

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AÑO 2025

CODIGO	CUENTA	dic.24	PROYECCIÓN	
			dic-25	PORENTAJE DE VARIACIÓN
5	INGRESOS	3,435,475	4,030,372	
4	GASTOS	3,427,422	3,994,559	
	Resultado (Utilidad - Pérdida)	8,053	35,813	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3,183,141	3,799,181	
5101	Depósitos	61,905	68,095	10.00%
510110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del	61,905	68,095	
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	77,170	81,800	6.00%
510310	Disponibles para la venta	0	0	
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	77,170	84,887	
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	3,044,067	3,649,285	19.88%
510405	Cartera de créditos comercial prioritario	30,578	36,658	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	2,705,651	3,243,587	
510415	Cartera de crédito inmobiliario	1,257	1,507	
510420	Cartera de microcrédito	262,687	314,914	
510426	Cartera de crédito de consumo ordinario	0	0	
510450	De mora	31,372	37,609	
41	INTERESES CAUSADOS	1,696,522	2,052,089	
4101	Obligaciones con el público	1,649,021	2,025,493	22.83%
410115	Depósitos de ahorro	66,356	81,505	
410130	Depósitos a plazo	1,552,050	1,906,383	
410135	Depósitos de garantía	0	0	
410190	Otros	30,615	37,604	
4103	Obligaciones financieras	47,501	26,596	-44.01%
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del s	29,807	16,689	
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector públic	17,694	9,907	
	MARGEN NETO INTERESES	1,486,619	1,747,092	
52	COMISIONES GANADAS	0	0	
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0	0	
42	COMISIONES CAUSADAS	0	0	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	93,844	75,075	-20.00%
5404	Manejo y cobranzas	0		
5490	Otros servicios	93,844	75,075	
549005	Tarifados con costo máximo	92,677		
549010	Tarifados diferenciados	1,167		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	6,278	3,600	-42.66%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	1,574,185	1,818,567	
44	PROVISIONES	139,627	169,153	
4402	Cartera de créditos	116,761	144,001	
440210	Crédito productivo	5,041	6,218	23%
440220	Crédito de consumo	104,437	128,803	
440240	Microcrédito	7,282	8,981	
4403	Cuentas por cobrar	22,780	25,058	10.00%
4405	Otros activos	86	94	
	MARGEN NETO FINANCIERO	1,434,558	1,649,414	
45	GASTOS DE OPERACION	1,569,010	1,736,032	
4501	Gastos de personal	726,306	741,436	
450105	Remuneraciones mensuales	487,909	492,788	1.00%

450115	Gastos de representación y responsabilidadf	2,282	2,305	
450120	Aportes al IESS	60,768	61,376	
450130	Pensiones y jubilaciones	0	0	
450135	Fondo de reserva IESS	31,273	31,586	
450190	Otros	56,196	64,625	15.00%
4502	Honorarios	241,355	253,423	
450205	Directores	24,610	25,841	5.00%
450210	Honorarios profesionales	216,745	227,582	
4503	Servicios varios	108,933	124,309	
450305	Movilización, fletes y embalajes	202	405	100.00%
450310	Servicios de guardianía	14,403	16,413	13.96%
450315	Publicidad y propaganda	30,069	34,265	
450320	Servicios básicos	25,854	29,462	
450325	Seguros	12,101	13,790	
450330	Arrendamientos	9,209	10,494	
450390	Otros servicios (captaciones)	17,094	19,480	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	230,059	310,467	
450405	Impuestos Fiscales	67,503	73,578	9.00%
450410	Impuestos Municipales	6,018	6,559	
450415	Aportes a la SEPS	20,686	22,547	
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	127,027	198,162	56.00%
450430	Multas y otras sanciones	5,670	6,181	
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	3,155	3,439	
4505	Depreciaciones	26,363	35,817	
450515	Edificios	3,231	3,263	1.00%
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	6,114	6,175	
450530	Equipos de computación	17,019	26,379	55.00%
450535	Unidades de transporte	0	0	
4506	Amortizaciones	5,808	5,866	1%
450615	Gastos de instalación	0	0	
450625	Programas de computación	5,808	5,866	
450690	Otros	0	0	
4507	Otros gastos	230,187	264,715	15.00%
450705	Suministros diversos	9,190	10,569	
450715	Mantenimiento y reparaciones	19,760	22,724	
450790	Otros (Suscripciones)	201,236	231,422	
	MARGEN DE INTERMEDIACION	-134,452	-86,618	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,428	4,975	
5501	Utilidades en acciones y participaciones	3,876	4,070	5%
5503	Dividendos o excedentes por certificados de aportacion	552	905	64%
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0	0	
	MARGEN OPERACIONAL	-130,023	-81,643	
56	OTROS INGRESOS	154,061	151,141	
5601	Utilidad en venta de bienes	0		
5604	Recuperaciones de activos financieros	44,678	35,743	
560405	De activos castigados	16,117	12,893	-20%
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	28,562	22,849	-20%
5690	Otros	109,383	115,399	6%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11,502	12,652	10%
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	11,502	12,652	
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	12,536	56,846	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	4,483	21,033	
	RESULTADOS			

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AÑO 2025				
CODIGO	CUENTA	HISTORICO	PROYECCIÓN	
		dic-24	dic-25	
1	ACTIVO	29,046,250	34,050,951	
2	PASIVO	26,018,231	30,608,267	
3	TOTAL PATRIMONIO	3,019,967	3,406,871	
	RESULTADOS	8,053	35,813	

