



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Plan Estratégico 2023 -2025



MISIÓN



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Brindar servicios financieros ágiles e innovadores con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria.

La MISIÓN constituye el enunciado central que establece el enfoque social y financiero de la cooperativa; determina por tanto el PARA QUÉ, esto es la contribución de la institución a la comunidad; el QUIÉN, estableciendo los grupos de interés a los cuales enfocará sus servicios y el CÓMO, esto es la estrategia diferenciadora de la cooperativa.

En el PARA QUÉ y el QUIÉN, la cooperativa ha señalado que su propósito superior es el de contribuir al **“desarrollo rural y la productividad agropecuaria”**.

Si bien se reconoce que el desarrollo requiere intervenciones en múltiples líneas de acción, la cooperativa define CÓMO será su estrategia de intervención, esto es: **“brindar servicios financieros ágiles e innovadores”**.

La **agilidad** en la prestación del servicio constituirá un enfoque principal de la cooperativa, en el reconocimiento que, en especial en el tema de crédito, un servicio ágil, la rápida respuesta al requerimiento de un socio, es una de las principales características esperadas al servicio dado que permite resolver con prontitud la necesidad de un negocio o una emergencia personal o familiar.

La **innovación** constituye una característica complementaria a desarrollar y mantener en la cooperativa, innovación vinculada con la implementación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la calidad y oportunidad del servicio a los socios, pero también comprendida como una estrategia de mejora continua en sus modelos y procesos de gestión.

La evaluación del cumplimiento de la misión constituirá una de las acciones a implementar, siendo un elemento para incorporar en sus memorias de gestión de desempeño social. Los indicadores previstos para la medición de la misión contemplan:

Enunciado de la misión	Indicador	Medio de Verificación
A.- Desarrollo rural y productividad agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de ingresos de socios de zona rural. ● Incremento de ingresos de socios agricultores. ● Participación de la cartera microcrédito vs total de cartera. ● Participación de la cartera de crédito agropecuaria vs cartera total. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudios de impacto y/o bases de datos de socios. ● Estados financieros ● Reportes de cartera
B.- Servicios Financieros Ágiles	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de entrega de los créditos (excepto créditos con garantía real) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reporte de tiempo promedio de entrega de créditos



VISIÓN



Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ser referentes en productos financieros inclusivos para el desarrollo del sector agropecuario y microempresario del país.

La Visión se enfoca en el reconocimiento que aspira alcanzar por parte de sus grupos de interés y de la comunidad como una entidad que ha desarrollado y mantiene una metodología de trabajo con enfoque en una atención oportuna a la microempresa y en especial al sector agropecuario de los segmentos medio y pequeños, normalmente no atendidos por las instituciones financieras, que complementada con procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas impulse su desarrollo.

VALORES

Para el desarrollo de sus actividades, la Cooperativa Lucha Campesina ha definido sus códigos de conducta en cinco valores fundamentales que guiarán el comportamiento y la acción de sus empleados, funcionarios y directivos. Los valores – principios establecidos comprenden los siguientes:



- ✓ **Pasión**
- ✓ **Honestidad**
- ✓ **Responsabilidad**
- ✓ **Integridad**
- ✓ **Trabajo en equipo**





PERSPECTIVA: **FINANCIERA**

OBJETIVO 1: SOSTENIBILIDAD

Alcanzar una rentabilidad anual sobre activos (ROA) superior al 2%.

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Rentabilidad/ Activos Totales (%)	0,09%	0,63%	1,50%	2,10%

ESTRATEGIAS OBJETIVO 1

- 1.- Reducir gastos operativos.
- 2.- Reducir gasto de provisiones por cartera improductiva.
- 3.- Revisar tasas de interés pasivas.



PERSPECTIVA: **FINANCIERA**

OBJETIVO 2: CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

Superar los USD 80 millones en total de activos.

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Total de Activos	54 Millones	69 millones	81 millones	98 millones

ESTRATEGIAS OBJETIVO 2

- 1.- Aperturar dos nuevas agencias.
- 2.- Fortalecer los productos de Captaciones.
- 3.- Gestionar fuentes de Financiamiento Nacionales e Internacionales.
- 4.- Ampliar la Red de Cajeros Automáticos.
- 5.- Fortalecer los planes de Marketing (mayor enfoque a Medios Digitales)





PERSPECTIVA: **FINANCIERA**

OBJETIVO 3: PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS

Lograr un nivel de cartera de crédito bruta vs activos totales no menor al 80%.

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Cartera Bruta/ Activos Totales%	73.53%	75%	78%	80%

ESTRATEGIAS OBJETIVO 3

- 1.- Establecer un esquema de incentivos, vinculado con indicadores de productividad y calidad de cartera.
- 2.- Establecer línea de crédito pre aprobados.
- 3.- Implementar servicio de requerimiento de crédito en línea en la página web.
- 4.- Implementar herramientas tecnológicas para el levantamiento de información en campo.
- 5.- Mantener plan de mejora continua de políticas y procesos de crédito.



