



Lucha Campesina
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Plan Estratégico 2026 -2028



MISIÓN



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

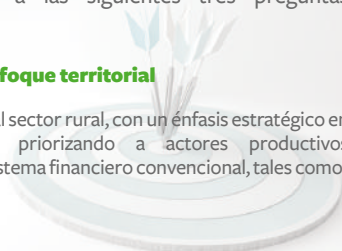
Contribuir al desarrollo socioeconómico del sector rural con énfasis en la microempresa agropecuaria mediante servicios financieros inclusivos e innovadores.

La misión define el sentido de existencia de la cooperativa, orientando su acción institucional hacia el desarrollo territorial sostenible, a partir de un modelo financiero inclusivo, responsable e innovador. Su formulación responde de manera integrada a las siguientes tres preguntas fundamentales:

¿QUIÉN? – Sujetos de atención y enfoque territorial

La cooperativa orienta su accionar al sector rural, con un énfasis estratégico en la microempresa agropecuaria, priorizando a actores productivos tradicionalmente excluidos por el sistema financiero convencional, tales como:

- Pequeños productores rurales.
- Microempresarios agropecuarios.
- Mujeres y jóvenes emprendedores del ámbito rural.



¿CÓMO? – Forma de intervención y propuesta de valor

La cooperativa cumple su misión mediante la provisión de servicios financieros inclusivos e innovadores, diseñados y gestionados bajo criterios de:

- Cercanía territorial y conocimiento del entorno rural.
- Adaptación a las dinámicas productivas agropecuarias.
- Innovación en productos, canales y modelos de atención.
- Uso progresivo de herramientas digitales y mecanismos alternativos de acceso.

¿POR QUÉ? – Propósito e impacto esperado

La razón de ser de la cooperativa es contribuir al desarrollo socioeconómico del sector rural, entendiendo el financiamiento no solo como un medio transaccional, sino como un instrumento de dinamización económica, mejora de ingresos y fortalecimiento de la calidad de vida de las comunidades atendidas.

Este propósito se materializa a través de una gestión orientada a la sostenibilidad financiera y social, incorporando la medición del impacto económico y social generado, y garantizando una actuación responsable, transparente y coherente con los principios cooperativos y de gobernanza.

Indicadores de medición de la Misión y del Plan Estratégico 2026–2028



Indicador	Relación con la misión	Medio de Verificación
% Cartera Agropecuaria de Microcrédito	Mide de forma directa el énfasis estratégico en la microempresa agropecuaria, evidenciando que el crédito se orienta al sector productivo rural y no al consumo.	Reportes del core financiero; segmentación de cartera por destino y actividad económica.
% de créditos otorgados a mujeres	Evidencia inclusión financiera efectiva y reducción de brechas de acceso, en concordancia con el enfoque inclusivo declarado en la misión.	Base de datos de operaciones de crédito; segmentación por género y ubicación geográfica.



Indicador	Relación con la misión	Medio de Verificación
% de crédito otorgado a adultos mayores (mayores de 65 años)	Refleja el impulso a la inclusión financiera en segmentos tradicionalmente no atendidos, en coherencia con el enfoque social y territorial de la Cooperativa.	Registros de crédito con segmentación etaria; reportes de cartera.
# Corresponsales Solidarios activos	Mide el acceso territorial real a servicios financieros, condición indispensable para impulsar desarrollo socioeconómico en zonas rurales dispersas.	Registro de corresponsales activos; reportes operativos y transaccionales.
Evaluación de Impacto	Consolida el cumplimiento de la misión al medir el cambio socioeconómico generado (ingresos, empleo, productividad, resiliencia, mejora de calidad de vida) en los socios atendidos.	Encuestas de impacto; análisis comparativo pre y post; informes de evaluación social y ambiental.





VISIÓN



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ser referentes en inclusión financiera rural.

La visión de la Cooperativa Lucha Campesina expresa su aspiración de consolidarse como una institución referente en inclusión financiera rural a nivel nacional, reconocida como un modelo de gestión por su capacidad de generar acceso efectivo y sostenible a servicios financieros en territorios rurales.

