobación y aplicación efectiva de los procesos por parte del Consejo de Administración. La ausencia de procesos oficialmente aprobados y debidamente socializados limita su obligatoriedad, debilita la estandarización operativa y genera riesgos de discrecionalidad en la ejecución; por ello, el énfasis estratégico debe centrarse en cerrar la brecha entre el diseño de los procesos y su institucionalización, asegurando que cada procedimiento cuente con respaldo normativo, responsables definidos, mecanismos de control y evidencias documentales que garanticen su correcta y uniforme aplicación.

El control interno constituye un pilar fundamental del buen gobierno cooperativo y de la gestión responsable de los recursos. En este sentido, la Cooperativa debe evolucionar hacia un sistema integral de control interno, formalmente diseñado, documentado y alineado con la normativa vigente de la SEPS y con la estructura de riesgos institucionales. Las debilidades identificadas en la gestión de riesgos, el control de activos, inventarios, conciliaciones y el seguimiento ejercido por el Consejo de Vigilancia evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y control. Estratégicamente, el control interno debe concebirse como un proceso transversal que involucre a todos los niveles de la organización, garantice la confiabilidad de la información financiera y operativa, y refuerce la transparencia, la rendición de cuentas y la prevención de riesgos operativos, contables y legales.

El crecimiento institucional alcanzado por la Cooperativa exige una mayor rigurosidad en la gestión financiera y contable, sustentada en procedimientos estandarizados, manuales actualizados y controles internos efectivos. Las inconsistencias en el registro de activos fijos, depreciaciones, conciliaciones y aplicación de políticas contables generan distorsiones en los estados financieros y limitan la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable. Desde una perspectiva estratégica, resulta indispensable fortalecer la disciplina financiera mediante la actualización y aprobación de manuales contables, la estandarización de procesos críticos —como castigos, revaluaciones y amortizaciones— y la implementación de revisiones internas periódicas. Asimismo, la articulación efectiva entre el POA y la ejecución financiera permitirá evaluar no solo el nivel de ejecución presupuestaria, sino también la eficiencia y el impacto real del gasto institucional.

La eficiencia operativa de la Cooperativa se ve limitada por la fragmentación de procesos entre las áreas administrativas, financieras y operativas, lo que genera reprocesos, duplicidad de tareas y dificultades para medir la productividad real. En consecuencia, se requiere avanzar estratégicamente hacia un modelo de gestión integrado, que articule de manera efectiva los flujos de información y reduzca las ineficiencias operativas. La integración y automatización de procesos, apoyada en el uso adecuado del CORE financiero y de herramientas tecnológicas complementarias, permitirá mejorar la trazabilidad, fortalecer el control interno y optimizar el uso de los recursos. De manera complementaria, la definición e implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) y tableros de control facilitará el seguimiento sistemático de resultados, la toma de decisiones oportunas y la mejora continua de la gestión institucional.

La gestión documental y normativa constituye un elemento esencial para la legitimidad, la trazabilidad y la validez de las decisiones institucionales. Las debilidades identificadas en el archivo de actas, expedientes, resoluciones y documentos de respaldo afectan la transparencia, el control y la capacidad de respuesta ante auditorías y organismos de control. Desde una perspectiva estratégica, la Cooperativa debe fortalecer su sistema de gestión documental, garantizando la adecuada organización, custodia y disponibilidad de la información institucional, así como actualizar, aprobar y oficializar las normativas

internas pendientes, asegurando un marco regulatorio interno claro, vigente y de obligatorio cumplimiento.

Finalmente, los procesos de compras y contrataciones representan uno de los principales focos de riesgo operativo, financiero y reputacional. La ausencia de un Reglamento de Compras aprobado, de planificación anual, de comités formales y de controles documentales adecuados expone a la institución a incumplimientos normativos y a un uso ineficiente de los recursos. En este sentido, la premisa estratégica establece la necesidad de implementar de manera prioritaria un sistema formal de compras y contrataciones, alineado a los requerimientos de la SEPS y a los principios de transparencia, eficiencia y control, fortaleciendo la rendición de cuentas, la planificación financiera y el uso estratégico de los recursos institucionales.

En este contexto, la premisa estratégica para la mejora de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa prioriza:

- Implementar un sistema integral de control interno como eje transversal de la gobernanza institucional.
- Fortalecer la disciplina financiera mediante manuales contables actualizados, procesos críticos estandarizados y una articulación efectiva entre el POA y la ejecución financiera.
- Establecer revisiones internas periódicas que permitan medir la eficiencia y el impacto del gasto institucional.
- Impulsar la eficiencia operativa a través de la integración y automatización de procesos.
- Consolidar la gestión documental y normativa como soporte de la institucionalidad y la transparencia.
- Implementar un sistema formal de compras y contrataciones alineado a la normativa vigente.

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter – COAC “27 de Noviembre”

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE NOVIEMBRE									
Rivalidad entre los competidores existentes	Valoración	Amenaza de nuevos entrantes	Valoración	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Valoración	Poder de negociación de los proveedores	Valoración	Poder de negociación de los compradores	Valoración

Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.	1	Economía de escala por el lado de la oferta	1	Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector (AMENAZA - OPORTUNIDAD)	1	Esta más concentrado que el sector al cual le vende	0	Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor	
El crecimiento del sector es lento. AMENAZA - OPORTUNIDAD	1	Beneficios de escala por el lado de la demanda (RED - PIRÁMIDE-REDES SOCIALES) OPORTUNIDAD	1	El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.	1	Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos		Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre si	
Las barreras de salida son altas. (GUAYAQUIL-SUR)	1	Costos para los clientes por cambiar de proveedor	1			Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor (OPORTUNIDAD)	1	Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor	
Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.	1	Requisitos de capital	1			Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados	0	Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades	
Las empresas no son capaces de entender bien sus señales(mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.) RIVALIDAD EXCESIVA- BAJO COSTES	1	Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño	1			No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor	1	El producto que compra el sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuestos de adquisiciones	

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio,	1	Acceso desigual a los canales de distribución	1			El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada	0	El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo o de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición	
Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y• existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.	1	Políticas gubernamentales restrictivas	1				0	La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector	
Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos. (DPF-NÓMINA-TIC)	1							El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador	
La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.	1							Clientes intermedios (ALIANZAS - OPORTUNIDAD - DPF- CONVENIOS)	
El producto es perecible.	1								
PROMEDIO	1		1		1		0		

Se asigna los siguientes colores

ALTA	MEDIO	BAJO
-------------	--------------	-------------

RELACIÓN	
alta	1
Media	0,5
Baja	0

A partir de la información proporcionada, se observa que cada una de las cinco fuerzas ha sido evaluada principalmente con un valor **alto (1)**, lo cual revela un entorno competitivo intenso y una presión significativa sobre la rentabilidad.

Hallazgos clave

Rivalidad entre competidores existentes / ALTA

- Existen varios competidores de tamaño y capacidad similar, lo que aumenta la intensidad competitiva.
- El crecimiento del sector es lento, lo cual obliga a competir agresivamente por la participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas (especialmente en zonas como Guayaquil, Quito Sur), de modo que las entidades permanecen en el mercado aun cuando la rentabilidad disminuye.
- Los rivales tienen aspiraciones de liderazgo, no solo económicas sino también institucionales, lo que incrementa la rivalidad estratégica.
- La baja diferenciación de productos y servicios provoca que la competencia se centre en el precio, las promociones y los beneficios adicionales.
- Los altos costos fijos (DPF, nómina, infraestructura tecnológica) incentivan a captar más socios y colocaciones para cubrirlos.
- La expansión de capacidad en grandes bloques dificulta realizar ajustes flexibles a la demanda.