CODIGO	CUENTA	HISTORICO	PROYECCIÓN		PORENTAJE DE VARIACIÓN
		dic-24	dic-25		
1	ACTIVO	29,046,250	34,050,951		
11	FONDOS DISPONIBLES	4,750,896	4,903,875		3.22%
1101	Caja	61,373	63,349		
110105	Efectivo	61,273	63,246		
1103	Bancos y otras instituciones financieras	4,689,523	4,840,526		
110305	Banco Central del Ecuador	783,871	809,112		
110310	Entidades del sector financiero publico y privado	2,308,189	2,382,513		
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	1,597,462	1,648,901		
13	INVERSIONES	1,512,196	1,602,928		6.00%
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector	1,512,196	1,602,928		
130505	De 1 a 30 días sector privado	50,000	53,000		
130510	De 31 a 90 días	218,061	231,145		
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	907,382	961,825		
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	327,552	347,205		
130560	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario	9,200	9,752		
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	0	0		
14	CARTERA DE CREDITOS	21,496,907	26,210,119		21.50%
1401	Cartera de crédito productivo por vencer	240,857	292,642		
140105	De 1 a 30 días	15,770	19,161		
140110	De 31 a 90 días	145,026	176,206		
140115	De 91 a 180 días	39,111	47,520		
140120	De 181 a 360 días	16,005	19,446		
140125	De más de 360 días	24,945	30,309		
1402	Cartera de crédito de consumo por vencer	19,375,942	23,541,770		
140205	De 1 a 30 días	488,055	592,987		
140210	De 31 a 90 días	966,388	1,174,161		
140215	De 91 a 180 días	1,421,069	1,726,599		
140220	De 181 a 360 días	2,800,665	3,402,808		
140225	De más de 360 días	13,699,765	16,645,215		
1404	Cartera de microcredito por vencer	1,129,490	1,372,331		
140405	De 1 a 30 días	40,849	49,631		
140410	De 31 a 90 días	68,364	83,062		
140415	De 91 a 180 días	108,060	131,293		
140420	De 181 a 360 días	194,073	235,798		
140425	De más de 360 días	718,145	872,546		
1410	Cartera de crédito de consumo refinanciada por vencer	15,578	18,927		
141005	De 1 a 30 días	19	23		
141010	De 31 a 90 días	190	231		
141015	De 91 a 180 días	396	482		
141020	De 181 a 360 días	837	1,017		
141025	De más de 360 días	14,136	17,175		
1412	Cartera de microcredito refinanciada por vencer	35,469	43,095		
141205	De 1 a 30 días	430	523		
141210	De 31 a 90 días	560	680		
141215	De 91 a 180 días	825	1,003		
141220	De 181 a 360 días	1,784	2,168		
141225	De más de 360 días	31,869	38,721		
1418	Cartera de crédito de consumo reestructurada por vencer	6,759	8,213		
141805	De 1 a 30 días	69	84		
141810	De 31 a 90 días	268	325		
141815	De 91 a 180 días	417	507		
141820	De 181 a 360 días	876	1,064		
141825	De más de 360 días	5,129	6,232		
1420	Cartera de microcredito reestructurada por vencer	2,394	2,908		
142005	De 1 a 30 días	32	39		
142010	De 31 a 90 días	70	85		
142015	De 91 a 180 días	104	127		
142020	De 181 a 360 días	226	274		
142025	De más de 360 días	1,962	2,384		
1425	Cartera de crédito productivo que no devenga intereses	29,545	35,898		
142505	De 1 a 30 días	2,560	3,110		

142510	De 31 a 90 días	2,623	3,187	
142515	De 91 a 180 días	4,002	4,882	
142520	De 181 a 360 días	5,751	6,987	
142525	De más de 360 días	14,610	17,751	
1426	Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses	849,877	1,032,600	
142605	De 1 a 30 días	71,243	86,560	
142610	De 31 a 90 días	67,624	82,164	
142615	De 91 a 180 días	90,436	109,880	
142620	De 181 a 360 días	162,541	197,487	
142625	De más de 360 días	458,032	556,509	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	345,969	420,353	
142805	De 1 a 30 días	25,791	31,336	
142810	De 31 a 90 días	27,460	33,364	
142815	De 91 a 180 días	35,574	43,223	
142820	De 181 a 360 días	63,448	77,089	
142825	De más de 360 días	193,696	235,341	
1434	Cartera de crédito de consumo refinanciada que no devenga intereses	15,466	18,791	
143405	De 1 a 30 días	501	609	
143410	De 31 a 90 días	526	640	
143415	De 91 a 180 días	794	964	
143420	De 181 a 360 días	1,689	2,052	
143425	De más de 360 días	11,956	14,526	
1436	Cartera de microcrédito refinanciada que no devenga intereses	11,131	13,524	
143605	De 1 a 30 días	173	210	
143610	De 31 a 90 días	190	231	
143615	De 91 a 180 días	276	336	
143620	De 181 a 360 días	599	727	
143625	De más de 360 días	9,893	12,020	
1449	Cartera de crédito productivo vencida	15,271	18,554	
144905	De 1 a 30 días	1,257	1,528	
144910	De 31 a 90 días	1,891	2,298	
144915	De 91 a 180 días	1,965	2,387	
144920	De 181 a 360 días	1,049	1,274	
144925	De más de 360 días	9,109	11,068	
1450	Cartera de crédito de consumo vencida	353,567	429,584	
145005	De 1 a 30 días	36,383	44,205	
145010	De 31 a 90 días	56,525	68,678	
145015	De 91 a 180 días	65,129	79,132	
145020	De 181 a 270 días	46,261	56,207	
145025	De más de 270 días	149,270	181,362	
1452	Cartera de microcrédito vencida	161,813	196,603	
145205	De 1 a 30 días	12,995	15,789	
145210	De 31 a 90 días	20,040	24,346	
145215	De 91 a 180 días	24,347	29,582	
145220	De 181 a 360 días	42,807	52,010	
145225	De más de 360 días	61,624	74,874	
1453	Cartera de crédito de consumo refinanciada vencida	1,971	2,395	
145305	De 1 a 30 días	242	294	
145310	De 31 a 90 días	482	585	
145315	De 91 a 180 días	630	765	
145320	De 181 a 270 días	385	468	
145325	De más de 270 días	233	283	
1460	Cartera de microcrédito refinanciada vencida	578	703	
146005	De 1 a 30 días	82	99	
146010	De 31 a 90 días	165	201	
146015	De 91 a 180 días	236	286	
146020	De 181 a 360 días	96	116	
146025	De más de 360 días	0	0	
1466	Cartera de crédito de consumo reestructurada vencida	1	1	
146625	De más de 270 días	1	1	
1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	1	1	
146815	De 91 a 180 días	0	0	
146825	De más de 360 días	1	1	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	1,094,773	1,238,773	
16	CUENTAS POR COBRAR	299,644	329,608	10.00%
1602	Intereses por cobrar inversiones	7,717	8,489	
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	7,717	8,489	
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	262,894	289,183	
160320	Cartera de microcrédito	28,420	31,262	
1614	Pagos por cuenta de socios	39,162	43,078	
161430	Gastos judiciales	17,116	18,828	

