



San Francisco de Asís

Cooperativa de Ahorro y Crédito

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2025 - 2027



# PRÓLOGO



**San Francisco de Asís**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

En un mundo en donde las dinámicas financieras, las expectativas sociales y los desafíos económicos evolucionan constantemente, las cooperativas de ahorro y crédito deben adaptarse y anticiparse a los retos para seguir cumpliendo su compromiso con el bienestar de las personas priorizando al ser humano sobre el capital, orientadas siempre hacia un modelo de desarrollo económico inclusivo, solidario al servicio de sus socias y socios.

El Plan Estratégico 2025-2027 que presentamos es el resultado de un proceso participativo y comprometido, que ha reunido al personal directivo; la Gerencia; y a las y los consejeros de Administración y Vigilancia, en representación de las socias y socios, para definir las directrices y objetivos que guiarán el rumbo de la Cooperativa en los próximos tres años.

Este Plan no solo es una hoja de ruta para la acción, sino un reflejo de la visión compartida de todas las personas involucradas. Aquí se consolidan los esfuerzos para asegurar la sostenibilidad, estabilidad y crecimiento responsable de la Cooperativa, para promover una efectiva inclusión financiera y bienestar social. El propósito fundamental de este nuevo Plan es garantizar que la Cooperativa siga siendo una fuente confiable de soporte económico, que promueva el ahorro, el acceso al crédito justo y los servicios financieros y no financieros que impacten positivamente en la vida de todas las socias, los socios y clientes.

Con este Plan Estratégico 2025-2027, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís Ltda., se enfrenta al futuro con una dirección clara y con la firme intención de seguir siendo clave en el desarrollo económico y social, impulsando la prosperidad y nuestro compromiso para mantener la sostenibilidad y el propósito humano que da sentido a nuestra labor.

Santiago Juca  
**PRESIDENTE**

Santiago Campos  
**GERENTE**

# EVOLUCIÓN DE LA

# COOPERATIVA



**San Francisco de Asís**

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fundada en abril de 1965, por iniciativa de la orden religiosa de los Franciscanos, la historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís Ltda., puede dividirse en cuatro etapas.

## **Periodo de desarrollo:**

En el que se convirtió en la más grande del país y con gran renombre en América Latina.

## **Periodo adverso:**

En el que, por varias circunstancias, de carácter político y administrativo, la Superintendencia de Bancos resolvió su intervención y liquidación.

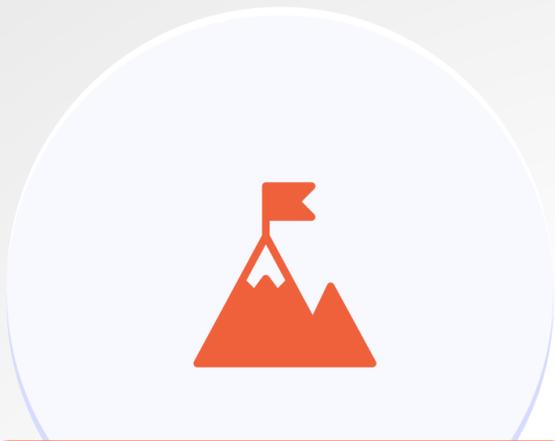
## **Periodo de renacimiento:**

En donde la Cooperativa vuelve a recurrar su presencia y posicionamiento gracias a un trabajo técnico que se adapta a las necesidades de su público objetivo, incorporado servicios transaccionales electrónicos y mejorando su estructura financiera.

## **Periodo de rehabilitación:**

En donde, de la mano de sus socias y socios se logra la reactivación de las operaciones, considerando que la tenía la solvencia para hacerlo.

A 2024, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís Ltda., mantiene seis puntos de atención en el cantón Quito (Matriz, Centro, Solanda, Mitad del Mundo, La Prensa y su Ventanilla en Calderón) y uno en el cantón Pedro Vicente Maldonado, noroccidente de la provincia de Pichincha.