PERSPECTIVA: **FINANCIERA**

OBJETIVO 4: CALIDAD DE CARTERA Y PRUDENCIA FINANCIERA

Alcanzar una cartera en riesgo (30 días) no mayor al 3% y una cobertura con provisiones superior al 150%

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Provisiones/ (Cartera vencida + cartera que no devenga intereses) %	168,93%	120%	130%	155%





ESTRATEGIAS OBJETIVO 4

- 1.- Implementar auditorías metodológicas de crédito.
- 2.- Incorporar el modelo de score de originación de crédito.
- 3.- Establecer y actualizar límites de riesgo de crédito y plan de acción correctiva.
- 4.- Establecer y actualizar zonas de riesgo y políticas de restricciones.
- 5.- Ejecutar programa de capacitación de asesores de negocios.
- 6.- Desarrollar e implementar plan de fortalecimiento de metodología de crédito.
- 7.- Gestionar contratación de empresa de cobranzas para administración de cartera en demanda judicial.





PERSPECTIVA: **CLIENTES MERCADEO**

OBJETIVO 5: INCLUSIÓN FINANCIERA

Disponer de una red de corresponsales solidarios con no menos de 80 puntos de atención.



Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Número de corresponsales solidarios operando	0	3	40	80

ESTRATEGIAS OBJETIVO 5

- 1.- Desarrollar manuales, políticas, y procesos para la operación de corresponsales solidarios.
- 2.- Desarrollar y ejecutar plan de marketing para promover servicios en corresponsales solidarios.
- 3.- Establecer y ejecutar campañas promocionales dirigidas a clientes no bancarizados y desatendidos.
- 4.- Desarrollar y ejecutar plan de capacitación de los corresponsales sobre técnicas de servicios y mecanismo de ventas.



PERSPECTIVA: **CLIENTES MERCADEO**

OBJETIVO 6: DESARROLLO RURAL Y PRODUCTIVO

Mantener una cartera de microcrédito no menor al 75% del total de crédito, y cartera agropecuaria no menor al 60% del total de microcrédito.



Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Cartera microcrédito/ Cartera total %	74,06%	75%	75%	75%
Cartera agropecuaria/ Cartera microcrédito %	49,81%	50%	55%	60%





ESTRATEGIAS OBJETIVO 6

- 1.- Fortalecer los productos de crédito relacionado al sector agropecuario.
- 2.- Mantener actualizadas las fichas agropecuarias como herramienta para el análisis de crédito.
- 3.- Implementar seguro agrícola.
- 4.- Generar alianzas con empresas de la cadena de valor.
- 5.- Fortalecer la gestión del área de agronegocios.





PERSPECTIVA: **CLIENTES MERCADEO**

OBJETIVO 7: INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE CANALES ELECTRÓNICOS

Alcanzar un nivel de transaccionalidad por canales electrónicos no menor al 30% del total de transacciones.

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Total de transacciones por canales electrónicos/Total de transacciones %	0%	5%	15%	30%



ESTRATEGIAS OBJETIVO 7

- 1.- Ampliar la red de cajeros automáticos.
- 2.- Ejecutar campañas de mercadeo de canales electrónicos.
- 3.- Desarrollar y ejecutar plan de mejoramiento de las interfaces de la WEB y APP.





PERSPECTIVA:

GESTIÓN ORGANIZACIONAL PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 8: CALIFICACIÓN DE RIESGO

Fortalecer la gestión integral de manera de alcanzar una calificación de riesgo no menor a BBB+.

Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Calificación de Riesgo	BBB	BBB+	BBB+	A-

ESTRATEGIAS OBJETIVO 8

ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

- 1.- Implementar nuevas metodologías y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos.
- 2.- Actualizar y realizar pruebas de los planes de contingencia y continuidad del negocio.

- 3.- Potencializar los sistemas de información que le permitan a la entidad utilizar eficientemente metodologías propias de administración integral de riesgos.
- 4.- Fortalecer el sistema de indicadores de alerta temprana, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite el cumplimiento de límites.
- 5.- Establecer estrategias de comunicación y capacitación de riesgos financieros que fomenten una cultura de riesgo con empleados y directivos de la Institución.



SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

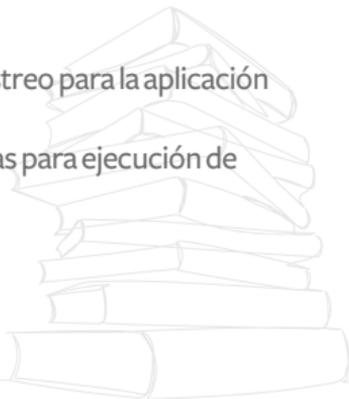
1.- Implementar el sistema de seguridad de la información bajo la norma ISO 27001.