1690	Cuentas por cobrar varias	20,204	22,224	
169090	Otras	9,182	10,100	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	30,333	33,366	
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	0	0	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	30,333	33,366	
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTI Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUC			
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			
1801	Terrenos	882,766	899,541	
1802	Edificios	143,038	143,038	
180201	Edificios	952,096	952,096	
180205	Edificios	500,511	500,511	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	451,585	451,585	
180501	Muebles de oficina	60,766	61,373	1.00%
180502	Equipo de Oficina	34,904	35,253	1.00%
1806	Equipos de computación	25,862	26,120	1.00%
1890	Otros	48,016	76,825	60.00%
189001	Otros Activos	4,098	4,139	1.00%
1899	(Depreciación acumulada)	4,098	4,139	1.00%
189905	(Edificios)	325,247	337,930	1.00%
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	279,612	282,408	1.00%
189920	(Equipos de computación)	13,332	13,465	1.00%
189940	(Otros)	23,000	32,659	42.00%
19	OTROS ACTIVOS			
1901	Inversiones en acciones y participaciones	9,304	9,397	1.00%
190125	En otros organismos de integración cooperativa	103,842	104,880	1.00%
1904	Gastos y Pagos anticipados	38,656	39,043	
190410	Anticipos a terceros	38,656	39,043	
190490	Otros	19,390	19,584	
1906	Materiales, mercaderías e insumos	17,400	17,574	
190615	Proveduría	1,991	2,011	
1990	Otros	13,913	14,052	
199005	Impuesto al valor agregado – IVA	13,913	14,052	
199010	Otros impuestos	32,204	32,526	
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	7	7	
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	21,344	21,557	
1	TOTAL ACTIVO	10,854	10,962	
2	PASIVO	322	325	
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			
2101	Depósitos a la vista	29,046,250	34,050,951	17.23%
210135	Depósitos de ahorro	26,018,231	30,608,267	
2103	Depósitos a plazo	25,220,567	29,884,975	
210305	De 1 a 30 días	3,483,138	3,831,452	10.00%
210310	De 31 a 90 días	3,483,138	3,831,452	
210315	De 91 a 180 días	21,423,518	25,708,221	20.00%
210320	De 181 a 360 días	3,781,867	4,538,241	
210325	De más de 361 días	5,255,863	6,307,036	
2105	Depósitos restringidos	6,332,560	7,599,072	
25	Cuentas por pagar			
2501	Intereses por pagar	5,949,865	7,139,838	
250115	Depósitos a plazo	103,362	124,034	
2503	Obligaciones patronales	313,911	345,302	10.00%
250310	Beneficios Sociales	486,427	547,900	10.00%
250315	Aportes al IESS	354,399	389,839	
250325	Participación a empleados	347,596	382,355	
2504	Retenciones	85,538	106,922	25.00%
250405	Retenciones fiscales	28,443	35,554	25.00%
250490	Otras retenciones	10,682	13,353	25.00%
2505	Contribuciones, impuestos y multas	1,880	2,350	25.00%
250590	Otras contribuciones e impuestos	7,811	8,592	
2506	Proveedores	7,630	8,393	
2590	Cuentas por pagar varias	181	199	
259015	Cheques girados no cobrados	6,851	7,536	
259090	Otras cuentas por pagar	224	246	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS			
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero pop	9,977	10,975	
260205	De 1 a 30 días	21,850	24,036	
260210	De 31 a 90 días	1,638	1,802	
260215	De 91 a 180 días	20,212	22,234	
260220	De 181 a 360 días	308,797	172,926	-44.00%
260225	De más de 360 días	79,481	44,509	
2606	Obligaciones con entidades financieras públicas	6,215	3,480	
		12,725	7,126	
		19,418	10,874	
		41,123	23,029	
		0	0	
		229,316	128,417	

260605	De 1 a 30 días	15,745	8,817	
260610	De 31 a 90 días	31,761	17,786	
260615	De 91 a 180 días	40,383	22,615	
260620	De 181 a 360 días	69,832	39,106	
260625	De más de 360 días	71,595	40,093	
29	OTROS PASIVOS	2,441	2,465	1.00%
2990	Otros	2,441	2,441	
2	TOTAL PASIVO	26,018,231	30,608,267	17.64%
3	PATRIMONIO	3,019,967	3,406,871	
31	CAPITAL SOCIAL	519,218	649,023	25.00%
3103	Aportes de socios	519,218	649,023	
33	RESERVAS	2,398,129	2,757,848	15.00%
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	2,397,668	2,757,318	
330105	Reserva Legal Irrepartible de utilidades o excedentes	272,089	312,902	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	102,619	118,012	
36	RESULTADOS	0	0	
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	0	0	
3602	(Pérdidas acumuladas)	0	0	
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio	1,367,786	1,572,954	
3604	(Pérdida del ejercicio)	1,367,786	1,572,954	
3	TOTAL PATRIMONIO	3,019,967	3,406,871	12.81%
	ECF	8,053	35,813	
	COMPROBACIÓN	-	-0.0	

Plan Estratégico 2025 - 2027



Cooperativa de
Ahorro y Crédito
"Multiempresarial"

Juntos por una mejor calidad de
vida

✓ Nuestra Visión al 2027

"Ser la cooperativa líder en ofrecer productos financieros innovadores, adaptados a las necesidades de nuestros socios y a las tendencias del mercado, promoviendo su desarrollo personal y el fortalecimiento de la comunidad."

✓ Nuestra Misión o Estrategia Central

"Crear oportunidades a través del cooperativismo, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, entregados de manera oportuna y eficiente."

✓ Nuestros Valores

- Solidaridad
- Transparencia
- Innovación
- Responsabilidad Financiera
- Compromiso social y ambiental



1. Diagnóstico Referencial y Escaneo Estratégico 2024

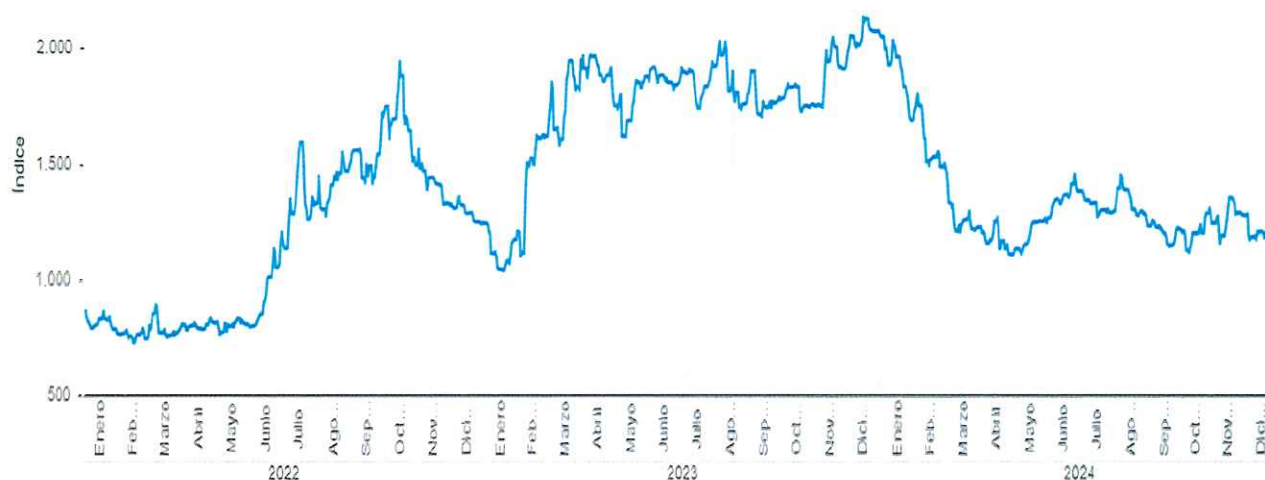
1.1. El Macroentorno Económico ante la incertidumbre de las Elecciones Gubernamentales en Ecuador.

En 2024, Ecuador atraviesa un momento clave marcado por un cambio de gobierno, lo que genera expectativas sobre la dirección de la política económica y las reformas necesarias para estabilizar el país. El nuevo gobierno enfrenta varios desafíos, como la recuperación económica post-pandemia, el fortalecimiento de las instituciones, la reducción de la deuda pública y la lucha contra la inflación.