La COAC opera en un mercado saturado, donde la diferenciación real es limitada y la presión de precios es fuerte. Esto reduce márgenes y obliga a estrategias agresivas de retención, experiencia del socio y especialización tecnológica.

Amenaza de nuevos entrantes – ALTA

- Economías de escala por oferta y demanda; sin embargo, nuevos actores digitales pueden alcanzarlas rápidamente.
- Redes sociales y estructuras piramidales facilitan la captación sin grandes inversiones físicas.
- Costos relativamente bajos para el cliente al cambiar de cooperativa → facilita la entrada de competidores.
- Requisitos de capital presentes, pero no lo suficientemente altos para frenar fintechs o cooperativas pequeñas.
- Actores ya establecidos poseen ventajas, pero no insalvables.

El sector cooperativista es vulnerable a nuevas cooperativas, fintechs y bancos digitales que ofrecen procesos más ágiles y menores costos operativos. La COAC debe reforzar barreras mediante experiencia del usuario, ecosistema digital y fidelización.

Amenaza de productos o servicios sustitutos – ALTA

- Sustitutos con buen trade-off precio/desempeño (p. ej., billeteras digitales, crowdlending, bancos digitales).
- Costos de cambio muy bajos para los usuarios.
- Existen alternativas modernas con ventajas tecnológicas claras.
- Los sustitutos pueden resultar más atractivos especialmente para jóvenes y trabajadores digitales.

Las cooperativas enfrentan sustitutos crecientes provenientes del ecosistema fintech. La COAC debe actualizar productos, digitalizar procesos y ofrecer beneficios exclusivos que no puedan ser fácilmente imitados por sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores – BAJO

- El sector proveedor no depende crucialmente de las cooperativas → baja presión.
- Productos de los proveedores en muchos casos indiferenciados.
- Algunos proveedores sí podrían integrarse hacia adelante, pero el riesgo es limitado.
- Existen sustitutos para los insumos que utiliza la COAC (software, infraestructura, servicios tecnológicos).

Los proveedores no representan una amenaza significativa para la rentabilidad. La cooperativa mantiene una buena posición negociadora y puede conseguir alternativas en caso de requerir cambios.

Poder de negociación de los compradores (socios/usuarios) – ALTA

- Existen pocos compradores grandes (como empresas con convenios o nómina), lo que aumenta su poder.
- Los socios enfrentan costos de cambio bajos → pueden trasladarse a otras cooperativas o bancos.
- Los productos financieros son percibidos como estandarizados, lo que aumenta la presión del socio.
- Los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás indirectamente usando servicios fintech.
- Su rentabilidad y necesidad de reducción de costos afectan las exigencias al sector.

Los socios tienen alta capacidad de presión. Demandan mejores tasas, servicios digitales más eficientes, tiempos de respuesta más rápidos y menores requisitos.

Conclusión general del microentorno

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que el sector es poco atractivo desde la perspectiva de rentabilidad, ya que cuatro de las cinco fuerzas presentan una valoración alta, lo que implica:

- Fuerte presión competitiva
- Altos costos de retención de clientes
- Continuo riesgo de pérdida de socios hacia sustitutos y nuevos entrantes
- Baja capacidad de diferenciarse por producto

Sin embargo, esto también significa que existen oportunidades para quienes logren invertir en transformación digital, generar experiencias únicas, fortalecer la marca, crear convenios estratégicos y optimizar costos operativos.

Premisa estratégica del Análisis las Cinco Fuerzas de Porter

Diferenciación no basada en precio

- Programas de fidelización
- Productos especializados por segmento (jóvenes, emprendedores, adultos mayores)
- Marca fuerte con enfoque comunitario

Transformación digital

- Mejorar app, autoservicio y onboarding digital
- Procesos más rápidos en créditos y aperturas.

Fortalecer relación con socios clave

- Programas exclusivos para empresas aliadas y convenios DPF
- Estrategias de cross-selling y educación financiera
- Convenios con entidades como el SRI, IESS que permita consolidar la captación de socios y motivar ahorros para jubilación.

Innovación en productos

- Aperturas de cuentas de ahorro digital
- Microcréditos expeditos.
- Servicios adicionales (seguros, billeteras, pagos digitales)

Optimizar costos fijos

- Automatización.
- Integración tecnológica.

- Reducción de ineficiencias en procesos

2.2.2 Análisis PESTEL de la COAC 27 de Noviembre

Con el propósito de contar con una comprensión integral del entorno que influye en la gestión y desempeño institucional, se realizó la evaluación del análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre mediante la aplicación del **Análisis PESTEL**. Esta herramienta estratégica permite examinar los factores del **macroentorno** que inciden en la organización, especialmente aquellos elementos **que no pueden ser controlados directamente**, pero que repercuten de manera significativa en la toma de decisiones, la administración de riesgos y la identificación de oportunidades.

El análisis PESTEL considera seis dimensiones clave: **Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal**, proporcionando una visualización amplia de las condiciones externas que rodean a la cooperativa. La aplicación de esta metodología permite detectar variables emergentes, tendencias del mercado financiero, cambios regulatorios, comportamientos sociales y avances tecnológicos que pueden impactar en la sostenibilidad, competitividad y crecimiento institucional.

ANÁLISIS MACROENTORNO PESTEL EN LA COAC 27 DE NOVIEMBRE					
Variables	Factores	Referencia	Tendencia	Nivel de Impacto	PREMISA ESTRATEGICA
	¿Cuáles son los factores que impactan en la organización?	¿Cuáles son las evidencias? (Hechos, desempeño histórico, razonamiento lógico) que soportan el factor identificado	(+; +-; -)	Establezca la clasificación: Alto, Medio o Bajo, para cada factor encontrado	
POLÍTICOS	Cambios de dignidades (PRESIDENTE)	No hay estabilidad política	+	ALTO	IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES EFECTOS
	Cambios en las resoluciones	Cambios	+	MEDIO	SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO
ECONÓMICOS	Inflación	Se prevé que la inflación global continúe con su tendencia descendente entre 2025 y 2026 (Figura 3). En particular, se estima que la variación de precios a nivel mundial se ubique en 4,2% en 2025, lo que representa una reducción de 1,4 puntos porcentuales respecto al nivel registrado en 2024, en un contexto de enfriamiento de la demanda y reducción de los precios	+	ALTO	ANALIZAR CAPACIDAD DE PAGO

		de energía https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092025.pdf			
	Crecimiento económico	Según la última actualización del FMI publicada en el informe WEO de julio de 20254, se proyecta que la economía mundial crecerá a una tasa del 3,0% durante este año, lo que representa una desaceleración respecto al 3,3% registrado en 2024. No obstante, esta cifra implica una revisión al alza de 0,2 puntos porcentuales en comparación con la estimación de abril de 2025 https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092025.pdf	+	ALTO	CONSIDERAR EL MISMO ESCENARIO PARA 2025
SOCIALES	Inseguridad	Alto índice de delincuencia debido a las guerras entre bandas del narcotráfico, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y Ley de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.	+	ALTO	ELABORACIÓN DE PLAN DE CONTINGENCIA; PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO; PLAN DE RIESGOS, MANUAL DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO. IDENTIFICAR SECTORES RIESGOS
	Protestas, paros	Debido a los problemas políticos de tenemos en el país en los últimos años	-/+	ALTO	PLAN DE TELETRABAJO / AGENCIAS NO AFECTADAS
	Pandemias o enfermedades	Covid 19 y otros	+	ALTO	PLAN DE TELETRABAJO O CONTINGENCIA
TECNOLÓGICOS	Community manager	Personal tiempo parcial solo por obra	+	MEDIO	CONTRATAR PERSONAL A TIEMPO COMPLETO (MARKETING)
	Soporte Tecnológico	Cronograma de mantenimiento de equipos	+	ALTO	ELABORAR UN CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO
	Desarrollo de asistente digital para asesores	Falta de seguimiento de cartera y/o pérdida de tiempo	+	ALTO	DESARROLLAR UN ASISTENTE TECNOLÓGICO PARA LA CARTERA
ECOLÓGICOS	Productos sostenibles	Mercado con mejor índice de morosidad en zonas rurales	+	ALTO	DISEÑAR PRODUCTOS FINANCIEROS VERDES(CRÉDITOS ENERGÍAS RENOVABLES O PROYECTOS