GOBERNABILIDAD

- 1.- Desarrollar e implementar planes de formación y capacitación del equipo directivo para mantener altos niveles de gobernabilidad y especialización de riesgos.
- 2.- Desarrollar e implementar planes de formación para el equipo gerencial en habilidades de liderazgo.
- 3.- Implementar metodologías de trabajo en equipo.

AUDITORÍA

- 1.- Implementar una metodología de muestreo para la aplicación del plan de auditoría.
- 2.- Implementar herramientas tecnológicas para ejecución de auditoría.



PROCESOS

- 1.- Implementar un sistema de gestión documental.
- 2.- Implementar el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001.
- 3.- Implementar el sistema de gestión de indicadores.
- 4.- Mantener plan de actualización permanente de normativa interna.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- 1.- Implementar el Data Center alterno.
- 2.- Potencializar y reestructurar el Departamento de Tecnología de la Información.
- 3.- Implementar el sistema de calificación de proveedores tecnológicos
- 4.- Establecer y ejecutar un plan de potenciamiento de la infraestructura tecnológica y renovación del parque tecnológico interno.



5.- Actualizar el core financiero a nivel de procesos, interfaces, entre otras necesarias para la optimización y mejor desempeño del aplicativo.

6.- Establecer un plan de contingencias en áreas tecnológicas y procesamiento de datos (priorizando las actividades más riesgosas).

7.- Desarrollar el plan operativo de desarrollo de aplicativos internos.

8.- Desarrollar y ejecutar plan para fortalecer las seguridades informáticas, físicas y lógicas.





LIQUIDEZ/CONCENTRACIÓN – TESORERÍA

- 1.- Establecer planes de fondeo para cubrir eventuales necesidades financieras.
- 2.- Reducir el nivel de concentración de las obligaciones con el público en los 25 y 100 mayores depositantes.





PERSPECTIVA: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO 9: CALIDAD DE AMBIENTE LABORAL

Mantener certificación de buen lugar para trabajar con un puntaje no menor a 90.

Alcanzar un nivel de rotación del personal no mayor al 10% anual.



Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Puntaje de buen lugar de trabajo	82	87	89	90
Porcentaje nivel de rotación de personal	38,13%	20%	15%	10%

ESTRATEGIAS OBJETIVO 9

- 1.- Establecer esquemas de incentivos diferenciados de acuerdo con la categorización del personal de negocios.
- 2.- Diseñar e implementar un plan de capacitación de todo el personal de la Cooperativa en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.
- 3.- Implementar escuela de asesores de negocios y cajeros.
- 4.- Ejecutar el plan de carrera y sucesión de cargos.
- 5.- Diseñar e implementar un plan de gestión por competencias.
- 6.- Diseñar e implementar un plan de formación de personal back up.





PERSPECTIVA:
**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

OBJETIVO 10: GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOCIAL
- PROGRAMAS DE EDUCACIÓN

Programas de Educación

Alcanzar al menos 1000 personas participantes en procesos de educación financiera.

Fomento – Desarrollo Agropecuario

Lograr al menos 500 productores agropecuarios atendidos con asistencia técnica y capacitación

Responsabilidad Ambiental

Ejecutar al menos 4 campañas de sensibilización para protección ambiental.



Indicador	Línea Base	2023	2024	2025
Número de capacitados en Educación Financiera	734	800	900	1000
Número de productores agropecuarios atendidos con asistencia y capacitación	0	100	300	500
Número de campañas de protección ambiental	0	1	2	4

ESTRATEGIAS OBJETIVO 10

EDUCACIÓN FINANCIERA

1.- Establecer un proceso permanente de Educación Financiera en establecimientos educativos.

FOMENTO – DESARROLLO AGROPECUARIO

1.- Desarrollar un programa de asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios.

2.- Ejecutar capacitación a socios productores en procesos de elaboración de Plan de Negocio para mejorar la promoción y venta de sus productos.





RESPONSABILIDAD COMUNITARIA Y AMBIENTAL

- 1.- Realizar programas integrales para mejorar el ornato de los cantones con presencia de la Cooperativa.
- 2.- Fortalecer actividades culturales de recuperación de tradiciones con escuelas y colegios.
- 3.- Realizar proceso de recertificación de Rating Social.
- 4.- Realizar proceso de recertificación del Proceso de Protección/Atención al cliente.
- 5.- Elaborar la Memoria Anual de Sostenibilidad según estándares GRI.
- 6.- Elaborar informativos trimestrales de los indicadores y resultados financieros institucionales.





Lucha Campesina

Cooperativa de Ahorro y Crédito