## MISIÓN

*Impactar positivamente en la mejora de la calidad de vida de nuestras socias, socios y clientes brindando servicios financieros inclusivos y socialmente responsables.*



**San Francisco de Asís**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito





**San Francisco de Asís**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito



## VISIÓN

*Alcanzar niveles de crecimiento y rentabilidad que fortalezcan la sostenibilidad, solvencia y posicionamiento de la Cooperativa.*





**San Francisco de Asís**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito



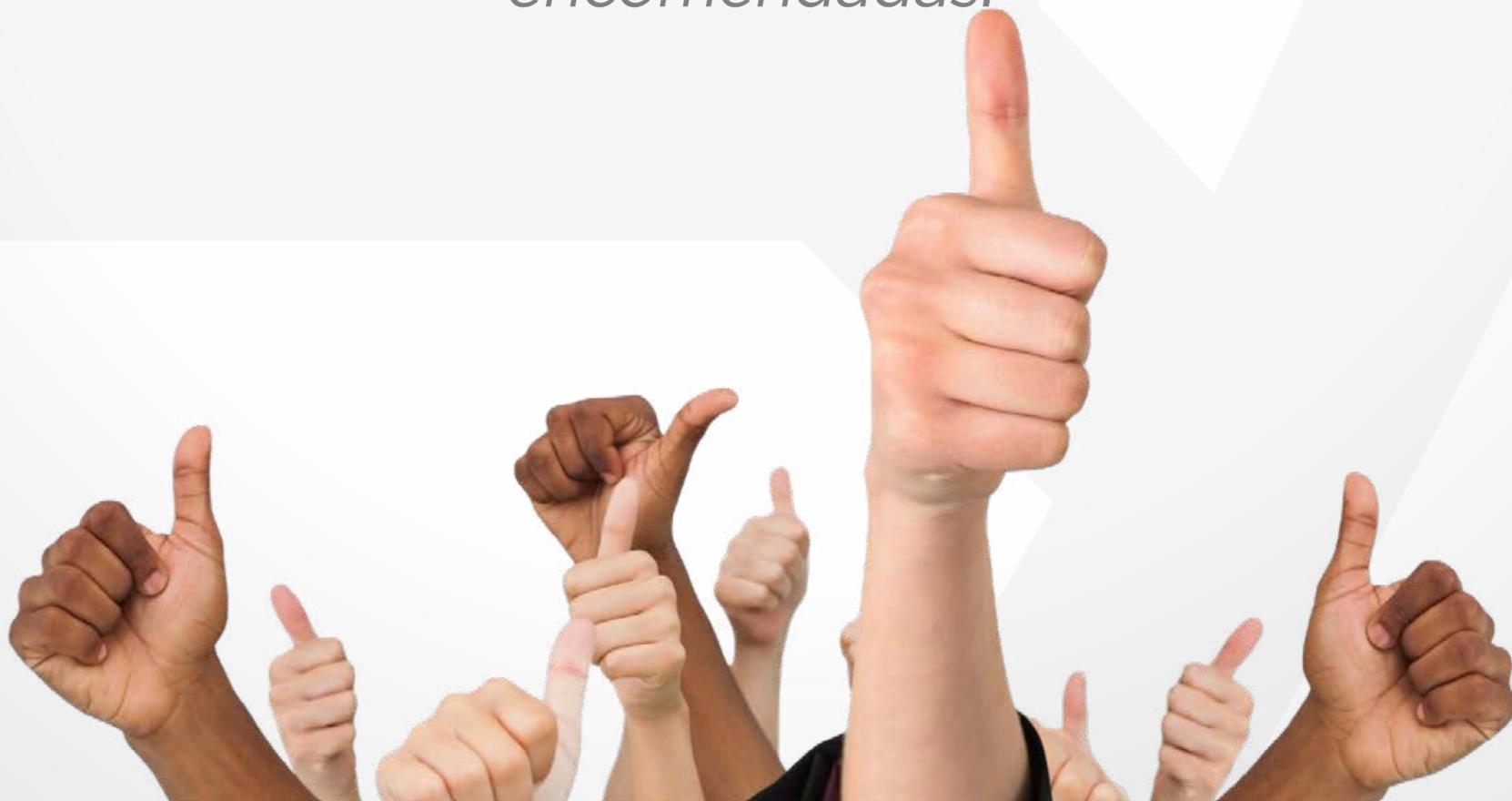
## VALORES

**HONESTIDAD:** *Somos confiables y transparentes.*

**SOLIDARIDAD:** *Entregamos nuestro apoyo incondicional a las socias, socios, clientes, compañeras y compañeros.*

**COMPROMISO:** *Servimos con calidad y calidez.*

**RESPONSABILIDAD:** *Cumplimos con las obligaciones encomendadas.*





**San Francisco de Asís**

Cooperativa de Ahorro y Crédito

# SEGMENTOS DE MERCADO

## OBJETIVOS

- *Empleados privados y públicos*
- *Microempresarios*
- *Productores rurales*
- *Artesanos*
- *Jubilados*
- *Jóvenes emprendedores*
- *Migrantes*
- *Estudiantes*
- *Jóvenes*

## PERSPECTIVAS

- *Financiera*
- *Cliente-productos*
- *Procesos internos*
- *Talento Humano*
- *Gestión de desempeño social*



**San Francisco de Asís**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

---

# Objetivos y **lineamientos** estratégicos

# Perspectiva

## FINANCIERA



San Francisco de Asís