					SOSTENIBLES)- CAPACITACIÓN INTERNA SOBRE EMPRESA VERDE
	Cambio climático	Exceso de lluvia (provocan aliviones, incremento de accidentes) sequía (cortes de luz)	+	ALTO	COMPRA DE EQUIPO DE PROTECCIÓN AL PERSONAL RECAUDADOR, COMPRA DE GENERADORES Y PRESUPUESTO PARA COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTOS
	Regulaciones ambientales	Acceso a financiamiento y facilidad para cumplimiento de ODS	+	ALTO	BALANCE SOCIAL - REVISAR LA NORMATIVA
LEGALES	IESS	Cumplimiento normativo obligatorio Sección Regularización e Intervención Art. 68.- Causas para la regularización.- La Superintendencia dispondrá que las cooperativas se sometan a un plan de regularización, cuando incurran en una de las siguientes causas: 1. Por incumplimiento de la ley, del presente reglamento, de las regulaciones, de su propio estatuto social o de las disposiciones de la Superintendencia, que pongan en riesgo la estabilidad institucional o derechos de los socios o de terceros;	+	ALTO	PLANIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO, ARCHIVO DE DOCUMENTOS Y/O EVIDENCIAS, ELABORACIÓN DE LISTA DE VERIFICACIÓN POR NORMA
	MDT		+	ALTO	
	SEPS		+	ALTO	
	SRI		+	ALTO	
	AUDITORIA EXTERNA	cumplimiento normativo y mejora continua	+	ALTO	

Elaborado por: Luís Urquiza, octubre 2025.

Los resultados identificados a partir de la matriz permiten evidenciar de manera sistemática los factores externos que inciden directamente en la gestión institucional y que deben ser considerados de forma estratégica en la toma de decisiones. Dichos factores —de carácter normativo, económico, social, tecnológico y territorial— influyen tanto en las oportunidades de crecimiento como en los riesgos que enfrenta la Cooperativa, por lo que su análisis resulta clave para anticipar escenarios, adaptar estrategias y fortalecer la capacidad de respuesta institucional. Entre los resultados se detalla:

Político

El contexto político nacional presenta alta inestabilidad, con frecuentes cambios de autoridad que pueden afectar decisiones de política económica, regulaciones financieras

y supervisión del sector cooperativo. Asimismo, la modificación constante de resoluciones implica que la cooperativa debe estar en permanente seguimiento normativo.

Factores identificados:

- Cambios de dignidades (Presidente) y rotación política constante.
- Cambios en las resoluciones y normativas sectoriales.

Tendencia y nivel de impacto:

- Inestabilidad política: + / **Alto**
- Cambios en resoluciones: + / **Medio**

Premisa estratégica:

- Mantener un sistema de monitoreo de cambios políticos y regulatorios.
- Identificar posibles efectos de las decisiones gubernamentales en operaciones y estrategia.

Económico

La inflación global en descenso puede facilitar la capacidad de pago de los socios y clientes, mientras que el crecimiento económico moderado indica un entorno estable, pero con necesidad de eficiencia operativa. La cooperativa debe anticipar escenarios para planificar créditos y servicios financieros.

Factores identificados:

- Inflación global en descenso, estimada en 4,2% para 2025.
- Crecimiento económico moderado, proyectado en 3,0% en 2025 según FMI.

Tendencia y nivel de impacto:

- Inflación: + / **Alto**
- Crecimiento económico: + / **Alto**

Premisa estratégica:

- Analizar y ajustar la capacidad de pago de los socios.
- Considerar escenarios económicos estables para la planificación de créditos y productos financieros.

Social

Los factores sociales generan riesgos operativos y de continuidad del negocio. La inseguridad puede afectar la gestión de recaudación y personal. Las protestas y paros requieren planes alternativos de operación, mientras que la amenaza de pandemias refuerza la necesidad de mecanismos de trabajo remoto y protocolos sanitarios.

Factores identificados:

- Inseguridad y delincuencia (conflictos entre bandas, lavado de activos).
- Protestas y paros sociales por conflictos políticos.
- Riesgo de pandemias o enfermedades (COVID-19 u otras).

Tendencia y nivel de impacto:

- Inseguridad: + / **Alto**
- Protestas/paros: -/+ / **Alto**
- Pandemias: + / **Alto**

Premisa estratégica:

- Elaborar planes de contingencia y continuidad del negocio.
- Implementar manuales de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Diseñar protocolos de teletrabajo y agencias no afectadas.

Tecnológico

El sector financiero cooperativo requiere digitalización y soporte tecnológico constante. La falta de personal completo en marketing digital limita la captación de socios y la comunicación. La falta de seguimiento en cartera implica pérdidas de eficiencia que podrían resolverse mediante herramientas digitales.

Factores identificados:

- Personal de área tecnológica con servicios de contratos y a tiempo parcial.
- Necesidad de cronogramas de mantenimiento tecnológico.
- Desarrollo de asistente digital para gestión de cartera.

Tendencia y nivel de impacto:

- Community manager parcial: + / **Medio**
- Soporte tecnológico y mantenimiento: + / **Alto**
- Asistente digital: + / **Alto**

Premisa estratégica:

- Contratar personal completo de tecnología y marketing digital.
- Elaborar cronogramas de mantenimiento tecnológico preventivo.
- Desarrollar un asistente digital para seguimiento de cartera y optimización del tiempo de asesores.

Ecológico

El mercado rural muestra mejor comportamiento crediticio cuando se incorporan productos sostenibles. Sin embargo, los eventos climáticos adversos afectan operaciones y seguridad del personal. La normativa ambiental y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrecen oportunidades para posicionamiento verde y financiamiento.

Factores identificados:

- Desarrollo de productos financieros sostenibles.
- Impacto del cambio climático (lluvias, sequías).
- Regulaciones ambientales y cumplimiento de ODS.

Tendencia y nivel de impacto:

- Productos sostenibles: + / **Alto**
- Cambio climático: + / **Alto**
- *Regulaciones ambientales: + / Alto*

Premisa estratégica:

- Diseñar productos financieros verdes (energías renovables, proyectos sostenibles).
- Implementar medidas de protección al personal y recursos (generadores, mantenimiento).
- Capacitación interna sobre sostenibilidad y balance social.

Legal

El marco legal exige cumplimiento estricto, incluyendo planes de regularización si se incumplen normas. Las auditorías externas refuerzan la necesidad de mantener evidencia documental y controles internos.

Factores identificados:

- Cumplimiento de normativas de IESS, MDT, SEPS, SRI y auditorías externas.

Tendencia y nivel de impacto:

- Todas las regulaciones: + / Alto

Premisa estratégica:

- Planificación de cumplimiento normativo.
- Archivo sistemático de documentos y evidencias.
- Elaboración de listas de verificación y mejora continua.