En el ámbito macroeconómico, Ecuador sigue dependiendo de las exportaciones de petróleo, aunque también busca diversificar su economía mediante la promoción de sectores como el turismo, la agricultura y la minería. A pesar de los esfuerzos para impulsar el crecimiento, el país enfrenta altos niveles de informalidad laboral y una deuda externa significativa.

Además, las políticas económicas del nuevo gobierno probablemente incluirán reformas fiscales y un enfoque hacia la sostenibilidad fiscal, en un contexto de inflación moderada, aunque todavía con tensiones en los precios de los productos básicos. Las relaciones internacionales también juegan un papel crucial, con Ecuador buscando fortalecer sus vínculos comerciales tanto en la región como a nivel global.

Riesgo País - EMBI - Índice



Fuente: Banco Central del Ecuador



En 2023, Ecuador enfrentó una serie de desafíos económicos y sociales que impactaron negativamente en su riesgo país. La inflación, que superó las expectativas, y el incremento de la deuda externa fueron dos de los principales factores que elevaron este índice. Además, las tensiones políticas y las protestas sociales.

En 2024, aunque aún persisten dudas sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas. El cambio de gobierno, con la llegada de Daniel Noboa, y la implementación de nuevas políticas económicas centradas en la reducción de la deuda pública y la atracción de inversiones extranjeras, han generado un ligero optimismo. No obstante, el riesgo país sigue siendo elevado, con valores superiores a los 1.500 puntos básicos.

Niveles de empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador

Indicadores nacionales (en % respecto a la PEA)	2019	2021	2022	2023	2024
Tasa de participación global	67,3	66,0	65,9	64,7	64,3
Tasa de empleo adecuado	38,3	32,5	34,4	36,3	35,9
Tasa de subempleo	18,2	23,2	22,2	19,6	21,0
Tasa de desempleo	4,2	5,2	4,4	3,8	3,7

Fuente: INEC

A pesar de la reducción en la tasa de desempleo, la tasa de subempleo sigue siendo alta, lo que refleja una estructura laboral aún frágil y una gran parte de la población trabajando en condiciones precarias. La combinación de estos dos factores indica que, aunque se ha avanzado en la reducción del desempleo, todavía queda mucho por hacer para mejorar la calidad del empleo en Ecuador.

1.2. Diagnóstico Estratégico Relevante Referencial al Plan

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Multicoop", una entidad clasificada en el Segmento 2 acorde las normas del SFPS del Ecuador, para su Plan Estratégico 2025 - 2027, ejecutó un diagnóstico y escaneo estratégico, que permite analizar, priorizar y definir la posición y enfoque de logro, a través de las estrategias centradas en este documento.

Dentro de su análisis posicional interno, se ha priorizado los siguientes análisis e información para las decisiones estratégicas de Multicoop 2025 - 2027:

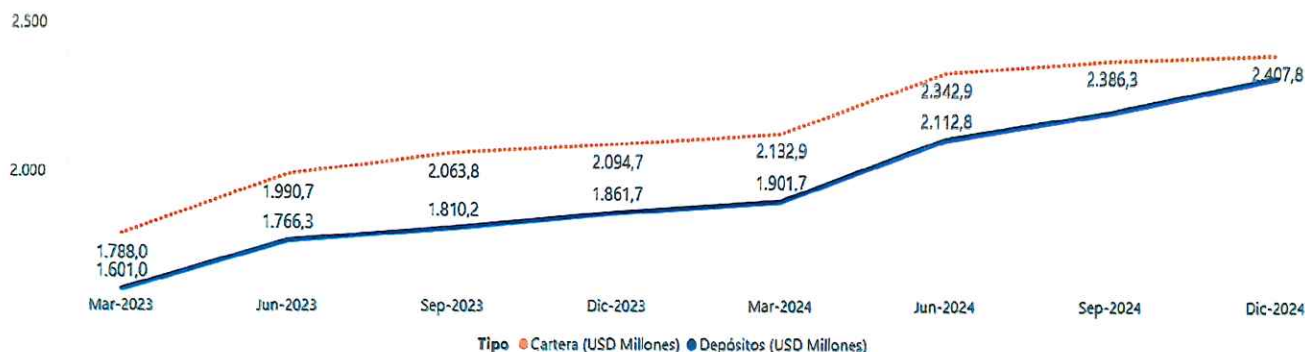
1.2.1.- Sistema Financiero Nacional

A diciembre de 2024, los saldos de depósitos y cartera de Ecuador reflejan un panorama mixto, cerrando con depósitos en \$2327 millones de dólares y cartera en \$2407 millones de dólares. Si bien el saldo de depósitos muestra un nivel de confianza en el sistema financiero, el saldo de cartera elevado podría indicar una presión sobre las instituciones financieras del segmento 2 del SFPS para asegurar que el crédito se gestione de manera responsable y prudente. La relación entre depósitos y cartera está ligeramente por encima

de 1, lo que podría generar preocupaciones sobre la solvencia del sistema financiero si no se gestionan adecuadamente los riesgos asociados a los préstamos otorgados.

Segmento 2

Evolución del saldo de cartera y depósitos (USD Millones)



Fuente: Data SEPS

En 2023, las cooperativas de Segmento 2 ya mostraban señales de recuperación económica tras los desafíos de los años anteriores, con un crecimiento moderado en sus activos. Este crecimiento se vio impulsado por la demanda de crédito en sectores productivos y la reactivación de la economía local. Durante este periodo, muchas cooperativas enfocaron sus esfuerzos en mejorar su liquidez y aumentar su capacidad de otorgar créditos, manteniendo una sólida gestión de riesgos.

A lo largo de 2024, el crecimiento de los activos se aceleró, con un incremento más robusto debido a una mayor captación de depósitos y una expansión en las carteras de crédito. A diciembre de 2024, las cooperativas de Segmento 2 reflejaron una expansión significativa en sus activos, destacándose por su estabilidad y capacidad de adaptarse a las nuevas demandas económicas.

Segmento 2

Evolución del saldo del activo, pasivo y patrimonio (USD Millones)



Fuente: Data SEPS

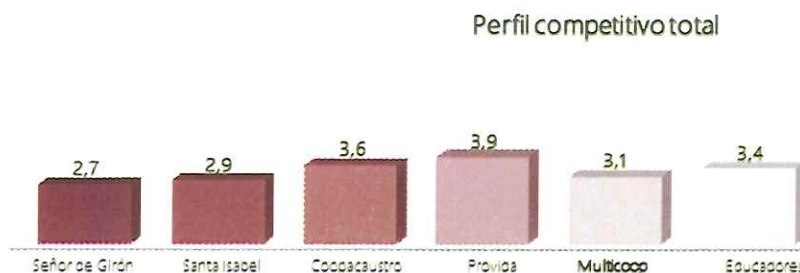
1.2.2.- Análisis Estratégico de Competitividad y Posicionamiento

Para Multicoop, se analizó el perfil competitivo 2024:

Multicoop		Matriz del Perfil Competitivo - MPC										2024	
Factores y ponderación		COMPETIDORES											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	Señor de Girón		Educadores		Coopacaustro		Provida		Multicoop		Santa Isabel	
		Puntos	valor	Puntos	valor	Puntos	valor	Puntos	valor	Puntos	valor	Puntos	valor
Respuestas y Claridad	10,00%	3,0	0,3	5,0	0,5	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
Tasas Activas	10,00%	3,0	0,3	3,0	0,3	2,0	0,2	4,0	0,4	2,0	0,2	3,0	0,3
Calidad productos	10,00%	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
Agilidad y Tiempos	10,00%	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
Imagen Marca	10,00%	3,0	0,3	3,0	0,3	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Atención Cliente	10,00%	2,0	0,2	3,0	0,3	3,0	0,3	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Fidelización clientes	10,00%	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3
Tasas Pasivas	10,00%	3,0	0,3	3,0	0,3	4,0	0,4	5,0	0,5	4,0	0,4	3,0	0,3
Ubicación	10,00%	2,0	0,2	4,0	0,4	5,0	0,5	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
Cooperativismo	10,00%	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3	5,0	0,5	3,0	0,3	2,0	0,2
	100,00%	2,7		3,4		3,6		3,9		3,1		2,9	

Fuente: Estudio - Ucacsur

Donde en un promedio comparativo, observamos la posición competitiva actual.



Fuente: Estudio de Mercado - Ucacsur

- Virtudes de Multicoop

✓ Fidelización de Clientes: 4,0 puntos

✓ Tasas pasivas: 4,0 puntos

Se encuentra a buen nivel respecto a sus competidores.

✓ Estabilidad en Atención al Cliente y Calidad de Productos (aunque necesita mejoras para destacar).

- Debilidades de Multicoop

⚠ Tasas Activas (2,0) puntos

⚠ Imagen de Marca (3,0) puntos, mientras que Provida tiene 5,0

⚠ Respuestas y Claridad (3,0), cuando Educadores está en 5,0

Estas áreas muestran una brecha considerable, principalmente frente a Provida, que lidera este comparativo



- Oportunidades de Mejora
 - ✚ Optimizar Tasas Activas y Pasivas
Ofrecer tasas más competitivas para atraer clientes y mejorar rentabilidad.
 - ✚ Fortalecer la Imagen de Marca
Invertir en marketing, responsabilidad social y visibilidad para acercarse a la percepción positiva como la Cooperativa Provida.
 - ✚ Mejorar Respuestas y Claridad
Capacitación del personal y digitalización de procesos para dar respuestas claras y rápidas.
 - ✚ Agilidad y Tiempos de Respuesta
Implementar tecnología que acelere la atención y disminuya tiempos de respuesta.

1.2.3.- Análisis Externo Causal - FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
- Base sólida de ahorros.	- Digitalización de servicios.
- Estructura Organizativa Eficiente	- Productos para sectores vulnerables (mujeres, jóvenes, zonas rurales)
- Alto nivel de fidelidad de nuestros socios.	- Alianzas estratégicas con organismos de integración del SFPS.
	- Productos y servicios con valor agregado social y/o medioambiental.
	- Tecnología disponible para innovación.
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
- Falta de personal capacitado.	- Creciente competencia de fintechs.
- Baja penetración en grupos focalizados del mercado.	- Cambio permanente en las regulaciones y normativas del Organismo de Control.
- Limitada capacidad de inversión.	- Riesgo de morosidad en auge.
- Limitada Oferta de productos y/o servicios.	- Crisis Económica-Política del país.
- Áreas de mejora y procesos obsoletos.	- Tasas de interés activas y pasivas competitivas.

El levantamiento con el FODA se realizó con 3 enfoques diferentes: Coyuntura Nacional, Indicadores Financieros, Sostenibilidad; lo cual nos permite mantener una postura clara sobre las estrategias para combatir los escenarios adversos, como identificar que el SFPS tiene grandes oportunidades si logra digitalizarse, profesionalizar su gestión y ampliar su oferta hacia nichos desatendidos. Sin embargo, enfrenta desafíos serios por la competencia tecnológica y la necesidad de adaptarse rápidamente a un entorno económico y regulatorio cambiante. Adicional, se realizó con 3 actores: Empleados, Directivos y Socios, cada uno de ellos con personal estratégico de aporte institucional, si bien muchos coincidieron, el análisis definitivo fue un ejercicio grupal de distinción de prioridades críticas relacionadas con el Norte Estratégico definido y que permitió el reconocimiento propio con relación a Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades.



Este diagnóstico interno, vinculado al análisis del entorno externo del SFPS, resulta fundamental para definir estrategias que mitiguen los impactos directos en el giro del negocio de la Cooperativa Multicoop. Estas estrategias se transformarán en objetivos concretos y acciones de cumplimiento dentro de la Planificación Estratégica 2025 - 2027.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- ☒ Promover la educación financiera en nuevos nichos de mercado (jóvenes, mujeres).
- ☒ Innovar y diversificar nuestro portafolio de productos y/o servicios.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- ☒ Usar la cercanía y la confianza con los socios para competir con fintechs del segmento 2.
- ☒ Aprovechar la reinversión social para contrarrestar la desconfianza sectorial.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- ☒ Superar la falta de digitalización mediante alianzas con fintechs solidarias del SFPS.
- ☒ Acceder a capacitación y formación a través de cooperación nacional.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- ☒ Fortalecer la gobernanza y gestión para evitar quiebras y pérdida de confianza.
- ☒ Implementar controles de riesgo para enfrentar sobreendeudamiento y morosidad.

2. Direccionamiento Estratégico

Multicoop, para el 2027 ha definido los siguientes Objetivos Estratégicos:

Estos objetivos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART).

- Crecimiento de Socios: Incrementar el número de socios ACTIVOS en un 43% anual en los próximos 3 años. Referencia: Socios activos - 31 de Dic 2024 (5111 socios).
- Incremento de productos financieros: Desarrollar y lanzar 2 nuevos productos de ahorro y crédito en los próximos 12 meses (2025).
- Digitalización: Implementar una plataforma digital para la gestión de cuentas y créditos en línea en el transcurso de los próximos 2 años.
- Desarrollar alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con otras cooperativas o instituciones para mejorar los servicios y la capacitación.
- Educación financiera: Ofrecer programas de capacitación financiera a 80% de los socios activos en el próximo año.