Cooperativa de Ahorro y Crédito

### ➤ OE1: Rentabilidad y sostenibilidad

**Resultados clave:** Reducir el grado de absorción, crecimiento de obligaciones con el público, controlar el costo financiero.

**Estrategias:** Mejorar el margen neto de intereses, incrementar la participación de la cartera de microcrédito, potenciar el producto de ahorro Plan Futuro, obtener fondeo con menor tasa de los DPF, contener el costo financiero de los DPF.

INDICADOR	LÍNEA BASE	2025	2026	2027
Gastos operativos / Margen financiero neto	127,5%	135,25%	119,9%	106,0%
% crecimiento anual de obligaciones con el público	8,1%	5,0%	5,0%	5,0%
Costo de las obligaciones con el público	9,0%	8,9%	8,8%	8,8%



# Perspectiva

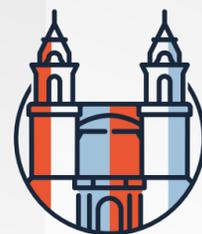
## FINANCIERA

➤ **OE2:** Crecimiento, calidad y protección de cartera de crédito

**Resultados clave:** Crecimiento de la cartera de crédito, incrementar el nivel de activos productivos, fortalecer la calidad de cartera, mejorar el nivel de cobertura de las provisiones.

**Estrategias:** Adaptar los productos financieros a los requerimientos de mercado, sustentados en estudio de nuevos segmentos, Desarrollar monitoreo permanente de la competencia para ajustar condiciones de los productos, agilizar y fortalecer el proceso de verificación de información de los socios, previo a la obtención del crédito, mediante uso de plataformas, Fortalecer procesos de seguimiento y monitoreo de la cartera.