Conclusiones y recomendaciones estratégicas del Análisis PESTEL

El macroentorno de la COAC 27 de Noviembre es altamente desafiante, **con impacto** alto en todos los factores clave, **lo que obliga a la cooperativa a:**

1. Mantener un seguimiento constante de cambios políticos y regulatorios.
2. Fortalecer la seguridad, continuidad de negocio y protocolos sociales.
3. Impulsar la digitalización, innovación tecnológica y marketing.
4. Desarrollar productos sostenibles y prepararse para riesgos climáticos.
5. Cumplir estrictamente con normas legales y regulatorias.

El análisis permite establecer premisas estratégicas claras, alineadas con los riesgos y oportunidades del entorno, asegurando sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa.

2.3 Matriz FODA

FODA	ASPECTOS IDENTIFICADOS
FORTALEZAS (F)	Identidad, posicionamiento y base social • Fuerte identidad comunitaria y legitimidad social construida históricamente. • Alto nivel de confianza y cercanía con socios y territorios. • Crecimiento sostenido de la base social (+7.200 socios en 2025). • Reconocimiento institucional en territorios urbanos y rurales. • Enfoque claro de inclusión financiera, género y territorialidad. Gobernanza y estructura institucional • Evolución positiva del modelo de gobernabilidad en los últimos siete años. • Separación formal de funciones entre gobierno, administración y control.

	• Cumplimiento general del marco legal SEPS, LOEPS y COMF. • Estados financieros auditados y reconocimiento normativo externo. • Consejo de Administración con rol estratégico más activo. Desempeño financiero y crecimiento • Crecimiento sostenido de activos (más de USD 14,3 millones). • Incremento continuo del patrimonio institucional desde 2022. • Alta capacidad de captación de DPF (USD 10,6 millones). • Intermediación financiera elevada (90 %). • Expansión territorial planificada y responsable. Portafolio de productos • Diversificación de productos crediticios y de ahorro. • Microcréditos con enfoque productivo, social y de género. • Alianzas estratégicas (CONAFIPS, convenios institucionales). • Productos con identidad cultural y territorial. • Oferta alineada al modelo de finanzas populares y solidarias. Talento humano y operación • Crecimiento sostenido del equipo operativo (49 colaboradores). • Remuneraciones competitivas frente al mercado. • Contratación adecuada de personal clave con estabilidad laboral. • Experiencia operativa acumulada en expansión territorial. • Cultura institucional orientada al servicio y compromiso social. Procesos y enfoque de mejora • Enfoque de gestión por procesos documentados. • Adopción progresiva de cultura de mejora continua (KAIZEN). • Hoja de ruta clara para regularización normativa y de procesos.
--	---

	• Acompañamiento técnico externo en fortalecimiento institucional. • Voluntad institucional para corregir brechas estructurales.
OPORTUNIDADES (O)	• Expansión hacia nuevos mercados y comunidades. • Incremento del microcrédito y cultura de ahorro. • Educación financiera y escuela de negocios cooperativa. • Digitalización, segmentación y canales innovadores. • Interculturalidad, alianzas sectoriales y reubicación estratégica. • Demanda creciente de inclusión financiera. • Segmentos desatendidos (jóvenes, mujeres, microemprendedores). • Alianzas estratégicas con entidades públicas y comunitarias. • Transformación digital del sistema y servicios financiero. • Uso de tecnología para eficiencia y control. • Educación financiera como herramienta de fidelización. • Innovación en productos financieros especializados. • Expansión territorial con menor costo digital. • Marco normativo que promueve finanzas populares. • Posicionamiento como alternativa ética frente a la banca. • Crecimiento de convenios y nóminas institucionales. • Fintech (finanzas y tecnología) como oportunidad de complementariedad. • Automatización de procesos administrativos. • Profesionalización del gobierno cooperativo. • Mayor conciencia social sobre economía solidaria.
DEBILIDADES (D) <i>(si se requieren, se incorporan como hipótesis para estrategias DO/DA)</i>	Gobernanza y control • Plan Estratégico y POA no oficializados. • Deficiente gestión documental y archivo institucional. • Falta de seguimiento a resoluciones del Consejo. • Escasa socialización de decisiones a áreas operativas.

	• Debilidades en la rendición de cuentas gerenciales. • Ausencia de Auditoría Interna calificada. • Rol débil del Consejo de Vigilancia en control efectivo. Normativa interna • Solo 10 de 63 normativas exigidas por SEPS desarrolladas. • Normativas internas desactualizadas o no legalizadas. • Decisiones operativas con alto grado de discrecionalidad. • Vacíos normativos en áreas críticas (riesgos, crédito, compras). Gestión financiera y de riesgos • Déficit estructural de provisiones (USD 374.652). • Morosidad elevada (9,28 %). • Cobertura de provisiones insuficiente (67 %). • Solvencia en el límite regulatorio (9,26 %). • Resultados financieros marginales. • Dependencia creciente de captaciones para liquidez. • Agencias con pérdidas operativas. Procesos administrativos y contables • Falta de sistema integral de control interno. • Procesos no aprobados oficialmente por CAD. • Errores en depreciaciones y registros de activos. • Inventarios físicos y contables desactualizados. • Compras sin reglamento ni planificación formal. • Falta de KPI y tableros de control. • Fragmentación de procesos interáreas. Talento humano • Alta rotación de personal (36 % en 2025). • Sobrecarga operativa en áreas claves. • Brechas normativas laborales pendientes.
--	--

	• Riesgos psicosociales no gestionados adecuadamente. • Infraestructura ergonómica insuficiente. Tecnología • Centro de Datos sin condiciones físicas adecuadas. • Ausencia de respaldos offsite y DRP. • Licenciamiento de software incompleto. • Falta de políticas de TI y SGSI formal. • Dependencia tecnológica mayor que la madurez de gestión.
AMENAZAS (A)	• Alta rivalidad e igual tamaño competitivo en el sector (cooperativo y bancas). • Costos de salida y cambio de proveedor bajos para clientes. • Productos financieros casi idénticos y con presión de tasa. • Competidores con ventajas de capital y canales digitales. • Creciente presión en la reducción de costos y tasas del mercado. • Entrada de fintechs y bancos digitales. • Presión de socios por mejores tasas y servicios. • Entorno regulatorio cada vez más exigente (SEPS). • Riesgo de sanciones por incumplimientos normativos. • Incremento de la morosidad sectorial. • Aumento de costos operativos (DPF, nómina, TIC). • Pérdida de socios por servicios digitales más ágiles. • Riesgos cibernéticos y tecnológicos. • Reputación institucional expuesta a fallas de control. • Desaceleración económica nacional. • Saturación del mercado cooperativo. • Dependencia de talento clave. • Impacto financiero de errores contables y provisiones.

Matriz de Estrategias FODA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
FORTALEZAS (F)	Estrategias FO (Fortaleza + Oportunidad) FO1. Utilizar la solidez financiera y la confianza de socios para expandir mercados mediante microcréditos y educación financiera. FO2. Aprovechar el posicionamiento y convenios actuales para crear una Escuela de Negocios Cooperativa que fortalezca la cultura de ahorro y emprendimiento. FO3. Integrar la calidez y conocimiento del territorio en estrategias de bancarización e interculturalidad digital. FO4. Expandir productos con enfoque de género y juventud usando alianzas estratégicas. Capitalizar el crecimiento de DPF para fortalecer liquidez y colocación productiva. Posicionar la marca cooperativa como alternativa ética y cercana frente a fintech. Integrar tecnología para mejorar experiencia del socio sin perder cercanía. Usar educación financiera para fidelización y reducción de mora.	Estrategias FA (Fortaleza + Amenaza) FA1. Diferenciación basada en calidad humana y atención personalizada para competir frente a productos financieros estandarizados. FA2. Usar la solidez normativa y financiera para diseñar canales digitales que eviten pérdida de clientes por baja barrera de cambio. FA3. Implementar convenios estratégicos en sectores productivos para contrarrestar la competencia con mayor capital. FA4. Optimizar costos operativos mediante automatización y control interno. FA5. Blindar la reputación institucional mediante cumplimiento normativo sólido. ☑ Mejorar experiencia del socio para reducir migración a sustitutos digitales. ☑ Fortalecer capacidades de la gobernanza para enfrentar entornos regulatorios exigentes.