Este posicionamiento se sustenta en un modelo de gestión que combina cercanía, innovación en productos y canales, enfoque prioritario en segmentos históricamente excluidos y una actuación responsable y transparente, alineada a los principios de la economía popular y solidaria. La visión orienta el crecimiento institucional hacia un liderazgo basado no solo en cobertura, sino en impacto social verificable, confianza y sostenibilidad en el tiempo.

Indicadores de medición de la Visión y del Plan Estratégico 2026–2028



Indicador	Relación con la visión	Medio de Verificación
% Cartera Agropecuaria de Microcrédito	Demuestra un foco estratégico sostenido y verificable en la microempresa agropecuaria rural, evitando la desviación hacia crédito de consumo u otros segmentos no misionales. Ser referente implica especialización real, no solo declarativa.	Que la Cooperativa no únicamente declara su orientación rural, sino que su portafolio crediticio refleja estructuralmente dicha orientación, consolidando una posición diferenciada en el sistema financiero popular y solidario.
# Corresponsales Solidarios activos	Evidencia acceso territorial efectivo y un modelo operativo que logra presencia donde otras entidades no llegan. La condición de “referente” exige capacidad de cobertura y capilaridad sostenida en zonas rurales dispersas.	Que el modelo de atención territorial es replicable, escalable y funcional para ampliar inclusión financiera rural, fortaleciendo una red de servicios que reduce barreras de distancia y costos de acceso.



Indicador	Relación con la visión	Medio de Verificación
Calificación de Protección al Cliente	Un referente en inclusión financiera rural debe crecer con prácticas responsables, éticas y transparentes. Este indicador asegura que la expansión no se apoya en prácticas riesgosas o de afectación al socio.	Que el crecimiento inclusivo es responsable y sostenible, con estándares de trato justo, transparencia y mecanismos de atención y resolución que fortalecen la confianza del socio y la reputación institucional.



VALORES

Para cumplir su misión y avanzar hacia su visión, la Cooperativa Lucha Campesina se sostiene en valores que orientan su manera de actuar y tomar decisiones. Estos valores reflejan la forma en que trabajamos, servimos a nuestros socios y construimos confianza dentro y fuera de la cooperativa.



- ✓ **Pasión**
- ✓ **Integridad**
- ✓ **Trabajo en equipo**
- ✓ **Lealtad**
- ✓ **Compromiso**





PILAR 1

CULTURA ORGANIZACIONAL

El pilar de Cultura Organizacional constituye la base de la gestión institucional y reconoce al talento humano como el principal habilitador del cumplimiento de la misión y visión de la cooperativa.

OBJETIVO 1

IMPULSAR UN ENTORNO DE TRABAJO SOLIDARIO Y PARTICIPATIVO QUE GARANTICE EL BIENESTAR Y DESARROLLO PERSONAL

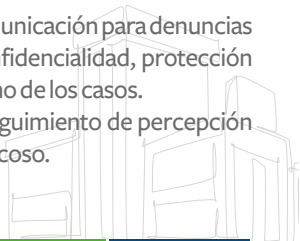
Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
% de colaboradores que perciben un entorno laboral seguro y libre de acoso	0	>70%	>80%	>90%



% de satisfacción de encuestas de clima laboral	85%	88%	90%	>90%
% Rotación de personal	31%	<25%	<20%	<17%

Estrategias - líneas de acción

- Realizar evaluación Clima laboral GPTW.
- Organizar encuentro anual de colaboradores (Team Building) e implementar planes de acción derivados de los resultados.
- Política de reconocimiento a la excelencia.
- Diseñar programa de formación e inducción para puestos operativos y comerciales dentro de la agencia.
- Obtener Sello Empresa Segura.
- Implementar canal institucional de comunicación para denuncias “Libre de Acoso”, que garantice la confidencialidad, protección de la identidad y el tratamiento oportuno de los casos.
- Implementar sistema de medición y seguimiento de percepción de Entorno Laboral Seguro y Libre de Acoso.



OBJETIVO 2

FORTALECER LA IDENTIDAD COOPERATIVA Y LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA BASADA EN VALORES, TRANSPARENCIA E INCLUSIÓN.



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
# de personas participantes en las Asambleas Informativas Territoriales	495	>500	>500	>500
% de colaboradores y directivos certificados en identidad cooperativa y cultura organizacional	0%	80% colaboradores 100% directivos certificados	90% colaboradores 100% directivos certificados	>95% colaboradores 100% directivos certificados

Estrategias - líneas de acción

- Ejecutar Talleres de Educación Financiera.
 - Implementar programa de formación y certificación en liderazgo, identidad cooperativa y cultura organizacional para directivos y colaboradores.
 - Implementar Asambleas Informativas Territoriales que garantice transparencia, rendición de cuentas y participación de los socios en sus territorios.
- 

- Implementar un Programa de activación y formación de Representantes Cooperativos.
- Diseñar e Implementar Programa Formador de Formadores en Educación Cooperativa.
- Implementar programa de Educación Cooperativa.



PILAR₂

EXPERIENCIA SOCIO/CLIENTE

OBJETIVO₃

GARANTIZAR SERVICIOS FINANCIEROS AGILES,
INCLUSIVOS Y DIFERENCIADOS CON ENFASIS EN MUJERES
Y EMPRENDEDORES DEL SECTOR RURAL.

Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
# Talleres de Educación Cooperativa	0	30	50	100



Talleres de Educación
Financiera

54 talleres
2911
participantes

50
talleres

75
talleres

100
talleres

% de asistencia a la
Asamblea General de
Representantes

50%

70%

80%

>90%

% directivos que completan el
Programa de Formador de Formadores
en Educación Cooperativa

0

100%

100%

100%

% Cartera Agropecuaria de
Microcrédito

55%

58%

>60%

>60%

% de Prestamistas con
relación a los socios activos

38%

>45%

>50%

>55%

% socios con cuentas
activas

52%

55%

58%

60%

Calificación de
protección al cliente

ORO

ORO

ORO

ORO

Negocios afiliados al Sistema
Lucha Campesina QR

0

300

600

1000

Corresponsales
Solidarios activos

100

115

130

150

% socios mujeres con
crédito activos

42%

>44%

>48%

>51%

% operaciones de crédito menores a \$ 2,000 dólares / Total oper. Crédito	11%	>14%	>16%	>20%
# Transacciones Promedio por mes de Corresponsal Solidario	50	65	98	150
% de quejas y reclamos resueltos en 15 días	89%	>89,50%	>89,74%	>90%
% Socios adultos mayores (>65) con crédito	6%	>6%	>7%	>8%
# socios/clientes migrantes y/o discapacitados	0	>300	>600	>1132

Estrategias - líneas de acción

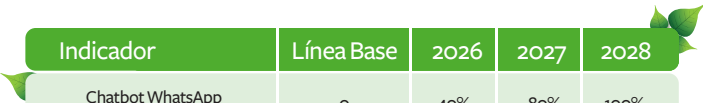
- Fortalecer la operación de los corresponsales solidarios mediante acompañamiento técnico, incentivos por transaccionalidad y monitoreo permanente de su desempeño.
- Expandir el ecosistema comercial y digital mediante afiliación de negocios para pagos con QR.
- Implementar campañas de promoción e incentivos para activación de cuentas por agencias.