INDICADOR	LÍNEA BASE	2025	2026	2027
% crecimiento anual de la cartera total	2,3%	8,9%	8,7%	8,5%
Cartera bruta / Activos total	67,6%	70,6%	73,6%	76,6%
Cartera improductiva o en riesgo / Cartera total	5,8%	5,5%	5,5%	5,5%
Provisiones / Cartera improductiva o en riesgo	84,8%	92,8%	97,8%	102,8%



## CLIENTE - PRODUCTOS

### > OE3: Clientes satisfechos

**Resultados clave:** Incrementar el nivel de transacciones digitales, reactivación de los socios, clientes satisfechos.

**Estrategias:** Implementar campaña de educación y uso de productos y servicios, implementar campaña de reactivación de cuentas de ahorro inactivas a través de incentivos, implementar sistema de gestión para medir la satisfacción del socio/cliente de manera continua en agencias, actualizar el manual de atención al cliente con base en la nueva normativa SEPS, ejecutar plan de capacitación en atención al cliente/socio y resolución de conflictos para personal del front, implementar herramienta de medición digital para personal de front y nivel de satisfacción del socio/cliente.

INDICADOR	LÍNEA BASE	2025	2026	2027
% incremento anual de transacciones digitales	>5%	>5%	>5%	>5%
% anual de socios reactivados	>2%	>2%	>2%	>2%
% de socios que brindan calificación de 9 y 10 al servicio recibido	>25%	>25%	>25%	>25%



## PROCESOS INTERNOS

➤ OE4: Gestión de procesos de negocio, riesgos y control interno

**Resultados clave:** Reducción de tiempo de atención en crédito, mejorar procesos prioritarios de riesgos y control interno, fortalecer el sistema informático.

**Estrategias:** Mejorar el proceso de concesión de crédito y capacitar al personal, revisar, actualizar los manuales, metodologías y documentos de gestión de riesgos priorizados, levantar y actualizar el inventario de pagarés, desarrollar e implementar las políticas de un sistema de gestión antifraudes, actualizar las políticas y levantar procesos y procedimientos de auditoría interna, mantener actualizado el manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, actualizar la versión del core financiero a Financiamiento 2.5.

INDICADOR	2025	2026	2027
# de días en atender un crédito	< =3 días	< =3 días	< =3 días
% procesos actualizados			100,0%
Actualización del core financiero		100,0%	

# Perspectiva

## TALENTO HUMANO



San Francisco de Asís

Cooperativa de Ahorro y Crédito

➤ OE5: Fortalecimiento del nivel de competencias del personal

**Resultados clave:** Mejorar el nivel de desempeño del personal, reducir el nivel de rotación del personal.

**Estrategias:** Desarrollar y ejecutar plan de capacitación específica para personal focalizado, ejecutar procesos de evaluación al desempeño integrando indicadores de gestión por cargo, fortalecer el proceso de incorporación de nuevos colaboradores (reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal)

INDICADOR	2025	2026	2027
% desempeño alcanzado por el personal	>90%	>90%	>90%
% rotación del personal	< = 15%	< = 15%	< = 15%

# Perspectiva GESTIÓN DE

## DESEMPEÑO SOCIAL



San Francisco de Asís  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

➤ OE6: Fortalecimiento de la gestión de responsabilidad social y ambiental

**Resultados clave:** Implementar línea de crédito verde, atender con crédito a sectores prioritarios, ejecutar planes de educación financiera.

**Estrategias:** Ejecutar talleres de educación financiera con organizaciones de alianzas estratégicas, desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones de productores y de sectores priorizados, implementar línea de financiamiento de proyectos de agricultura sostenible, definir las condiciones, políticas, tasas de interés del producto verde, desarrollar programa de microcrédito para emprendimientos, implementar campaña sobre beneficios de la inclusión financiera de sectores prioritarios, participar en iniciativas de educación financiera en alianza con organismos de control y organizaciones públicas y privadas, renovar la plataforma de educación financiera.

INDICADOR	2025	2026	2027
% crédito colocado anual línea verde / Colocación total	5,0%	5,0%	5,0%
% crédito colocado anual en segmentos prioritarios / Colocación total	5,0%	5,0%	5,0%
% gastos anuales para educación financiera / Gastos operativos totales	0,25%	0,25%	0,25%



**San Francisco de Asís**

Cooperativa de Ahorro y Crédito