	Consolidar convenios institucionales como barrera competitiva. Innovar productos especializados por segmento social y territorial.	
DEBILIDADES (D)	Estrategias DO (Debilidad + Oportunidad) DO1. Reducir la dependencia de procesos presenciales acelerando la digitalización en alianza con proveedores TIC. DO2. Diversificar productos hacia segmentos productivos mediante educación financiera y coworking cooperativo. DO3. Ampliar canales remotos usando segmentación territorial intercultural.	Estrategias DA (Debilidad + Amenaza) DA1. Minimizar el riesgo de fuga de clientes fortaleciendo programas de fidelización con beneficios diferenciados. DA2. Crear un portafolio de productos con valor agregado no replicable frente a rivales con oferta similar. DA3. Optimizar costos operativos mediante transformación tecnológica para afrontar presión de tasas bajas.

3. Marco Estratégico

3.1. Filosofía Institucional

Misión

Somos la cooperativa de ahorro y crédito de servicios y productos financieros que promueve el desarrollo económico, social y cultural individual y colectivo para mejorar la calidad de vida de los socios/as con responsabilidad social y comunitaria.

Visión

Al 2028, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre será una institución financiera sólida, inclusiva y socialmente comprometida, reconocida por su excelencia en servicios, su transformación digital y su capacidad de impulsar el desarrollo económico y cultural de sus socios y comunidades. Consolida un modelo cooperativo innovador, sustentado en los principios y valores que contribuyen a impulsar una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

Valores y Principios

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Noviembre, todas las personas que formamos parte de la institución —directivos, colaboradores, socios y socias— compartimos un compromiso profundo con la construcción de una cultura organizacional coherente con nuestros valores y principios. Este compromiso se expresa en nuestra conducta cotidiana, en el servicio que brindamos, en las decisiones institucionales y en la forma en que nos relacionamos con la comunidad.

Nuestro actuar está orientado a promover una sociedad más justa, equitativa y solidaria, fundamentada en la cooperación mutua, la transparencia y el respeto por la diversidad.

Valores Institucionales

Respeto: Promovemos un trato digno, respetuoso y considerado hacia socios, clientes, proveedores, colaboradores y a la comunidad. Reconocemos el valor de cada persona y fomentamos relaciones basadas en la escucha, la empatía y la igualdad.

Honestidad: Actuamos con integridad y rectitud, manteniendo siempre un comportamiento transparente en la gestión financiera, administrativa y operativa. La honestidad guía nuestra toma de decisiones y fortalece la confianza de los socios.

Empatía: Trabajamos desde una comprensión profunda de las necesidades y realidades de nuestros socios y compañeras/os de trabajo. Escuchamos activamente, acompañamos con cercanía y actuamos con sensibilidad ante las circunstancias de cada persona.

Cordialidad: La calidez humana es un sello distintivo de nuestros servicios. Fomentamos un ambiente amable, acogedor y respetuoso, que garantiza experiencias positivas en cada interacción con la cooperativa.

Excelencia: Nos orientamos a brindar servicios financieros de alta calidad, promoviendo la mejora continua de nuestros procesos, productos y capacidades institucionales. Buscamos superar las expectativas de nuestros socios y socias.

Puntualidad: Cumplimos de manera responsable y oportuna con los compromisos adquiridos, tanto en el ámbito interno como en la atención a los socios. La puntualidad refuerza nuestra credibilidad y eficiencia institucional.

Lealtad: Afirmamos nuestro compromiso institucional mediante una conducta coherente, responsable y alineada a los valores cooperativos. La lealtad fortalece el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

Honradez: Ejercemos una conducta íntegra dentro y fuera de la institución, actuando con responsabilidad ética en todas nuestras acciones. La honradez garantiza la confiabilidad y sostenibilidad de nuestra gestión.

Principios Institucionales

Bien Común: Orientamos nuestra gestión al beneficio colectivo, promoviendo la reactivación económica, el fortalecimiento social y la solidaridad entre los socios y las comunidades a las que servimos. La cooperativa existe para generar bienestar compartido.

Calidad de Servicios: Ofrecemos productos y servicios financieros con calidad, calidez y enfoque humano. Nos comprometemos a brindar atención oportuna y eficiente, garantizando experiencias positivas para todos los socios.

Igualdad: Promovemos el acceso equitativo a nuestros servicios financieros, eliminando cualquier forma de discriminación por razones de género, cultura, religión, edad, procedencia o ideología. La igualdad es un pilar de nuestra identidad cooperativa.

Diversidad: Diseñamos productos y servicios adaptados a la diversidad social, cultural y económica de nuestros socios. Reconocemos, respetamos y valoramos las distintas identidades, realidades y expectativas de quienes forman parte de nuestra base social.

Libertad y democrático: Garantizamos la participación libre, voluntaria y consciente de los socios en la vida cooperativa, así como en la elección de productos y servicios financieros. La libertad y la democracia de decidir y asociarse refuerza la autonomía y el desarrollo institucional.

Transformación: Nos comprometemos con la mejora continua, la innovación y la adaptación permanente a las nuevas necesidades sociales, económicas y tecnológicas. La transformación nos permite crecer de manera sostenible y responder con pertinencia a los retos del entorno.

3.2. Lineamientos estratégicos 2026-2028

OE1. Fortalecer la solvencia financiera y la sostenibilidad institucional

Objetivo Estratégico

Consolidar una estructura financiera sólida, resiliente y sostenible que garantice la estabilidad, el crecimiento responsable y la capacidad de adaptación de la Cooperativa frente a los cambios del entorno económico, asegurando el cumplimiento normativo y la sostenibilidad de largo plazo.

Estrategias:

1. Diversificar el portafolio de productos crediticios y de inversión, ajustado a segmentos productivos, microempresariales y de ahorro a largo plazo.
2. Incrementar captaciones mediante ofertas de valor diferenciadas (plazos, tasas competitivas, productos digitales, beneficios corporativos).
3. Implementar modelos avanzados de gestión de riesgo financiero y crediticio, enfocados en mora temprana, análisis predictivo y evaluación de garantía.
4. Fortalecer el patrimonio institucional a través de políticas sostenibles de reinversión de excedentes y atracción de aportaciones de capital social.
5. Cumplir rigurosamente con la normativa de la SEPS y otras instancias del control, garantizando reservas técnicas, indicadores prudenciales y reportes oportunos.

Actividades E1.

- A1.1 Diversificar productos financieros para incrementar captaciones y crédito productivo.
- A1.2 Optimizar el portafolio crediticio con gestión preventiva de riesgo.
- A1.3 Incrementar patrimonio (técnico) institucional mediante excedentes sostenibles.
- A1.4 Incorporar criterios de sostenibilidad y normativas EPS en gestión financiera.

OE2. Mejorar la eficiencia operativa y modernizar los procesos institucionales

Objetivo Estratégico

Optimizar la gestión interna mediante la modernización, estandarización y control eficiente de los procesos institucionales, fortaleciendo la capacidad operativa y la gobernanza para garantizar agilidad, cumplimiento y eficiencia.