- Fomentar la colocación de créditos a mujeres a través del fortalecimiento esquema comisiones e incentivos al Equipo Comercial.
- Fomentar la colocación de créditos menores a \$2.000,00 a través del fortalecimiento del esquema comisiones e incentivos al Equipo Comercial.
- Creación del producto Agropymes.
- Digitalización de crédito agropecuario.
- Plan de fortalecimiento del microcrédito agropecuario.
- Fomentar la colocación de créditos a socios adultos mayores entre 65 y 74 años a través del fortalecimiento del esquema comisiones e incentivos al Equipo Comercial.
- Generar créditos preaprobados para socios (Cuenta Ahorristas) que no registran créditos en la Cooperativa.
- Generar producto crédito educativo .
- Impulsar la transaccionalidad de corresponsales mediante Plan de incentivos monetarios y no monetarios.
- Implementar proceso de evaluación nivel de satisfacción atención socio/cliente.
- Implementar sistema de turnos de atención socios/clientes en agencias.

- Mantener Calificación ORO de protección al cliente mediante auditorías, control de reclamos y mejora continua del servicio.
- Impulsar la identificación y captación de nuevos socios clientes acorde a características de inclusión financiera.

OBJETIVO 4

CONSOLIDAR UNA RELACIÓN CERCANA Y CONFIABLE CON SOCIOS Y CLIENTES MEDIANTE UNA CONTACTABILIDAD TRANSPARENTE, ACTIVA Y RESPONSABLE EN TODOS LOS CANALES DE ATENCIÓN



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
Chatbot WhatsApp implementado	0	40%	80%	100%
Línea 1800 implementada y operativa	0	35%	70%	100%

- Implementar una línea 1800 para atención socios/clientes.
- Desplegar chatbot en WhatsApp integrado con core financiero para autoservicio y consultas frecuentes.



PILAR3 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

OBJETIVO 5

MEJORAR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA Y LA CALIDAD DE LOS PUNTOS DE CONTACTO CON EL SOCIO MEDIANTE LA DIGITALIZACIÓN DE SERVICIOS, CANALES Y COMUNICACIONES, FORTALECIENDO UNA EXPERIENCIA ÁGIL, ACCESIBLE Y CONSISTENTE.



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
# Kioskos Digitales de Servicios	1	4	7	10
# Cajeros Automáticos	11	13	16	20





# de Talleres de Educación Digital	0	10	20	30
% de Socios con Cuentas Activas que utilizan LC Personas	27%	33%	36%	>40%
% de Socios con Cuentas Activas que utilizan Tarjeta de Débito	39%	43%	46%	>50%
% Transaccionalidad a través de Canales Electrónicos	53%	55%	58%	>60%

Estrategias - líneas de acción

- Promover el uso de canales electrónicos mediante comunicación dirigida e incentivos para motivar la interacción de los socios. Implementar el LC móvil que permita a los socios acceder a servicios financieros de forma ágil y segura.
- Actualizar infraestructura del Data Center con redundancia, escalabilidad y certificación.
- Migrar Data Center principal a Telconet con pruebas de contingencia.
- Promover el uso del canal LC Personas mediante comunicación e incentivos para motivar la interacción de los socios.



- Promover el uso del canal Tarjeta de Débito mediante comunicación e incentivos para motivar la interacción de los socios.
- Incrementar Cobertura de Red de Cajeros Automáticos.
- Implementar Kioskos Digitales priorizados por Agencias.
- Implementar programa institucional de Educación Digital para colaboradores y socios.

OBJETIVO 6

OPTIMIZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL MEDIANTE LA DIGITALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS CLAVE, REDUCIENDO COSTOS, REPROCESOS Y DEPENDENCIA DE TAREAS MANUALES



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
# de Procesos Críticos Digitalizados y Automatizados	0	1	3	5



- Implementar Intranet para fortalecer la comunicación interna y la gestión del conocimiento mediante que centralice información, procedimientos y lineamientos institucionales.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, como base para la estandarización y control de procesos críticos a digitalizar.
- Implementar flujos de aprobación para solicitudes internas, gestión documental y comunicación institucional.
- Implementar automatización de procesos, iniciando con proceso crítico como fase de madurez para la transformación digital.
- Implementar un sistema de gestión documental con digitalización progresiva del archivo pasivo.



PILAR4 **SOSTENIBILIDAD**

OBJETIVO 7

MANTENER LOS NIVELES DE CRECIMIENTO, MEJORANDO LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PARA POTENCIAR LA RENTABILIDAD, SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y CALIFICACIÓN DE RIESGO



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
% Cartera Bruta/Total de Activos	70,98%	73%	74%	75%
% de Cobertura de Cartera en Riesgo	138,96%	140%	144%	150%
% de Eficiencia en Gastos Operacionales	6,58%	6,20%	<6,00%	<6,00%
% Rentabilidad sobre Activos	0,46%	0,80%	1,00%	>1,00%
Calificación de Riesgos	A-	A	A+	AA-
Monto en Activos	112 MM	135 MM	170 MM	200 MM
% Solvencia Patrimonial (Patrimonio/Activos)	14,56%	14,70%	15,00%	>15,00%



Estrategias - líneas de acción

- Estrategia de fondeo evaluando el crecimiento de activos mediante fortalecimiento de la colocación de cartera, incremento de captaciones y ajustes al portafolio de productos financieros.



- Realizar estudio de factibilidad de mercado para nuevos puntos de atención.
- Fortalecer la política de provisiones mediante monitoreo permanente de la cartera en riesgo y la gestión preventiva de la cartera vencida.
- Incrementar la rentabilidad mediante optimización del margen financiero, control de gastos operativos y mejora de la eficiencia comercial.
- Optimizar los gastos operacionales mediante control presupuestario estricto, revisión de contratos, racionalización de proveedores y estandarización de procesos.
- Fortalecer la estructura del activo incrementando la participación de la cartera bruta sobre el total de activos, a través de una gestión financiera eficiente, que permita mejorar la rentabilidad, sostenibilidad financiera y calificación de riesgo institucional.
- Implementar un plan integral de fortalecimiento financiero mediante el establecimiento de indicadores críticos, que asegure la vigilancia continua de la solvencia, eficiencia y calidad de cartera. Este sistema implementará un protocolo de Alerta Temprana, activando planes de acción al detectar cualquier desviación de los umbrales de riesgo definidos.

- Desarrollar un sistema de gestión de indicadores integrado con core financiero para seguimiento estratégico.
- Fortalecer el nivel de solvencia mediante reinversión sostenida de excedentes, control de crecimiento de activos ponderados por riesgo y gestión prudente del apalancamiento.

OBJETIVO 8

CONSOLIDAR UNA GESTIÓN AMBIENTAL, SOCIAL Y DE GOBERNANZA QUE FORTALEZCA LA REPUTACIÓN, TRANSPARENCIA Y SOSTENIBILIDAD DE LA COOPERATIVA



Indicador	Línea Base	2026	2027	2028
Calificación de Rating Social y Ambiental	BB+	BBB-	BBB-	BBB
Evaluación de Impacto	3	3	3	4
# Resmas de Papel consumidas en el periodo	2500	<2100	<1800	<1534
Gasto por Consumo de Energía Eléctrica (USD)	\$52.442	\$50.869	\$48.771	\$47.198



# personas participantes en programas de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica de Agronegocios	1000	40 talleres 1300 personas	50 talleres 1600 personas	60 talleres 2000 personas
--	------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

Estrategias - líneas de acción

- Diseñar e implementar un modelo integral de gestión ASG alineado a estándares internacionales, que incorpore políticas ambientales, sociales y de gobernanza con enfoque en sostenibilidad y transparencia.
- Implementar programa de Ecoeficiencia orientado a optimizar el consumo de papel alineada a los principios ASG.
- Implementar programa de Ecoeficiencia orientado a optimizar el consumo energía promoviendo una cultura organizacional alineada a los principios ASG.
- Implementar sistema de medición de impacto social y ambiental que permita evaluar periódicamente los efectos de los servicios financieros en los socios y el entorno.
- Implementar talleres de agronegocios a través de días de campo y con el apoyo de socios estratégicos.
- Implementar herramienta de Simulador de Agronegocios.
- Implementar Escuela de Asesores de Crédito Rural.



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