INDICADORES GENERALES: PARA VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

Enunciado considerado	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia
Crecimiento de Socios	% Incremento de socios	> 43%	Captaciones y Operaciones	Anual
Incremento de Productos Financieros	# Incremento de nuevos productos de ahorro.	1	Gerencia y Jefe de Negocios	Anual
	# Incremento de nuevos productos de crédito.	1	Gerencia y Jefe de Negocios	Anual
Digitalización	Plataforma virtual con opción para gestión de pagos	1	Gerencia, TI, Jefe de Captaciones, Operaciones	Bienio
	Plataforma virtual con opción para créditos en línea	1	Gerencia, TI, Jefe de Crédito	Bienio
Desarrollar alianzas estratégicas	# Incremento de acuerdos y/o convenios con instituciones del SFPS y de la EPS.	1	Gerencia	Anual
Educación Financiera	% Incremento de programas de capacitación en Educación Financiera enfocados en socios activos de Multicoop	> 50%	Responsable de Educación Financiera, Talento Humano	Anual
	% Socios activos asistentes a los programas de capacitación en Educación Financiera	> 50%	Responsable de Educación Financiera, Talento Humano	Anual

3. Objetivos e Iniciativas Estratégicas

Con el propósito de consolidar el direccionamiento del presente Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, se abordan los efectos actuales y futuros derivados de la crisis sanitaria, económica y social provocada por el COVID-19. En este contexto, la Cooperativa reconoce la necesidad de repotenciarse desde su filosofía institucional, su estructura organizativa y el impacto que genera en sus socios y en el mercado. Esta herramienta propone posicionar a la Cooperativa Multiempresarial como la opción financiera preferida de los jóvenes a través de la transformación digital y la oferta de productos y servicios innovadores, accesibles y alineados a sus necesidades y estilo de vida. Este proceso de transformación se plantea a mediano plazo, considerando que tomará el transcurso de los próximos tres años, periodo que define el horizonte temporal del Plan Estratégico 2025-2027. Al igual que para todo el Sector Financiero Popular y Solidario, la acción oportuna y sin dilaciones será un factor clave para el éxito.

En este marco, directivos, administradores, colaboradores y socios estratégicos se enfocarán en la consecución de los Objetivos Estratégicos definidos. Estos se estructuran bajo cuatro perspectivas fundamentales, las cuales orientan la ejecución de la estrategia y su lógica de causa y efecto, facilitando así su implementación y control.

Es fundamental resaltar la importancia de evaluar, de manera trimestral, el impacto de los objetivos estratégicos en la institución. Factores externos, como la coyuntura político-económica, pueden influir directa o indirectamente en los niveles de cumplimiento previstos. Por ello, cualquier ajuste o reestructuración que se considere necesario en el Plan Estratégico será comunicado oportunamente a través de las instancias de gobierno correspondientes, siempre en beneficio de nuestra Cooperativa Multiempresarial.

Objetivo Estratégico 01:

Alcanzar un crecimiento sostenido del Activo y Patrimonio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE (Diciembre 2024)	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Periodicidad Control	META AL 2025	META AL 2026	META AL 2027
OE 1: Alcanzar un crecimiento sostenido del Activo y Patrimonio	\$29,046,250.43	Tamaño del Activo	*Implementar políticas de gestión de riesgos que identifiquen y mitiguen los posibles impactos negativos sobre la solvencia. *Promover una estrategia de inversión diversificada que contemple tanto la seguridad a corto plazo como el crecimiento a largo plazo. *Fortalecer la transparencia y la comunicación financiera con los socios, manteniéndolos informados sobre la situación financiera y los planes de futuro de la cooperativa.	Gerencia	Anual	\$34,050,950.86	\$39,158,593.49	\$45,032,382.51
	S/D	Margen de Beneficio Neto	*Optimizar los costos operativos mediante la automatización de procesos. *Diversificar la cartera de productos financieros. *Ampliar la oferta de servicios digitales para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa. *Mejorar la calidad del servicio para reducir la tasa de morosidad y aumentar la captación de nuevos socios.	Gerencia	Anual	> 5%	Incremento del 6% con respecto al 2025	Incremento del 8% con respecto al 2026
	0.28%	ROE	*Evaluar y optimizar la utilización de los activos de la cooperativa para maximizar su rendimiento. *Priorizar las inversiones que generen un retorno directo y estable, asegurando la calidad y eficiencia de las operaciones.	Gerencia	Anual	1.5%	3%	3%
	7.90%	Tasa de morosidad	*Fomentar la educación financiera entre los socios para evitar impagos y promover la cultura del ahorro. *Establecer criterios de evaluación más estrictos para la aprobación de nuevos créditos, reduciendo el riesgo de morosidad.	Jefe de Negocios	Anual	<7%	<5%	<5%
			*Implementar un sistema de monitoreo de la morosidad y establecer alertas tempranas para tomar medidas correctivas a tiempo. *Ofrecer soluciones flexibles de pago y refinanciamiento a los socios en dificultades financieras.	Jefe de Cobranzas				
	\$519,218.43	Capital Social	*Captación de Nuevos Socios a través de campañas de afiliación enfocadas en segmentos clave (jóvenes, emprendedores, grupos vulnerables). *Mantener una gestión prudente de la liquidez para garantizar que la cooperativa pueda hacer frente a sus obligaciones financieras.	Gerencia	Anual	Incremento del 10% con respecto al 2024	Incremento del 10% con respecto al 2025	Incremento del 10% con respecto al 2026

*El crecimiento del activo a través de un análisis del comportamiento y crecimiento histórico, se ha propuesto crecer al 2025 un 17% con relación a la línea base del 2025 y en el 2026 y 2027 un 15% respectivamente.

Objetivo Estratégico 02:

Dinamizar e incrementar la intermediación financiera directamente con el socio y sus familias.

OBIETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE (Diciembre 2024)	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Periodicidad Control	META AL 2025	META AL 2026	META AL 2027
OE2: Dinamizar e incrementar la intermediación financiera directamente con el socio y sus familias	5111 socios activos	Aumentar la Base de Socios Activos	*Implementar campañas de captación y fidelización de nuevos socios a través de canales digitales, como redes sociales, sitios web y aplicaciones móviles. *Ofrecer incentivos o bonificaciones para nuevos socios que abran cuentas de ahorro o soliciten productos de crédito. *Establecer alianzas con empresas y organizaciones locales para ofrecer beneficios exclusivos a sus empleados o miembros.	Jefe de Negocios	Anual	Incremento del 43% con respecto al 2024	Incremento del 43% con respecto al 2025	Incremento del 43% con respecto al 2026
			*Organizar talleres o seminarios sobre educación financiera para promover los beneficios de la cooperativa para socios activos.	Responsable de Educación Financiera.				
	S/D	Diversificar fuentes de Ingresos Financieros	*Creación de productos financieros innovadores como fondos de inversión. *Establecer un programa de aliados o colaboraciones con otras instituciones que permitan ofrecer productos y/o servicios de ahorro con beneficios exclusivos a los socios.	Jefe de Negocios	Anual	> 15%	Incremento del 15% con respecto al 2025	Incremento del 15% con respecto al 2026
			*Incremento pagos móviles y operaciones de inversión.	TICS				
	S/D	Incrementar el ahorro y la inversión colectiva	*Desarrollar programas de incentivos para aquellos socios que mantengan ahorros programados y operaciones de plazo fijo vigentes.	Jefe de Negocios	Anual	> 10%	Incremento del 10% con respecto al 2025	Incremento del 10% con respecto al 2026

Objetivo Estratégico 03:

Innovar la experiencia del ahorro: relaciones, asistencia, recompensas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA BASE (Diciembre 2024)	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Periodicidad Control	META AL 2025	META AL 2026	META AL 2027
OE3: Innovar la experiencia del ahorro: relaciones, asistencia, recompensas	Número de transacciones No financieras en el 2024: 1654	Indicadores de Fidelización en Servicios No Financieros	*Mejorar los canales y estrategias para incentivar el uso de nuestros productos y/o servicios No financieros.	Jefe de Negocios	Anual	Incremento del 10% con respecto al 2024	Incremento del 10% con respecto al 2025	Incremento del 10% con respecto al 2026
	S/D	Reducir los costos operativos	*Implementar una gestión más eficiente de los recursos humanos, a través de formación y capacitación continua, optimizando la asignación de tareas.	Talento Humano	Anual	< 10%	Disminución del 15% con respecto al 2025	Disminución del 20% con respecto al 2026
			*Revisar contratos con proveedores y entidades externas para obtener mejores condiciones y precios.	Gerencia				
			*Establecer controles rigurosos sobre los gastos no esenciales.	Gerencia				

Objetivo Estratégico 04:

Incrementar la capacidad de transaccionar, innovar y ampliar un punto de atención.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA BASE (Diciembre 2024)	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Periodicidad Control	META AL 2025	META AL 2026	META AL 2027
OE4: Incrementar la capacidad de transaccionar, innovar y ampliar puntos de atención.	S/D	Crecimiento y Expansión	*Expansión Geográfica: Abrir nuevas sucursales o agencias en zonas con alto potencial de captación de socios.	Gerencia	Anual	-	1 nuevo punto de atención	-
	S/D	Digitalización	*Incorporar tecnologías como inteligencia artificial (IA) para mejorar los servicios de atención al cliente y la evaluación de créditos.	TIC's	Anual	1	1	1
	S/D		*Educación Digital: Crear contenido educativo online que facilite el acceso a la información financiera.	Responsable de Educación Financiera	Anual	2	5	8
	S/D	Impacto en la Comunidad	*Proyectos Sociales y/o Medio Ambientales: Generar iniciativas de desarrollo local que generen impacto positivo a la comunidad.	Talento Humano	Anual	Al menos 1 proyecto social y/o medio ambiental impulsado por Multicoop	Al menos 1 proyecto social y/o medio ambiental impulsado por Multicoop	Al menos 1 proyecto social y/o medio ambiental impulsado por Multicoop



4. Actividades para la realización de las Acciones / Estrategias

Es fundamental comprender la importancia del trabajo conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestra institución. Por ello, para cada objetivo hemos definido indicadores estratégicos específicos, así como las fuentes de cálculo correspondientes, que facilitarán el seguimiento y la evaluación de los avances. Estos elementos se han diseñado para apalancar el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos en el período 2025-2027, en coherencia con los lineamientos de nuestro Plan Estratégico.

Fuente y/o Forma de Cálculo

Objetivo Estratégico 1: Alcanzar un crecimiento sostenido del Activo y Patrimonio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Fuente / Cálculo	Periodicidad
OE1: Alcanzar un crecimiento sostenido del Activo y Patrimonio	Tamaño del Activo	*Implementar políticas de gestión de riesgos que identifiquen y mitiguen los posibles impactos negativos sobre la solvencia. *Promover una estrategia de inversión diversificada que contemple tanto la seguridad a corto plazo como el crecimiento a largo plazo. *Fortalecer la transparencia y la comunicación financiera con los socios, manteniéndolos informados sobre la situación financiera y los planes de futuro de la cooperativa.	Gerencia	\$Monto de Crecimiento del Activo	Anual
	Margen de Beneficio Neto	*Optimizar los costos operativos mediante la automatización de procesos. *Diversificar la cartera de productos financieros. *Ampliar la oferta de servicios digitales para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa. *Mejorar la calidad del servicio para reducir la tasa de morosidad y aumentar la captación de nuevos socios.	Gerencia	%Incremento del Margen de Beneficio Neto	Anual
	ROE	*Evaluar y optimizar la utilización de los activos de la cooperativa para maximizar su rendimiento. *Priorizar las inversiones que generen un retorno directo y estable, asegurando la calidad y eficiencia de las operaciones.	Gerencia	%Incremento del ROE	Anual
	Tasa de morosidad	*Fomentar la educación financiera entre los socios para evitar impagos y promover la cultura del ahorro. *Establecer criterios de evaluación más estrictos para la aprobación de nuevos créditos, reduciendo el riesgo de morosidad.	Jefe de Negocios	%Reducción de la tasa de morosidad	Anual
		*Implementar un sistema de monitoreo de la morosidad y establecer alertas tempranas para tomar medidas correctivas a tiempo. *Ofrecer soluciones flexibles de pago y refinanciamiento a los socios en dificultades financieras.	Jefe de Cobranzas		
	Capital Social	*Captación de Nuevos Socios a través de campañas de afiliación enfocadas en segmentos clave (jóvenes, emprendedores, grupos vulnerables). *Mantener una gestión prudente de la liquidez para garantizar que la cooperativa pueda hacer frente a sus obligaciones financieras.	Gerencia	\$Monto de Crecimiento del Capital Social	Anual



Fuente y/o Forma de Cálculo

Objetivo Estratégico 2: Dinamizar e incrementar la intermediación financiera directamente con el socio y sus familias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Fuente / Cálculo			Periodicidad
OE2: Dinamizar e incrementar la intermediación financiera directamente con el socio y sus familias	Aumentar la Base de Socios Activos	*Implementar campañas de captación y fidelización de nuevos socios a través de canales digitales, como redes sociales, sitios web y aplicaciones móviles. *Ofrecer incentivos o bonificaciones para nuevos socios que abran cuentas de ahorro o soliciten productos de crédito. *Establecer alianzas con empresas y organizaciones locales para ofrecer beneficios exclusivos a sus empleados o miembros.	Jefe de Negocios	Número de campañas ejecutadas	Número de incentivos y/o bonificaciones entregadas a socios	Número de socios nuevos de empresas	Anual
		*Organizar talleres o seminarios sobre educación financiera para promover los beneficios de la cooperativa para socios activos.	Responsable de Educación Financiera	Número de talleres sobre EF enfocados a socios activos			
	Diversificar fuentes de Ingresos Financieros	*Creación de productos financieros innovadores como fondos de inversión. *Establecer un programa de afiliados o colaboraciones con otras instituciones que permitan ofrecer productos y/o servicios de ahorro con beneficios exclusivos a los socios.	Jefe de Negocios	Número de productos creados/actualizados	Número de programas generados		Anual
		*Incremento pagos móviles y operaciones de inversión.	TIC's	Número de transacciones de pago generadas	Número de transacciones de inversión generadas.		
	Incrementar el ahorro y la inversión colectiva	*Desarrollar programas de incentivos para aquellos socios que mantengan ahorros programados y operaciones de plazo fijo vigentes.	Jefe de Negocios	Número de ahorros programados	Número de DPF's	Número de programas o incentivos	Anual

Fuente y/o Forma de Cálculo

Objetivo Estratégico 3: Innovar la experiencia del ahorro: relaciones, asistencia, recompensas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Fuente / Cálculo			Periodicidad
OE3: Innovar la experiencia del ahorro: relaciones, asistencia, recompensas	Indicadores de Fidelización en Servicios No Financieros	*Mejorar los canales y estrategias para incentivar el uso de nuestros productos y/o servicios No financieros.	Jefe de Negocios	Número de transacciones de servicios no financieros	-	-	Anual
	Reducir los costos operativos	*Implementar una gestión más eficiente de los recursos humanos, a través de formación y capacitación continua, optimizando la asignación de tareas.	Talento Humano	Número de capacitaciones a colaboradores	-	-	Anual
		*Revisar contratos con proveedores y entidades externas para obtener mejores condiciones y precios.	Gerencia	Número de contratos revisados	-	-	
		*Establecer controles rigurosos sobre los gastos no esenciales.	Gerencia	Disminución en el monto de gastos	-	-	



Fuente y/o Forma de Cálculo

Objetivo Estratégico 4: Incrementar la capacidad de transaccionar, innovar y ampliar un punto de atención.