Estrategias:

1. Estandarizar y automatizar procesos clave (crédito, cobranzas, captaciones, servicios al socio) mediante BPM ²y metodologías Lean³.
2. Reducir tiempos de atención mediante rediseño de flujos internos y eliminación de trámites redundantes.
3. Implementar un Sistema Integral de Gestión de Calidad e Indicadores (KPI) sujetos a seguimiento trimestral.
4. Fortalecer las competencias del talento humano, mediante formación técnica, certificaciones y evaluación por desempeño.
5. Optimizar la estructura de gobernanza cooperativa, asegurando transparencia, control interno y responsabilidades claras.

Actividades E2.

- A2.1 Optimizar procesos mediante estandarización y control operativo.
- A2.2 Implementar metodologías de mejora continua (Lean, BPM, KPIs).
- A2.3 Fortalecer capacidades del talento humano.
- A2.4 Fortalecer gobernanza institucional y control interno.

OE3. Impulsar la transformación digital de productos, servicios y canales de atención

Objetivo Estratégico

Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas innovadoras que faciliten el acceso de los socios a servicios financieros modernos, seguros y eficientes, mejorando la competitividad y la experiencia digital.

Estrategias:

1. Implementar canales digitales de autoservicio, como banca móvil, web y corresponsales cooperativos.
2. Incorporar medios de pago electrónicos (tarjetas de débito, transferencias inmediatas, billeteras digitales).

² BPM; Business Process Management /Gestión de procesos y de negocios. **diseñado, modelado que permite controlar y mejorar procesos.**

³ Metodologías Lean: Técnicas para **reducir y eliminar acciones no útiles**: pasos innecesarios, tiempo muerto, exceso de formularios, duplicación de tareas, etc.

3. Implementar herramientas de prospección de crédito, analítica financiera, de riesgos para segmentación de clientes, prevención de fraude y toma de decisiones.
4. Digitalizar el ciclo de crédito y cobranzas, desde la solicitud hasta la evaluación, desembolso y seguimiento.
5. Fortalecer la ciberseguridad y protección de datos mediante protocolos, certificaciones y monitoreo continuo.

Actividades E3.

- A3.1 Implementar soluciones tecnológicas para atención y operaciones.
- A3.2 Integrar sistemas de autoservicio (APP, pagos electrónicos, punto de la 27).
- A3.3 Incorporar analítica de datos para decisiones financieras.

OE4. Incrementar la satisfacción, permanencia y fidelización de los socios

Objetivo Estratégico

Fortalecer la propuesta de valor institucional para mejorar la experiencia del socio, incrementar su satisfacción y consolidar relaciones de largo plazo basadas en la confianza, la cercanía y la calidad del servicio.

Estrategias:

- Diseñar experiencias personalizadas del socio, basadas en segmentación y análisis de comportamiento financiero.
- Mejorar la calidad del servicio, mediante protocolos de atención, tiempos máximos de respuesta y programas de atención preferencial.
- Implementar un sistema de fidelización, con beneficios por permanencia, uso de productos y referidos.
- Realizar comunicación activa, oportuna y culturalmente pertinente, utilizando canales digitales, comunitarios y presenciales.
- Innovar la cartera de productos y beneficios sociales, ajustados a necesidades rurales, juveniles, emprendedoras y de adultos mayores.

Actividades E4.

- A4.1 Innovar productos diferenciados según segmentos prioritarios.
- A4.2 Implementar modelo de experiencia del socio (atención personalizada + canales).
- A4.3 Fortalecer la comunicación efectiva y culturalmente pertinente.
- A4.4 Crear programa de fidelización con beneficios financieros y sociales.

OE5. Fortalecer el impacto social, la educación financiera y el compromiso comunitario

Objetivo Estratégico

Impulsar el desarrollo económico y social de los territorios mediante programas de inclusión financiera, educación económica y responsabilidad social cooperativa, alineados a los principios de la economía popular y solidaria.

Estrategias:

1. Crear programas de educación financiera para socios, jóvenes, emprendedores y sectores rurales, con enfoque práctico y cooperativo.
2. Impulsar la inclusión económica de grupos vulnerables mediante productos microfinancieros y acompañamiento técnico.
3. Desarrollar proyectos de responsabilidad social cooperativa vinculados al desarrollo productivo local y la identidad cultural.
4. Fomentar la participación comunitaria y el cooperativismo, a través de escuelas de capacitación en cooperativismo, redes territoriales y alianzas interinstitucionales.
5. Promover financiamiento sostenible, apoyando iniciativas verdes, economía circular y emprendimientos comunitarios.

Actividades E5.

- A5.1 Ejecutar campañas de educación y fortalecimiento cooperativo.
- A5.2 Desarrollar programas de inclusión económica para sectores vulnerables y emprendedores.
- A5.3 Impulsar proyectos de responsabilidad social cooperativa (RSC) con identidad cultural.
- A5.4 Promover la economía popular y solidaria con redes productivas locales.

4. Pla Operativo Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS (2026–2028)	KPI (Indicadores)	Línea Base (Noviembre 2025)	META AL 2028	Frecuencia de medición	RESPONSABLE	2026	2027	2028	Tipo de medida
OE1. Fortalecer la solvencia financiera y la sostenibilidad institucional.	A1.1 Diversificar productos financieros para incrementar captaciones y crédito productivo.	% crecimiento anual de cartera	\$ 11.448.380,41	≤ 45% crecimiento acumulado	Trimestral	Gerencia Comercial / Financiera	15%	15%	15%	CONTINUO
	A1.2 Optimizar el portafolio crediticio con gestión preventiva de riesgo.	Morosidad global (PAR >30).	9,07%	≤ 6,5 %	Mensual	Riesgos + Crédito	8,5	7,5	6,5	DISCRETO
	A1.3 Incrementar patrimonio (técnico) institucional mediante excedentes sostenibles.	Ratio de solvencia patrimonial (>EPS).	9,65%	≥ 10,5%	Mensual	Dirección Financiera	9,90%	10,20%	10,5%	DISCRETO
	A1.4 Incorporar criterios de sostenibilidad y normativas EPS en gestión financiera.	% cumplimiento normativo financiero.	10%	100% cumplimiento (segmento 3)	Trimestral	Auditoría Interna + Consejo de Administración	35%	75%	100%	DISCRETO
OE2. Mejorar la eficiencia operativa y modernizar los procesos institucionales.	A2.1 Optimizar procesos mediante estandarización y control operativo.	% procesos estandarizados y documentados (nivel segmento 3)	20%	100% procesos críticos (Segmento 3)	Trimestral	Calidad (Administrativo) + Gerencia Operativa	60%	80%	100%	DISCRETO
	A2.2 Implementar metodologías de mejora continua (Lean, BPM, KPIs).	N° mejoras implementadas por año.	0	≥ 6 mejoras/año	Trimestral	Calidad / Talento Humano	2	2	2	CONTINUO
	A2.3 Fortalecer capacidades del talento humano.	% de personal capacitados en competencias técnicas y blandas por	30%	100% del personal capacitados al año	Trimestral	Talento Humano	100%	100%	100%	DISCRETO

		perfil de cargo incluido el Back up.								
	A2.4 Fortalecer gobernanza institucional y control interno.	Actualización y puesta en marcha de normativas de Buen Gobierno Cooperativo.	0	100% cumplidos (segmento 3)	Mensual	Consejo Administración + Auditoría	80%	90%	100%	DISCRETO
OE3. Impulsar la transformación digital de productos, servicios y canales de atención.	A3.1 Implementar soluciones tecnológicas para créditos y cobranzas.	% de transacciones digitales.	0%	≥ 60% digitalizadas	Anual	Tecnología (TIC)	20%	20%	20%	CONTINUO
	A3.2 Integrar sistemas de autoservicio (APP, pagos electrónicos, punto de la 27).	N° servicios en canales digitales.	1	≥ 15 servicios digitalizados	Anual	TIC + Operaciones	1	2	12	CONTINUO
	A3.3 Incorporar analítica de datos para decisiones financieras y de riesgos.	Uso del sistema analítico (Dashwor reportes mensuales).	0	≥ 6 sistema reportes de sistema analítico implementados	Anual	TIC + Dirección Financiera / Operativo/ Riesgos/ Cumplimiento	1	4	1	CONTINUO
OE4. Incrementar la satisfacción, permanencia y fidelización de los socios.	A4.1 Innovar productos diferenciados según segmentos prioritarios.	Número de productos innovados e implementados.	10	≥ 15 productos actualizados y nuevos	Semestral	Financiero/ comercial	12	13	15	DISCRETO
	A4.2 Implementar modelo de experiencia del socio (atención personalizada + canales).	Satisfacción del socio (NPS).	0%	≥ 85% satisfacción	Trimestral	Servicio al Cliente	60%	80%	85%	DISCRETO
	A4.3 Fortalecer la comunicación efectiva y culturalmente pertinente.	N° campañas comunicacionales segmentadas realizadas.	6	≥ 27 campañas físicas y digitales.	Trimestral	Comunicación Institucional	8	9	10	CONTINUO
	A4.4 Crear programa de fidelización con	% clientes se hacen socios	87%	≥ 95% del total de socios	Trimestral	Comercial + Marketing	89%	92%	95%	DISCRETO

	beneficios financieros y sociales.									
OE5. Fortalecer el impacto social, la educación financiera y el compromiso comunitario.	A5.1 Ejecutar campañas de educación financiera y fortalecimiento cooperativo.	N° beneficiarios de educación financiera.	0	≥ 300 personas	Anual	Educación Financiera + Marketing	50	200	300	DISCRETO
	A5.2 Desarrollar programas de inclusión económica para sectores vulnerables y emprendedores (Balance social)	N° emprendedores y vulnerables atendidos.	200	≥ 500 atendidos	Anual	Comercial + RSC	250	350	500	DISCRETO
	A5.3 Impulsar proyectos de responsabilidad social cooperativa (RSC) con identidad cultural.	Presupuesto ejecutado en RSC (% del excedente).	5	≥ 5 proyectos (anual)	Anual	Gerencia + Consejo	5	5	5	CONTINUO
	A5.4 Promover la economía popular y solidaria con redes productivas locales.	# Alianzas (convenios) comunitarias y organizaciones creadas.	8	≥ 15 alianzas	Semestral	Dirección Comercial	5	5	5	CONTINUO

DISCRETO: evaluación de metas anuales de manera independiente

CONTINUO: evaluación con suma de metas cumplidas para todo el periodo del plan.

≥ Mayor o igual que

≤ Menor o igual que

Las estrategias buscan cumplir los siguientes Indicadores Claves de Desempeño (KPI).

KPI 2026–2028

Área	Indicador Rector	Línea Base (Nov. 2025)	Meta 2028	2026	2027	2028	Tipo de Medición
Activos	Activos	\$ 14.937.171,30	≥ 45%	15%	15%	15%	CONTINUO
Solvencia	Ratio de solvencia	9,65%	≥ 10,5%	9,90%	10,20%	10,5%	DISCRETO
Riesgo	Morosidad	9,07%	≤ 6,5%	8,5%	7,5%	6,5%	DISCRETO
Provisiones	Provisiones (legal)	70,00%	≥ 100%	100%	100%	100%	DISCRETO
Provisiones	Provisiones por indicador	67,57%	≥ 100%	70%	85%	100%	DISCRETO
Crecimiento de Socios (con certificación)	Numero de Socios/as + clientes	87%	≥ 95%	89%	92%	95%	DISCRETO
Crecimiento de captaciones	Tasa Ponderada DPF	10,09%	≤ 8,5 %	9,5%	9,3%	9,0%	DISCRETO
Rentabilidad	ROA/ROE	0,01%	≥ 1 %	0,50%	0,75	1%	DISCRETO

DISCRETO: evaluación de metas anuales de manera independiente

CONTINUO: evaluación con suma de metas cumplidas para todo el periodo del plan.

≥ Mayor o igual que

≤ Menor o igual que

5. Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos en la COAC 27 de Noviembre constituye un eje transversal para la ejecución del Plan Estratégico 2026–2028, garantizando que los objetivos y acciones institucionales se desarrollen dentro de niveles de riesgo aceptables, en coherencia con las normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). El enfoque adoptado se basa en la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que pueden afectar la estabilidad institucional, la continuidad operativa y el cumplimiento de la misión y visión cooperativa.

Desde la perspectiva estratégica, la gestión integral de riesgos incorpora los riesgos financieros (crédito, liquidez y mercado), los riesgos operativos, de cumplimiento, reputación, seguridad de la información, tecnología, lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT), así como los riesgos asociados a factores externos identificados en los análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter. La interacción entre estas variables exige un sistema robusto de control interno y una estructura clara de gobernanza que permita anticipar, mitigar y responder a eventos de riesgo.

Para fortalecer este sistema, la cooperativa implementará metodologías de evaluación actualizadas y matrices de riesgo, alineadas con los modelos exigidos por la SEPS y con estándares internacionales aplicables al sector financiero popular y solidario. Dichas matrices permitirán clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, asignar responsables, establecer niveles de tolerancia y definir planes de mitigación. Asimismo, se incorporarán indicadores tempranos de alerta (KRIs) que faciliten un monitoreo continuo y permitan tomar decisiones oportunas en escenarios críticos.

La gestión de riesgos se integrará directamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas mediante la participación activa del Consejo de Administración, la Gerencia General, la Unidad de Riesgos y las áreas responsables de la ejecución del plan. Esto implica actualizar y oficializar la normativa interna de riesgos, fortalecer los procesos de control interno, modernizar las herramientas de análisis crediticio, optimizar la estructura tecnológica y garantizar la protección de la información financiera y personal de los socios.

Finalmente, la cooperativa desarrollará un Plan de Continuidad del Negocio (PCN) y un Plan de Contingencia Institucional, considerando escenarios como ciberataques, interrupciones tecnológicas, protestas sociales, riesgos climáticos y crisis económicas. De esta forma, la gestión integral de riesgos se convierte en un componente central para

garantizar la estabilidad, sostenibilidad y crecimiento institucional en el período 2026–2028.

5.1. Tareas Concretas para la Gestión Integral de Riesgos – COAC 27 de Noviembre

Identificación, medición y monitoreo de riesgos

- Realizar la identificación anual y actualización semestral de todos los riesgos institucionales (crédito, liquidez, mercado, operativo, cumplimiento, reputación, tecnológico y LA/FT).
- Elaborar y mantener una matriz integral de riesgos con probabilidad, impacto, controles existentes y responsables.
- Implementar un sistema de clasificación de riesgos basado en tolerancia, umbrales y escenarios de exposición.
- Desarrollar e integrar indicadores clave de riesgo ((KRIs / ICRs) para todas las áreas críticas de la cooperativa.
- Establecer un monitoreo mensual de (KRIs / ICRs) y alertas tempranas para la toma oportuna de decisiones.

a) Fortalecimiento del sistema de control interno

- Actualizar, legalizar y oficializar todas las normativas internas del Sistema de Gestión de Riesgos, conforme a la SEPS.
- Ejecutar auditorías internas trimestrales para evaluar la efectividad de los controles implementados.
- Diseñar e implementar procedimientos y flujogramas de control interno para áreas sensibles: crédito, cartera, caja, TIC, LA/FT y archivo.

b) Gobernanza y estructura organizacional de riesgos

- Crear o actualizar el Comité de Riesgos, definiendo funciones, periodicidad y responsabilidades.
- Incluir en el Consejo de Administración un informe trimestral de riesgos institucionales, con acciones correctivas.
- Establecer un protocolo de toma de decisiones basado en riesgo para nuevas operaciones, productos o inversiones.
- Capacitar anualmente a directivos, gerentes y personal clave en gestión de riesgos, continuidad del negocio y normativas SEPS.

c) Modernización de metodologías y herramientas

- Implementar metodologías de medición de riesgo alineadas con los modelos SEPS (riesgo de crédito, liquidez y operativo).
- Actualizar o adquirir herramientas tecnológicas para:

- análisis crediticio,
 - monitoreo de cartera,
 - seguimiento de indicadores,
 - seguridad de la información.
- Integrar la gestión de riesgos con los sistemas tecnológicos de la COAC mediante paneles de control digitales.

d) Gestión de riesgos externos y estratégicos

- Incorporar los resultados del análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas en la matriz de riesgos estratégicos.
- Evaluar trimestralmente la influencia de factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos y climáticos).
- Desarrollar escenarios prospectivos para anticipar impactos críticos en la operatividad institucional.

e) Plan de Continuidad del Negocio (PCN) y Plan de Contingencia

- Diseñar, documentar y oficializar el Plan de Continuidad del Negocio con protocolos diferenciados por tipo de incidente.
- Elaborar y aprobar el Plan de Contingencia Institucional para:
 - ciberataques,
 - fallas tecnológicas,
 - interrupciones energéticas,
 - eventos climáticos extremos,
 - paros o protestas sociales,
 - alteraciones de orden público.
- Realizar al menos dos simulacros anuales de continuidad y contingencia.
- Establecer un sistema de comunicación interna y externa para activación de emergencias y coordinación con agencias no afectadas.

f) Protección de la información y ciberseguridad

- Implementar políticas actualizadas de seguridad de la información y protección de datos personales.
- Fortalecer controles de acceso, autenticación y respaldo de datos críticos.
- Ejecutar pruebas semestrales de vulnerabilidad y ataques simulados (pentesting).
- Implementar un plan de capacitación anual en ciberseguridad para todo el personal.

6. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2026–2028 es un proceso sistemático que permite verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurar la ejecución eficiente de las iniciativas planteadas y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia. Este sistema busca garantizar que la cooperativa avance de forma ordenada, medible y transparente hacia su visión institucional, ajustándose oportunamente al entorno cambiante del sector financiero y cooperativo.

6.1. Estructura del Sistema de Seguimiento

El sistema estará compuesto por los siguientes elementos:

a) Indicadores de cumplimiento (KPIs)

Cada objetivo estratégico contará con indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el progreso, incluyendo metas trimestrales y anuales. Entre los KPIs se incluirán:

- Crecimiento de la base de socios y captaciones.
- Morosidad por tramos y por productos.
- Rentabilidad institucional (ROA/ROE).
- Nivel de liquidez y solvencia.
- Tiempo promedio de respuesta en crédito y servicios.
- Indicadores de eficiencia operativa.
- Nivel de cumplimiento normativo SEPS.
- Nivel de ejecución presupuestaria.
- Avance de proyectos tecnológicos y de innovación.
- Satisfacción del socio (NPS o índices equivalentes).

b) Tablero de control estratégico (Balanced Scorecard)

La cooperativa implementará un tablero de control que integre las perspectivas financiera, socios/clientes, procesos internos y desarrollo institucional. Este instrumento permitirá visualizar de manera ágil los avances, alertas y desviaciones en la ejecución del plan.

c) Responsabilidades institucionales

Se establecerá una estructura clara de responsabilidades:

- **Consejo de Administración:** supervisión estratégica y toma de decisiones correctivas.
- **Gerencia General:** conducción operativa, asignación de recursos y rendición de cuentas.
- **Unidad de Planificación:** seguimiento técnico, elaboración de informes y actualización de matrices.
- **Unidad de Riesgos:** evaluación del impacto de riesgos sobre los objetivos del plan.
- **Jefaturas de área:** ejecución de iniciativas y reporte periódico de resultados.

6.2. Frecuencias de Evaluación

La evaluación se realizará en tres niveles:

- **Seguimiento mensual:** revisión operativa, alerta de riesgos, avances en indicadores críticos.
- **Evaluación trimestral:** análisis integral del avance del plan, identificación de brechas y aprobación de acciones correctivas.
- **Evaluación anual:** revisión general del cumplimiento del plan estratégico, actualización de escenarios y replanteamiento de metas si fuese necesario.

6.3. Informes y toma de decisiones

Los resultados del seguimiento serán documentados en informes trimestrales y anuales que incluirán:

- Avances respecto a las metas programadas.
- Indicadores de desempeño y alertas.
- Análisis de riesgos emergentes.
- Recomendaciones para la Gerencia y el Consejo de Administración.
- Ajustes necesarios a la planificación anual y multianual.

Estos informes se remitirán al Consejo de Administración, Gerencia General y unidades responsables, garantizando transparencia, trazabilidad y oportunidad en la toma de decisiones estratégicas.

6.4. Mecanismos de retroalimentación y mejora continua

El sistema de seguimiento permitirá detectar oportunamente desviaciones, problemas operativos y riesgos emergentes, activando mecanismos de mejora tales como:

- Reestructuración de metas y cronogramas.
- Asignación o redistribución de recursos.
- Implementación de acciones correctivas y preventivas.

- Ajuste de procesos internos o metodologías.
- Reentrenamiento o fortalecimiento de capacidades del personal.

7. Firmas

ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	MSc. Ángel Enrique Criollo Guaraca	Presidente del Consejo de Administración COAC 27 de Noviembre	
	Mgtr. Luis Alfredo Urquizo Yumiceba	Director Administrativo COAC 27 de Noviembre	
Revisado por	Mgtr. Georgina de la Cruz	Presidente del Consejo de Vigilancia COAC 27 de Noviembre.	
	Tnlgo. Alfredo Urquizo	Gerente COAC 27 de Noviembre	
	MSc. Juan Gabriel Urquizo Yumiceba	Director de Negocios COAC 27 de Noviembre	
	Ing. Carlos Mejía	Gerente Subrogante	
	MSc. Daniel Almache	Dirección de Administración de Talento Humano	
	Ing. Myrian Janneth Yumiceba Yungan	Responsable de Riesgos	
	Ing. Rosa Sinaluisa	Responsable de Contabilidad	

	Ing. Aida Gladys Guaypacha Criollo	Responsable de Operaciones	
Aprobado por:	MSc. Ángel Enrique Criollo Guaraca	Presidente del Consejo de Administración COAC 27 de Noviembre	

8. Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Registro Oficial No. 444.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Registro Oficial Suplemento No. 332.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS. (2017). *Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-2017-061 y sus reformas*. Normas para el gobierno corporativo, gestión integral de riesgos y control interno.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS. (2025) RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSESF-INFMR-INGINT-2025-0144, *Norma de buen gobierno cooperativo para el sector financiero popular y solidario*. Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS. Catálogo Único de Cuentas para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Vigente.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Resoluciones aplicables al sector financiero popular y solidario. Quito, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Noviembre”. (2023). Estatuto Social. Documento interno aprobado por Asamblea General de Representantes.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Noviembre”. (2025). *Informes de Gerencia, informes financieros, Riesgo, Cumplimiento, Talento Humano, Administrativo, Operativo, Tesorería y Contabilidad, reportes de comisiones institucionales*. Expedientes administrativos internos al noviembre de 2025.