TIVO ESTRATÉGICO	Indicadores Estratégicos	Acciones / Estrategias	Responsable	Fuente / Cálculo			Periodicidad
OE4: Incrementar la capacidad de transaccionar, innovar y ampliar puntos de atención.	Crecimiento y Expansión	*Expansión Geográfica: Abrir nuevas sucursales o agencias en zonas con alto potencial de captación de socios.	Gerencia	Puntos nuevos de atención	-	-	Anual
	Digitalización	*Incorporar tecnologías como inteligencia artificial (IA) para mejorar los servicios de atención al cliente y la evaluación de créditos.	TIC's	Número de tecnologías implementadas	-	-	Anual
		*Educación Digital: Crear contenido educativo online que facilite el acceso a la información financiera.	Responsable de Educación Financiera	Número de capacitaciones digitales difundidas	-	-	Anual
	Proyecto Social	*Proyectos Sociales y/o Medio Ambientales: Generar iniciativas de desarrollo local que generen impacto positivo a la comunidad.	Talento Humano	Número de proyectos generados	-	-	Anual



5. Presupuesto Institucional 2025

A continuación, se presenta el presupuesto proyectado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial para el año 2025. Este documento ha sido elaborado con base en los objetivos estratégicos planteados para el período, así como en un análisis de las condiciones económicas actuales y las proyecciones del sector financiero popular y solidario. El presupuesto busca garantizar una gestión eficiente de los recursos, priorizando el fortalecimiento patrimonial, la sostenibilidad financiera y la generación de valor para nuestros socios, por lo que se ha tomado como referencia el histórico de 8 años (desde el 2017 hasta el 2024), el mismo servirá para mantener una visión más alineada a la realidad de la institución.

CODIGO	CUENTA	HISTORICO				PROYECCIÓN
		dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
1	ACTIVO	16,525,489	19,093,934	22,372,882	29,046,250	34,050,951
2	PASIVO	14,053,048	16,340,800	19,779,305	26,018,231	30,608,267
3	TOTAL PATRIMONIO	2,470,674	2,732,757	2,684,950	3,019,967	3,406,871
	RESULTADOS	1,767	20,377	-91,373	8,053	35,813

CODIGO	CUENTA	HISTORICO				PROYECCIÓN		
		dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	SUPUESTOS %	CRECIMIENTO \$
2	PASIVO	14,053,048	16,340,800	19,779,305	26,018,231	30,608,267		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	13,434,415	14,990,874	18,068,963	25,220,567	29,884,975		
2101	Depósitos a la vista	3,420,836	3,352,422	2,972,114	3,483,138	3,831,452	10.00%	348,314
2103	Depósitos a plazo	9,835,723	11,584,469	14,753,802	21,423,518	25,708,221	20.00%	4,284,704
2105	Depósitos restringidos	177,855	53,983	343,048	313,911	345,302	10.00%	31,391
25	CUENTAS POR PAGAR	298,481	335,871	371,522	486,427	547,900	10.00%	61,473
2501	Intereses por pagar	190,298	195,815	252,941	354,399	389,839		
2503	Obligaciones patronales	59,259	82,797	85,589	85,538	106,922	25.00%	
2504	Retenciones	4,869	5,625	5,796	7,811	8,592		
2505	Contribuciones, impuestos y multas	9,917	22,180	2,461	6,851	7,536		
2506	Proveedores	18,464	12,683	8,750	9,977	10,975		
2590	Cuentas por pagar varias	15,674	16,772	15,985	21,850	24,036		
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	319,997	1,013,184	1,337,417	308,797	172,926	-44.00%	-135,871
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	319,997	401,831	924,289	79,481	44,509		
2606	Obligaciones con entidades financieras públicas	0	611,353	413,128	229,316	128,417		
29	OTROS PASIVOS	156	871	1,403	2,441	2,465	1.00%	24
2990	Otros	156	871	1,403	2,441	2,441		
2	TOTAL PASIVO	14,053,048	16,340,800	19,779,305	26,018,231	30,608,267	17.64%	4,590,036
3	PATRIMONIO	2,470,674	2,732,757	2,684,950	3,019,967	3,406,871		
31	CAPITAL SOCIAL	517,000	514,573	513,900	519,218	649,023	25.00%	129,805
3103	Aportes de socios	517,000	514,573	513,900	519,218	649,023		
33	RESERVAS	1,620,297	1,898,838	2,163,059	2,398,129	2,757,848	15.00%	359,719
3301	Fondo Irreparable de Reserva Legal	1,609,972	1,882,872	2,151,761	2,397,668	2,757,318		
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	333,377	319,346	0	102,619	118,012		
36	RESULTADOS	0	0	7,991	0	0		
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	0	0	7,991	0	0		
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio	831,746	1,061,838	1,222,656	1,367,786	1,572,954		
3604	(Pérdida del ejercicio)	831,746	1,061,838	1,222,656	1,367,786	1,572,954		
3	TOTAL PATRIMONIO	2,470,674	2,732,757	2,684,950	3,019,967	3,406,871	12.81%	386,905
	ECF	1,767	20,377	-91,373	8,053	35,813		



6. Anexos

Con el siguiente documento ejecutivo se adjunta adicional como anexos el archivo formato Excel "PRESUPUESTO 2025" mismo que servirá como insumo específico en la elaboración del presente documento y para la mejor comprensión de sus lectores.

7. Conclusiones

Con la implementación de este Plan Estratégico 2025-2027, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial se proyecta como una entidad sólida, innovadora y comprometida con el desarrollo de sus socios y de la comunidad. A través de la transformación digital, la diversificación de productos financieros y el fortalecimiento institucional, se espera consolidar una cooperativa más competitiva y sostenible. Este plan marca el camino hacia una mayor inclusión financiera, un incremento en el ahorro y la inversión de los socios, así como una gestión eficiente y transparente. En definitiva, se aspira a fortalecer la confianza y la fidelización de los socios, generando un impacto positivo en su calidad de vida y en el crecimiento sostenible de la cooperativa.

Muy Atentamente.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial