



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZÁN PARA EL PERIODO  
2017-2021”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Lourdes Gonzales Donayre**

**Sr. Víctor Guevara Torres**

**Sr. Iván Pino Marcellini**

**Asesor: Profesor Oscar De Azambuja Donayre**

**2017**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir esta experiencia de aprendizaje y de vida; y a mi familia, por inspirarme a ser cada día mejor y darme las herramientas para ser lo que hoy soy.

**Lourdes Gonzales Donayre**

Dedico el presente trabajo a mi esposa Flor de María, por su amor y paciencia a lo largo de esta etapa, y a toda mi familia que me apoyó en forma incondicional con sus acertados consejos.

**Víctor Guevara Torres**

Quiero dedicar este trabajo a mi madre que siempre me apoyó en cada uno de mis sueños; a mi padre, que en algún lugar debe estar orgulloso, y a todas las personas que con sus consejos y paciencia me ayudaron a crecer como persona y profesional.

**Iván Pino Marcellini**

Agradecemos a nuestras familias y profesores por su aporte invaluable en la preparación de esta tesis.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo contiene la propuesta del plan estratégico para los años 2017-2021 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán, que busca posicionarse como una institución sólida, con productos y servicios personalizados, con atractivas tasas de interés para las cuentas de créditos y ahorros.

Luego de un riguroso análisis de los factores externos e internos se han identificado 11 fortalezas, 12 oportunidades, 11 debilidades y nueve amenazas que ejercen influencia en la cooperativa. Asimismo, se identificaron tres ventajas competitivas, dos desventajas competitivas y 11 puntos de igualdad competitiva.

De igual forma, se utilizaron diferentes matrices que ayudaron a establecer dos estrategias intensivas: desarrollo de nuevos productos, aprovechando la venta cruzada en los territorios actuales; y penetración de mercado, al utilizar canales no tradicionales de atención al socio. Así se establecieron otras dos estrategias: redefinición de la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos; y rediseño de los procesos. Estas cuatro estrategias permitirán lograr los siguientes tres objetivos estratégicos al 2021: crecer en ingresos financieros a una tasa promedio de 20% anual; mejorar el margen del resultado operativo a un nivel de 18%; y aumentar la participación del mercado de la cooperativa a 7%.

Tras la evaluación de dichas estrategias y su aplicación al plan estratégico, se concluye que éste es viable bajo el criterio del resultado del flujo de caja descontado sobre el impacto incremental, utilizando una tasa de descuento de 17,9%. Así, se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo de S/ 3,0 millones y un flujo incremental positivo a partir del tercer año, todo esto permite concluir que será beneficioso para la cooperativa implementar este plan estratégico para los próximos cinco años, teniendo un seguimiento a las aplicaciones de las estrategias planteadas mediante el uso del balanced scorecard.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Descripción de la empresa .....	1
2. Motivación .....	1
<b>Capítulo II. Análisis del macroentorno</b> .....	<b>3</b>
1. Político .....	3
2. Económico .....	4
3. Sociocultural .....	5
4. Tecnológico .....	6
5. Ecológico .....	7
6. Legal .....	7
7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	9
<b>Capítulo III. Análisis del microentorno</b> .....	<b>10</b>
1. Identificación, características y evolución del sector.....	10
2. Análisis de la industria.....	12
2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.2 Poder de negociación de los clientes .....	13
2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	14
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	14
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	15
2.6 Influencia del gobierno .....	16
3. Análisis integral .....	17
4. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	17
<b>Capítulo IV. Análisis interno</b> .....	<b>19</b>
1. Estrategia y planeamiento actual .....	19

2. Estructura organizacional y recursos humanos .....	19
3. Marketing .....	21
4. Operaciones .....	21
5. Resultados contables y financieros .....	23
6. Análisis VRIO.....	24
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
<b>Capítulo V. Estudio de mercado .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivo .....	27
2. Metodología .....	27
3. Formulación del diseño del estudio de mercado.....	27
4. Estimación de la demanda .....	28
5. Conclusiones .....	30
<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>31</b>
1. Visión .....	32
2. Misión .....	32
3. Objetivos estratégicos .....	32
4. Matriz FODA.....	33
5. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).....	33
6. Matriz de la gran estrategia (GE).....	34
7. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	35
8. Formulación de estrategias .....	35
8.1 Estrategia genérica.....	35
8.2 Estrategias de crecimiento .....	36
<b>Capítulo VII. Plan de marketing .....</b>	<b>37</b>
1. Introducción.....	37
2. Objetivo general.....	37
3. Puntos de paridad y puntos de diferenciación.....	38
4. Formulación de estrategias de marketing.....	39
5. Mix de marketing .....	39
5.1 Producto .....	39
5.2 Precio .....	40
5.3 Plaza.....	40

5.4 Promoción.....	41
5.5 Personal.....	41
5.6 Proceso.....	42
5.7 Evidencia física.....	42
6. Presupuesto de marketing .....	42
<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>	<b>43</b>
1. Objetivo general.....	43
2. Formulación de estrategia .....	43
3. Acciones.....	43
4. Presupuesto de operaciones .....	44
<b>Capítulo IX. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
1. Objetivo general.....	46
2. Formulación de estrategia .....	46
3. Acciones.....	47
4. Presupuesto de recursos humanos .....	48
<b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social corporativa.....</b>	<b>50</b>
1. Objetivo general.....	50
2. Formulación de estrategia .....	50
3. Acciones.....	50
4. Presupuesto de responsabilidad social .....	51
<b>Capítulo XI. Plan financiero .....</b>	<b>53</b>
1. Objetivo .....	53
2. Supuestos .....	53
3. Tasa de descuento .....	53
4. Estructura de capital .....	54
5. Estado de resultados.....	54
6. Flujo de caja incremental .....	55
7. Análisis de la evaluación económica .....	56
8. Análisis de sensibilidad.....	57
9. Análisis de ratios.....	57
10. Seguimiento .....	57

<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	59
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones .....	59
<b>Bibliografía</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	69
<b>Nota biográfica</b> .....	84



## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables políticas .....	3
Tabla 2.	Variables económicas.....	4
Tabla 3.	Variables socioculturales.....	5
Tabla 4.	Variables tecnológicas.....	6
Tabla 5.	Variables ecológicas.....	7
Tabla 6.	Variables legales.....	8
Tabla 7.	Sistema bancario y no bancario .....	10
Tabla 8.	Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores .....	13
Tabla 9.	Análisis sobre el poder de negociación de los clientes.....	13
Tabla 10.	Análisis sobre la amenaza de nuevos competidores .....	14
Tabla 11.	Análisis sobre la amenaza de productos sustitutos .....	15
Tabla 12.	Análisis sobre la rivalidad entre los competidores existentes .....	16
Tabla 13.	Análisis de la influencia del gobierno .....	16
Tabla 14.	Análisis global de las fuerzas de Porter.....	17
Tabla 15.	Formulación del estudio de mercado.....	27
Tabla 16.	Análisis de regresión .....	29
Tabla 17.	Proyección de la demanda .....	30
Tabla 18.	Matriz de coherencia de estrategias con objetivos estratégicos.....	37
Tabla 19.	Objetivos de marketing.....	38
Tabla 20.	Puntos de paridad y diferenciación.....	39
Tabla 21.	Presupuesto de marketing.....	42
Tabla 22.	Objetivos de operaciones.....	43
Tabla 23.	Presupuesto de operaciones.....	45
Tabla 24.	Objetivos de recursos humanos .....	46
Tabla 25.	Presupuesto de recursos humanos .....	49
Tabla 26.	Objetivo de responsabilidad social .....	50
Tabla 27.	Presupuesto de responsabilidad social.....	52
Tabla 28.	Tasa de descuento.....	54
Tabla 29.	Escenario 1 – sin la aplicación de la estrategia propuesta (en millones de S/) .....	55
Tabla 30.	Escenario 2 – con la aplicación de la estrategia propuesta (en millones de S/)	50
Tabla 31.	Escenarios del EBITDA .....	56
Tabla 32.	Flujo de caja incremental.....	56

Tabla 33.	Resultados de la evaluación económica .....	57
Tabla 34.	Análisis de sensibilidad sobre COK (en S/) .....	57
Tabla 35.	Análisis de ratios .....	57
Tabla 36.	Balanced scorecard.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resultados financieros 2013-2016 (en millones de S/)	12
Gráfico 2.	Organigrama administrativo Coopscb	20
Gráfico 3.	Distribución normal	29
Gráfico 4.	Colocaciones de la Coopscb al año 2021	30
Gráfico 5.	Matriz Peyea	34
Gráfico 6.	Matriz GE	35
Gráfico 7.	Organigrama propuesto	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio Canvas .....	70
Anexo 2.	VARIABLES ECONÓMICAS.....	71
Anexo 3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	72
Anexo 4.	Indicadores del sector .....	73
Anexo 5.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	76
Anexo 6.	Cadena de valor .....	77
Anexo 7.	Estados financieros de la Coopsob .....	78
Anexo 8.	Balance general (expresado en soles).....	79
Anexo 9.	Análisis VRIO .....	80
Anexo 10.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	81
Anexo 11.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	82
Anexo 12.	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	83

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Descripción de la empresa**

Una cooperativa es una entidad facultada para captar recursos financieros y otorgar financiamiento preferentemente a socios, personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de mediana, pequeña y microempresa, y de consumo no revolvente.

Específicamente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santo Cristo de Bagazán” (Coopscb) fue creada en 1963 en la ciudad de Rioja, Región San Martín, y forma parte de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacrep).

El ámbito territorial de su actuación comprende las regiones de San Martín, Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Lima, con oficinas en las ciudades de Rioja, Soritor, Moyobamba, Nueva Cajamarca, Chachapoyas, Jaén, Bagua Grande, Chiclayo, Trujillo, Rodríguez de Mendoza, y en el distrito de Los Olivos (Lima), ofreciendo productos de ahorro y crédito enfocados en su propuesta de valor.

Gracias a su buena gestión, la Coopscb está posicionada en el ranking de cooperativas a nivel nacional (Fenacrep s.f.a) con el puesto número seis en activos, créditos y depósitos. Al cierre del año 2016 cuenta con más de 50.000 socios activos y 35.000 créditos vigentes, atendidos por 190 trabajadores a nivel nacional.

En el anexo 1 se presenta el modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur 2010), en el que se describe la lógica de cómo la cooperativa crea, entrega y captura valor.

### **2. Motivación**

En el Perú existen hombres y mujeres que constantemente buscan el progreso individual y familiar, siendo en su mayoría empleados, obreros, e incluso empresarios emprendedores, algunos formales y otros informales. Ellos poseen un deseo vibrante de avanzar y mejorar su situación económica en general, y siempre están en una constante búsqueda de nuevas oportunidades que sean prácticas y de bajo costo. En esta línea, la cooperativa busca aprovechar

esta oportunidad y satisfacer las necesidades de crédito de las personas a través de productos financieros atractivos para cada tipo de necesidad.

Sin embargo, actualmente la Coopscb enfrenta la disyuntiva de ingresar a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos o insistir con la especialización en los mercados pequeños de provincias. Este trabajo parte de la hipótesis que es posible incrementar el crecimiento de las colocaciones y captaciones de la cooperativa, así como su rentabilidad, como resultado de las acciones que deriven del análisis interno y externo de la misma y de la industria, que le permita identificar actividades críticas, con incidencia en la generación de valor y sostenibilidad.

Por lo expuesto, la principal motivación para realizar este trabajo es brindar las herramientas de análisis necesarias a la cooperativa para una gestión eficiente, basada en la adecuada investigación. El resultado del presente trabajo de investigación concluye con la elaboración del plan estratégico, que será implementado por la cooperativa en el quinquenio 2017-2021.

## Capítulo II. Análisis del macroentorno

### 1. Político

Las últimas elecciones presidenciales han generado un ambiente de buenas expectativas; sin embargo, ante la incertidumbre originada por el cambio de gobierno, los inversionistas actuarían inicialmente con cautela, lo cual puede retrasar inversiones o negocios dentro del país (Gallo 2016).

El ambiente político, en el último año, tuvo como una de sus principales características a la diversidad en las preferencias y expectativas de las personas, así como también se revelaron con mayor fuerza los malos manejos en los gobiernos regionales y municipales. Esto se torna relevante ya que el incumplimiento de expectativas de los electores y el incremento en el descontento respecto a la política pueden generar tensión y afectar la gobernabilidad.

Este aspecto es desfavorable para la cooperativa, ya que desarrolla sus operaciones en las principales regiones del país y está expuesta a los conflictos que pueden alterar el rumbo político y económico del país; sin embargo, es importante señalar que el gobierno viene mostrando un manejo responsable de las cuentas fiscales, así como una trayectoria estable de la deuda pública, lo cual brinda el soporte necesario para implementar el proceso de reconstrucción post Fenómeno del Niño Costero (Sección Economía, Diario Gestión 2017).

En la tabla 1 se resumen las variables más importantes del ámbito político, las cuales se desarrollan en un escenario de cautela.

**Tabla 1. Variables políticas**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Político	Incertidumbre por nuevo gobierno	Desfavorable, porque las inversiones se frenan	Amenaza
	Polarización de preferencias políticas	Desfavorable, porque crea un clima de tensión	Amenaza
	Tensión por denuncias de malos manejos en las regiones	Desfavorable, porque genera descontento	Amenaza
	Estabilidad en la política fiscal	Favorable, porque genera confianza a favor de las inversiones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Económico

Considerando las proyecciones del Banco Mundial (2016), se espera una recuperación de la economía peruana a un ritmo promedio de 3,8% para el periodo 2017-2018. Estas expectativas están basadas en el inicio de la fase de producción de proyectos mineros a gran escala y en la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura que refuercen la demanda agregada. Además, el país seguirá impulsando reformas estructurales en un ambiente político democrático, garantizando con ello la confianza desde los grandes inversionistas privados hasta los pequeños negociantes en el sector comercio.

Por el lado del sector financiero, el nivel de tasas de interés es un ámbito favorable, ya que las tasas activas respecto a las tasas pasivas mantienen un spread<sup>1</sup> atractivo al cierre del año 2016 en 14,5%, elevándose entre el 2016 y 2013 en 0,9%, lo cual garantiza la sostenibilidad del negocio de las colocaciones (BCRP 2017a). Mientras que, el nivel del tipo de cambio Sol/Dólar, a pesar de ser una variable con mayor incertidumbre, mantiene un comportamiento estable como resultado de la intervención del BCRP en el mercado cambiario, mostrándose el Sol como una de las monedas menos volátiles de Latinoamérica (Redacción Gestión 2016).

A pesar de que hay mucha oferta de condiciones financieras, la mayoría de las personas necesitan un préstamo para poder iniciar un negocio o expandirlo. Esto refiere que el cliente es beneficiado con la cantidad de ofertas que existen en el sistema financiero (ver anexo 2).

En la tabla 2 se resumen las principales variables del ámbito económico. El crecimiento económico y la estabilidad crean un marco de confianza a nuevas inversiones, mientras que el spread atractivo genera alta rentabilidad para el socio y para la reinversión.

**Tabla 2. Variables económicas**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Económico	Crecimiento económico	Favorable, ya que incentiva las colocaciones	Oportunidad
	Tipo de cambio Sol/Dólar estable	Favorable, ya que genera menor incertidumbre	Oportunidad
	Tasas de interés atractivas	Favorable, ya que rentabiliza el negocio	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>1</sup> Spread es la diferencia entre dos precios. Por ejemplo, si se vende un activo por un precio más alto que uno que lo compró, este beneficio se llama spread. Traducción libre (The free dictionary by Farlex, s.f.).



### 3. Sociocultural

Respecto al aspecto sociocultural, el futuro crecimiento del producto bruto interno (PBI) del Perú tendrá como base juntar la creatividad con el emprendimiento (Sección Economía, Diario Gestión 2016), lo cual es favorable para la cooperativa, ya que le da un contexto de gran potencial de necesidad de créditos. Sin embargo, es importante controlar los desórdenes crediticios que pueden generar morosidad en las colocaciones realizadas y reducir la desinformación de los socios y de la población de la región San Martín en general, considerando que el 39,1% tiene primaria y secundaria como nivel de educación, mientras que sólo el 7,6% tiene educación superior universitaria (INEI 2016a), para lo cual se requerirá transmitir con claridad información relevante sobre los productos financieros y el buen comportamiento crediticio; así como un mayor control en el modelo de admisión de riesgos que permita asegurar el pago de cuotas de los préstamos otorgados.

Como un aspecto social desfavorable se considera al narcotráfico, sobre todo en la zona oriente donde se ubican las principales oficinas de la cooperativa, y los presuntos actos de corrupción en funcionarios de la región San Martín, como por ejemplo en casos de compras a proveedores (Sección San Martín, RPP Noticias 2017) o el adeudo a los maestros de dicha región (Redacción Diarivoces 2017). Estas variables pueden tener un gran impacto negativo en los negocios y en la tranquilidad de los comerciantes.

En la tabla 3 se resumen las principales variables socioculturales. Considerando éstas, se deben diseñar nuevos productos de consumo según las necesidades y nivel educativo de los socios, así como estar vigilantes ante el lavado de activos y la corrupción.

**Tabla 3. Variables socioculturales**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Sociocultural	Potencial de créditos por emprendimiento	Favorable, porque incrementa las colocaciones	Oportunidad
	Narcotráfico	Desfavorable, ya que podría generar ingresos ilícitos	Amenaza
	Comportamiento sobre créditos-morosidad	Desfavorable, debido a que influye sobre el nivel de insolvencia	Amenaza
	Corrupción	Desfavorable, ya que genera desconfianza y atrasos en la ejecución de planes regionales	Amenaza
	Bajo nivel educativo en la región San Martín	Desfavorable, por la desinformación y poca cultura financiera	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Tecnológico

El aspecto tecnológico es un tema aún incipiente en la selva del país; sin embargo, hay avances en las nuevas formas de comunicación, acceso a nuevas tecnologías y mejores conexiones de Internet.

Desde el año 2008 hasta el 2016 el número de agentes bancarios se incrementó en 609% y el número de cajeros se incrementó en 126%. Si bien es cierto, las oficinas bancarias siguen siendo un punto de contacto entre la entidad bancaria y el usuario, se encontraron nuevas formas de contactar a la entidad financiera gracias a la tecnología (Sección Perú, Diario El Comercio 2016).

Asimismo, se debe mejorar la tecnología y medios de comunicación como una forma de ir entendiendo los servicios financieros y el avance de la bancarización del usuario peruano (Redacción Perú 21 2015). Al cierre del año 2016, el 10,4% de los hogares de la región San Martín tienen internet (INEI 2016a). Dicho servicio es liderado por la empresa Bitel, brindando cobertura 4G con planes de crecimiento en provincias para diferentes centros poblados (Sección Sectores y Empresas, Semana Económica 2017).

En la tabla 4 se resumen las variables más importantes del ámbito tecnológico. Las nuevas herramientas tecnológicas con mejor conectividad son una gran oportunidad para implementar un sistema de evaluación, captación y medición de rentabilidad de los productos de la cooperativa.

**Tabla 4. Variables tecnológicas**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Tecnológico	Nuevas formas de comunicación	Favorable, ya que permite llegar a clientes potenciales	Oportunidad
	Acceso a nuevas tecnologías	Favorable, porque la tecnología da mayores herramientas de medición, captación y gestión	Oportunidad
	Conectividad de internet	Favorable, porque existen planes de expansión para incrementar la conectividad	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Ecológico

En la región San Martín, la cooperativa brinda gran parte de sus servicios a personas dedicadas al negocio agrícola, por lo que cualquier factor climatológico, como por ejemplo las plagas, no solo perjudicarían los sembríos y horas de trabajo, también pueden mermar en el cumplimiento de sus obligaciones financieras y, finalmente, en la rentabilidad del negocio.

En el año 2016, pese a los problemas climáticos, se tuvo una reacción favorable debido a los programas implementados por el gobierno como Sierra Azul<sup>2</sup>, lo que permitió una mejor reacción ante los posibles efectos de los cambios climáticos.

En la tabla 5 se resumen las principales variables del ámbito ecológico. El Fenómeno del Niño Costero, así como las malas condiciones del clima que pueden perjudicar el negocio de los asociados; por lo tanto, es importante obtener información climatológica de primera mano, así como apuntar a la diversificación de productos para minimizar riesgos.

**Tabla 5. Variables ecológicas**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Ecológico	Factores climatológicos adversos	Desfavorable, debido a que frena los créditos agrícolas	Amenaza
	Baja rentabilidad de los sembríos	Desfavorable, ya que una mala cosecha podría originar problemas de pago	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 6. Legal

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacrep) es una organización de integración cooperativa, fundada el 10 de abril de 1959, que realiza actividades de representación, defensa, educación cooperativa, asistencia técnica y, desde 1993, de supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Coopac) (Fenacrep s.f.b).

La Fenacrep se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) indirectamente y busca la oportunidad constante de sinergias y mejores prácticas para ser replicadas en todas las cooperativas, lo cual es un aspecto favorable.

---

<sup>2</sup> Sierra Azul es un proyecto del Gobierno Central que incluye siembra, tecnología, técnica y reservorios de agua implementados en la Selva y Costa del Perú para mitigar los efectos del cambio climático (Gil Mena, 2017).

Por otro lado, la legislación que rige a las cooperativas es el Decreto Legislativo N°085, Ley General de Cooperativas (Presidencia de la República 1981), el mismo que cuenta con un Texto Único Ordenado (TUO) promulgado por Decreto Supremo N°074-90-TR desde el año 1990 (Presidencia de la República 1990), el cual señala que las cooperativas están inafectas al impuesto a la renta por los ingresos netos provenientes de las operaciones que realicen con sus socios. En el mismo sentido, los contribuyentes ubicados en la Amazonía gozan de la exoneración del impuesto a la renta por las operaciones señaladas en la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión Amazónica.

La SBS, como entidad supervisora del sistema financiero peruano y en el marco de los principios esenciales de Basilea III<sup>3</sup>, emite normas orientadas a establecer sistemas que permitan a las instituciones reguladas, identificar y administrar el riesgo crediticio, los riesgos de mercado, los riesgos de operación y el riesgo país.

El Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución SBS N°13278-2009) señala al Consejo de Administración como responsable de establecer y hacer cumplir las políticas y procedimientos para identificar y administrar apropiadamente los riesgos que enfrenta la institución, correspondiendo a la Gerencia General velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo (SBS 2009).

En la tabla 6 se resumen las principales variables del ámbito legal, en las que se destaca la mayor regulación como una oportunidad.

**Tabla 6. Variables legales**

ÁMBITO	VARIABLES	IMPACTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Legal	Mayor regulación de la Fenacrep	Favorable, por una regulación uniforme para todas las cooperativas	Oportunidad
	Mayor regulación de la SBS	Favorable, debido a que daría mayor solidez a las cooperativas	Oportunidad
	Exoneración impuesto a la renta a cooperativas	Favorable, por decreto para organizaciones cooperativas	Oportunidad
	Renta régimen amazonía	Favorable, para asesorar a los socios a ser más competitivos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

<sup>3</sup> Basilea III es el tercero de los acuerdos de Basilea, el cual pretende fortalecer la regulación, supervisión y la gestión de los riesgos en el sector bancario, con la finalidad de afrontar con eficiencia y solvencia situaciones originadas por tensiones financieras y económicas (Economipedia, s.f.).

## **7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Conforme a David (2003), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar todos los ámbitos externos como son los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, en función a la importancia de los mismos.

El peso indica el nivel de importancia que tiene cada factor en el éxito de la cooperativa; así, se asigna un peso que puede ir desde 0 (menos importante) hasta 1 (más importante). Por lo general, las oportunidades tienen más peso que las amenazas; sin embargo, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

Además, basándose en las estrategias de la compañía, cada factor se califica de 1 a 4 con la finalidad de indicar si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor.

La metodología consiste en multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Con ello, se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para obtener el total ponderado de la cooperativa.

El resultado ponderado total obtenido para la cooperativa es de 1,5 (ver anexo 3), ubicándose por debajo del promedio (2,5), lo que significa que las estrategias de la empresa no están enfocadas en aprovechar las oportunidades externas ni tampoco en evitar las amenazas.

### Capítulo III. Análisis del microentorno

#### 1. Identificación, características y evolución del sector

El sistema financiero peruano está regido bajo la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, en la cual se establece el marco de regulación y supervisión a la que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias a dichas empresas (Congreso de la República 1996).

En la tabla 7 se pueden identificar dos grandes grupos dentro del sistema financiero, como son:

- **Sistema bancario.** Es el conjunto de instituciones bancarias que realiza intermediación financiera. Está integrado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Banco de la Nación y las empresas bancarias (denominadas también bancos comerciales o banca múltiple).
- **Sistema no bancario.** Es el conjunto de instituciones que realizan intermediación indirecta, captan y canalizan recursos, pero no califican como bancos. Está integrado por las compañías de seguro, cooperativas de ahorro y crédito, cajas municipales y rurales, bolsa de valores, administradoras de fondo de pensiones, entre otros.

**Tabla 7. Sistema bancario y no bancario**

Sistema bancario	Sistema no bancario
<ul style="list-style-type: none"><li>• Banco Central de Reserva</li><li>• Banco de la Nación</li><li>• Empresas de banca múltiple</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)</li><li>• Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)</li><li>• Financieras</li><li>• Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Edpymes)</li><li>• Cooperativa de Ahorro y Crédito (Coopac)</li><li>• Compañía de seguros</li><li>• Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el sistema no bancario se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito (Coopac), las cuales son entidades sin fines de lucro y existen para servir a sus asociados, ofreciéndoles un lugar seguro para depositar sus ahorros y acceder a préstamos a tasas razonables, entre otros servicios financieros (Fenacrep s.f.c).

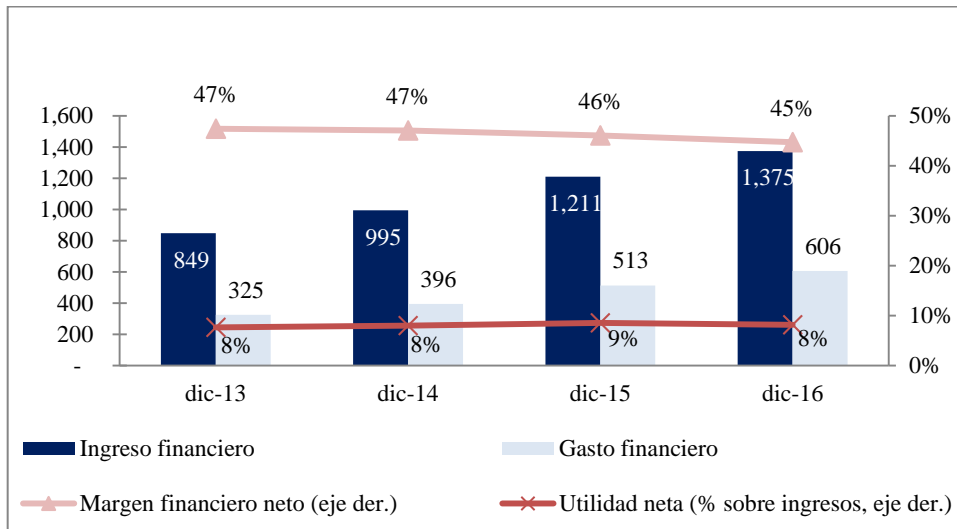
Estas entidades, al no estar autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) a operar con terceros, se encuentran supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacrep) u otras federaciones de segundo nivel reconocidas por la Ley N°26702 (Congreso de la República 1996).

En el Perú, el Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito está conformado por 163 instituciones cooperativas de ahorro y crédito que sirven a más de 1.600.000 socios y sus familias, cuyas necesidades están dirigidas principalmente a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios en sus medianas, pequeñas o microempresas. En ese sentido, es importante destacar el crecimiento que ha mostrado este tipo de colocaciones en los últimos años; sin embargo, ha ido acompañado por el deterioro de la cartera, ya que la morosidad promedio se ubicó en 6% al 2016, siendo éste uno de los principales problemas que enfrenta el sector (ver anexo 4).

Para complementar estos indicadores, y según las cifras consolidadas del sector, las Coopac han mostrado un comportamiento creciente en términos de mayores activos por colocaciones y mayores pasivos por depósitos de sus asociados. Además, mantienen un margen financiero atractivo de 45% como promedio de los últimos años, lo cual se explica por el diferencial entre las tasas activas y pasivas.

Aunque es un sector que depende de variables con indudable incertidumbre como la tasa de interés o el tipo de cambio, es importante que la gestión de cada cooperativa se vea reflejada en su utilidad neta, de manera que pueda transmitir seguridad y confianza a los asociados. En el gráfico 1, se muestra que las Coopac han mantenido una utilidad neta promedio de 8% sobre los ingresos en los últimos años.

**Gráfico 1. Resultados financieros 2013-2016 (en millones de S/)**



Fuente: Fenacrep, s.f.d.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 2. Análisis de la industria

### 2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores está determinado por la evaluación de los criterios que se desprenden de la aplicación del modelo de Hax y Majluf (1997) y Porter (2008).

Un mayor poder de negociación de los proveedores hace que la industria sea menos atractiva y un menor poder de negociación de los proveedores la hará más atractiva. Los principales proveedores de este sector son los socios ahorristas y los comercializadores de equipos e insumos para dicha industria.

En la tabla 8 se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).



**Tabla 8. Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores**

Criterios	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Poder de negociación del proveedor	Número de proveedores importantes	Pocos					Muchos	4
	Disponibilidad de sustitutos	Bajo					Alto	4
	Diferencia o costos de cambio por el proveedor	Alto					Bajo	4
	Amenaza de integración adelante del suministrador	Alto					Bajo	5
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Bajo					Alto	2
	Contribución a la calidad de los productos del sector	Alto					Bajo	3
	Contribución a los costos totales del sector	Alta					Baja	3
	Importancia de la industria en la rentabilidad del proveedor	Baja					Alta	4
								3,6

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

El poder de negociación de los proveedores es de un nivel medio bajo que hace atractiva a la industria. Los bajos costos de cambio de proveedor y la especialización requerida en este sector no constituyen una amenaza de integración vertical que pueda impactar en la rentabilidad del mismo.

## 2.2 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con Porter (2008), a mayor poder de negociación de los clientes menos atractiva será la industria. Los clientes actuales son los socios con créditos, que en su mayoría son micro y pequeña empresa y que están presentes en Rioja, Nueva Cajamarca, Soritor, Moyobamba, Jaén, Chachapoyas, Bagua Grande, Rodríguez de Mendoza, Chiclayo, Trujillo y Lima.

En la tabla 9, se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).

**Tabla 9. Análisis sobre el poder de negociación de los clientes**

Criterios	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Poder de negociación del cliente	Número de clientes importantes	Pocos					Muchos	5
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos					Pocos	3
	Costos de cambio para el comprador	Bajo					Alto	3
	Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alto					Bajo	5
	Posibilidad de integración hacia adelante en el sector	Bajo					Alto	2
	Contribución del sector a la calidad del producto	Poco					Mucha	5
	Contribución del sector a los costos del cliente	Alta proporción					Baja proporción	4
	Rentabilidad del cliente	Bajo					Alto	5
								4,0

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

El poder de negociación de los clientes es de nivel bajo, principalmente porque la industria cuenta con muchos clientes, poco integrados, que requieren de un producto financiero y la

industria contribuye significativamente a la calidad del producto que éstos requieren. Ello disminuye el poder de negociación de los clientes, generando un impacto positivo en la rentabilidad del sector.

### 2.3 Amenaza de nuevos competidores

Según Porter (2008), mientras mayor sea la amenaza de nuevos competidores, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 10, se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).

**Tabla 10. Análisis sobre la amenaza de nuevos competidores**

Criterios	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Barreras de Entrada	Economías de escala	Baja					Alta	4
	Diferenciación de producto	Poco					Mucho	4
	Identificación/lealtad de marcas	Bajo					Alto	5
	Costo de cambio	Bajo					Alto	4
	Acceso a canales de distribución	Amplio					Restringido	4
	Necesidades de capital	Bajo					Alto	4
	Acceso a nueva tecnología	Amplio					Restringido	3
	Acceso a insumos	Amplio					Restringido	3
	Protección gubernamental/regulación de la industria	Baja					Alta	3
	Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	Poco importante					Muy importante	4
								3.8

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Las barreras de entrada tienen un nivel alto con un impacto que hace atractiva la rentabilidad de la industria. Esto quiere decir, que existe una baja amenaza de entrada de nuevos competidores debido, principalmente, al efecto de la curva de experiencia y aprendizaje en los servicios financieros, las altas necesidades de capital para la entrada de nuevos competidores y la construcción de una marca que genere confianza entre los ahorristas.

### 2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

A mayor amenaza de servicios sustitutos, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 11 se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).

**Tabla 11. Análisis sobre la amenaza de productos sustitutos**

Criterios		Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Amenaza de llegada de nuevos productos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	Mucha						Poco	4
	Costos de cambio para el usuario	Bajo						Alto	4
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	Alto						Bajo	3
	Ratio precio/valor del sustituto en el sector	Alto						Bajo	3
									3,5

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Los sustitutos son principalmente los prestamistas y las cajas de empeño, quienes constituyen una amenaza baja, lo cual hace atractiva a la industria. En las condiciones actuales del mercado, el costo de cambio a productos sustitutos para las personas es alto debido al riesgo que implica dejar su cooperativa (efecto emocional), lo cual genera una mayor rentabilidad.

### 2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Cuanto mayor sea la rivalidad entre los competidores, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 12 se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).

**Tabla 12. Análisis sobre la rivalidad entre los competidores existentes**

Criterios	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Muchos					Pocos	2
	Crecimiento de la industria	Lento					Rápido	4
	Tipo de producto	Commodity					Especialidad	4
	Diversidad de competidores	Alta					Baja	2
	Costos fijos o de almacenaje	Alto					Bajo	4
	Manera de incrementar capacidad	Grandes incrementos					Bajos incrementos	3
	Guerra de precios	Alto					Bajo	3
Barreras de Salida	Especialización en activos	Alto					Bajo	5
	Costo único de salida	Alto					Bajo	3
	Interrelación estratégica	Alto					Bajo	3
	Barreras emocionales	Alto					Bajo	4
	Restricciones de gobierno	Alto					Bajo	2
	Restricciones sociales	Alto					Bajo	4
								3,3

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

La rivalidad entre los competidores tiene un nivel medio alto debido a que existen muchos competidores en un mercado tan dinámico como el financiero. Esta rivalidad se ve compensada parcialmente con una oferta de productos financieros especializados o *ad hoc* a las necesidades de los usuarios; por lo tanto, genera un impacto neutral en la rentabilidad de la industria.

Por otro lado, se puede concluir que realmente no existen muchas barreras de salida para el sector ya que, cuando se liquida una cooperativa, al finalizar sus operaciones, ese dinero por la liquidación va a la Fenacrep como capital social, lo cual resta rentabilidad a la industria.

## 2.6 Influencia del gobierno

A mayor amenaza de cambios constantes en las normas legales y tributarias que rigen la industria donde está la cooperativa, menos atractiva será la industria y viceversa. En la tabla 13 se muestran los criterios que explican esta fuerza y su impacto sobre la misma (valor de la línea del promedio ponderado).

**Tabla 13. Análisis de la influencia del gobierno**

Criterios	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	TOTAL PONDERADO
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Gobierno	Cambios constantes de las normas legales y tributarias	Muchos					Pocos	4
	Fiscalización	Bajo					Alto	4
								4,0

Fuente: Hax y Wilde, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

La influencia del gobierno tiene un nivel alto debido a que el sector está sujeto a cambios normativos, regulatorios, tributarios que ejercen distintas entidades de gobierno, en busca de hacer más eficientes a las empresas del sector y tener un mejor control de los riesgos. Además, al ser estos cambios más estructurales y menos constantes, generan estabilidad en el sector y mayor preparación ante fiscalizaciones.

### 3. Análisis integral

La evaluación del microentorno permite concluir que la industria es atractiva para la inversión (Porter 2008). En la tabla 14 se muestran los resultados del análisis de cada fuerza y el valor total ponderado del análisis del micro entorno.

**Tabla 14. Análisis global de las fuerzas de Porter**

Evaluación global	1	2	3	4	5	TOTAL PONDERADO
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Poder de negociación de los proveedores						3,6
Poder de negociación de los clientes						4,0
Amenaza de nuevos competidores						3,8
Amenaza de productos sustitutos						3,5
Rivalidad entre competidores existentes						3,3
Influencia del gobierno						4,0
						3,7

Fuente: Hax y Majluf, 1997; Hax y Wilde, 2003; Porter, 2008.  
Elaboración: Propia, 2017.

Según el análisis previo, el sector presenta altas barreras de entrada que impiden el ingreso de nuevos competidores, tales como fuerte inversión inicial, curva de experiencia y complejidad. Por otro lado, existen pocos sustitutos y los clientes tienen bajo poder de negociación debido a su baja integración. Además, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que las tasas del sector de las cooperativas son bastante atractivas para ellos. Asimismo los cambios normativos legales y tributarios no son constantes, por lo que la influencia del Estado genera un contexto de estabilidad y control hacia las buenas prácticas. Por tanto, se puede concluir que este sector es atractivo en términos de rentabilidad.

### 4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

A través de esta matriz se identifica a los principales competidores de la Coopscb, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de las empresas analizadas. La

relación de variables o factores claves para el éxito pueden clasificarse en fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal; tres, a la fortaleza menor; dos, a la debilidad menor, y uno, a la debilidad principal.

En este caso (ver anexo 5), la extensión de productos y la posición financiera son los factores más importantes para el éxito, por lo que se le asignó una ponderación de 15% a cada uno, seguidas por la competitividad de las tasas de interés, las facilidades de acceso al crédito hacia sus clientes, la participación de mercado y el manejo interno de gestión de riesgos.

Aelucop y Abaco destacan por su sólida posición financiera, principalmente por el nivel de sus activos, lo cual se ve reflejado en su elevada participación de mercado, mientras que la Coopsab muestra su experiencia de más de 50 años en el mercado y la diversidad de oficinas en varias regiones del Perú como sus principales fortalezas; sin embargo, la adaptación a la tecnología y el control de su morosidad representan sus debilidades más importantes.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

### **1. Estrategia y planeamiento actual**

Los funcionarios y el grupo directivo de la cooperativa anualmente estructuran sus iniciativas de crecimiento; sin embargo, el proceso no es formal ya que no se tiene una metodología establecida que defina estrategias, objetivos, indicadores y metas claras. El grupo gerencial, que tiene más de una década en esa posición, cuenta con un gran conocimiento del sector donde compete y es muy importante plantear una estrategia institucional consistente hacia el futuro.

El plan estratégico es el instrumento que orienta la gestión empresarial y define la visión y misión institucional, así como los objetivos de corto, mediano y largo plazo, indicadores y metas que garanticen su desarrollo sostenible; sin embargo, la cooperativa cuenta con un plan estratégico que actualmente no le permite realizar un seguimiento que garantice los resultados. El crecimiento de la cooperativa en los últimos años ha tenido un comportamiento bastante moderado, y por ello necesita de un plan destinado a guiar el quehacer institucional, definiendo el rumbo y estrategia para el horizonte 2017-2021.

### **2. Estructura organizacional y recursos humanos**

Mintzberg (1991) estima que una organización puede dividirse en cinco partes que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales, las que también permiten conocer cómo funciona la organización.

En la cooperativa, el Consejo de Administración (Directorio) se encuentra en el ápice estratégico, pues tiene como principal labor proveer liderazgo estratégico y supervisar al gerente general, mientras que este último, pertenece a la línea media y es quien se responsabiliza por las operaciones de la institución. Por otro lado, la gerencia de riesgos califica como tecnoestructura debido a que se encarga de delimitar las tareas y procesos de la organización, mientras que la gerencia de administración se ubica como staff de apoyo, siendo el soporte de las otras partes de la organización. Finalmente, en el núcleo de operaciones se encuentran las divisiones según organigrama.

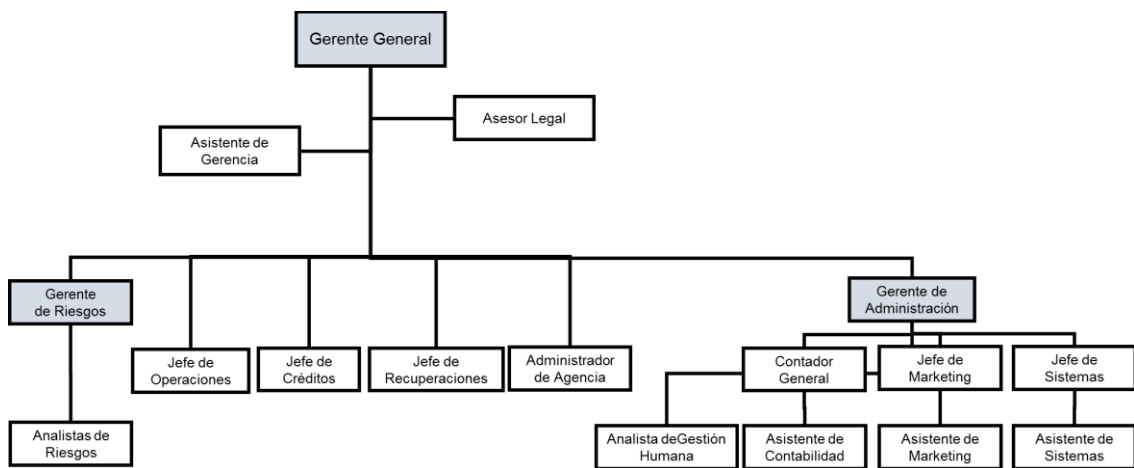
Ya que la cooperativa se dedica a brindar servicios financieros, mantiene una estructura maquilinal centralizada con procedimientos formales y trabajo especializado. Se desenvuelve en

un entorno simple y estable; sin embargo, como un operador del sistema financiero, su entorno puede ser cambiante o flexible, lo cual requiere de una estrategia organizacional basada en la programación de objetivos de corto y mediano plazo, presentando periodos moderados de estabilidad sin que ello signifique que tenga resistencia al cambio.

Según lo expuesto, la Coopscb calificaría como una organización maquina. Mintzberg (1991) señala que las organizaciones maquinales presentan los siguientes atributos: tareas altamente especializadas y de rutina, comunicación muy formalizada por toda la organización, unidades operativas de gran tamaño, agrupación de tareas sobre una base funcional y toma de decisiones relativamente descentralizada. Estos atributos calzan con la organización de la cooperativa.

En el gráfico 2 se muestra el organigrama de la cooperativa, que presenta un diseño vertical, en el que cada unidad funcional tiene un determinado nivel de autonomía con tareas estandarizadas. Además, cada nivel jerárquico lo conforman profesionales, por lo que tiene una tecnoestructura abocada al mejoramiento de los procesos y a la estandarización de las actividades operativas.

**Gráfico 2. Organigrama administrativo Coopscb**



Fuente: Gerencia de Administración Coopscb, 2016.

La filosofía de trabajo se sustenta en el servicio con calidad y calidez; la mejora continua de los servicios ofrecidos, ajustándolos a las necesidades de los socios; la eficiencia en el uso de los recursos; la austeridad y cuidado en el gasto; el trabajo en función del largo plazo y la eficacia en la optimización del tiempo. Estas características de la cultura han sido implantadas e impulsadas por el liderazgo de sus socios bajo una visión participativa.



### 3. Marketing

Actualmente, la cooperativa cuenta con una estrategia de especialización de productos, los mismos que intentan satisfacer la diversidad de necesidades de los segmentos de mercado a los que se dirige.

Los productos de la cooperativa se pueden clasificar en cuatro tipos: principales, auxiliares, de apoyo y aumentado. Estos son:

- **Productos principales.** Crédito microempresa (MES) y ahorro a plazo fijo (Certisol).
- **Productos auxiliares.** Microcredit, creditazo, crédito con descuento por planilla, crediwasi, prestafácil, credinegocios, personal directo, preferencial, comercial, preferencial plus, garantía a plazo fijo y sola firma, súper ahorro kids, ahorro futuro, ahorro libre, ahorro microfinanzas y orden de pago.
- **Productos de apoyo.** Caja activa, cajero automático, saldomatic y previsión social.
- **Producto aumentado.** Promociones con los ahorros a plazo fijo a un año o más y promociones estacionales con las aportaciones, multa electoral y previsión social.

Los productos principales y auxiliares tienen un precio diferenciado y competitivo para los socios, quienes valoran una atención personalizada, la cual está soportada en los productos de apoyo y los productos aumentados. La cooperativa define niveles de tasa de interés, de manera que asegure la rentabilidad y atractividad.

### 4. Operaciones

En el anexo 6 se esquematiza la cadena de valor según Porter (1985), la cual permite describir el desarrollo de las actividades de la cooperativa para generar valor.

Las principales actividades primarias de la cadena de valor de la cooperativa son las siguientes:

- **Logística de entrada.** Las actividades de la logística de entrada están respaldadas por la provisión de recursos a través de sus socios que se les incentiva constantemente para que provean de recursos a la cooperativa. Existen otras fuentes de fondeo o de recursos como Cofide, Banco de la Nación y Fondo mi Vivienda.

- **Operaciones.** Las actividades de las operaciones están relacionadas a la gestión de socios, ingreso de solicitudes, procesamiento, evaluación y análisis de riesgos, determinación de la capacidad de pago, aprobación de la línea de crédito y transacciones en caja, donde la cooperativa tiene establecidos diferentes controles para reducir las demoras.
- **Logística de salida.** Las actividades de la logística de salida están relacionadas a los depósitos, documentación, informes, desembolso de dinero, entrega de cronograma de pagos y la gestión de la cobranza. Las cobranzas deben generar alertas a tiempo para definir estrategias para la retención y apoyo en los cobros.
- **Marketing y ventas.** Las actividades de marketing y ventas están relacionadas a la investigación de mercados, especificación de productos y servicios, lanzamiento de productos y servicios, promoción y publicidad, gestión de canales de contacto con el cliente, gestión de clientes y administración de los promotores de venta que deben permitir que los productos de la cooperativa sean visibles y resuelvan las necesidades de los clientes y socios.
- **Servicio postventa.** Las actividades del servicio postventa están relacionadas a la generación de información al cliente, servicio de asistencia personalizada, capacitación a los socios relacionados a la administración del dinero e inversión, así como el uso de plataformas web y físicas para realizar consultas y mantenerse informado sobre las actividades de la cooperativa.

Las actividades de apoyo a la cadena de valor son las siguientes:

- **Infraestructura.** La cooperativa cuenta con actividades relacionadas a la planificación estratégica, gestión de procesos, asuntos legales, relaciones públicas, comunicaciones, gestión ambiental, seguridad patrimonial, relaciones con reguladores, auditoría, contabilidad, entre otras, que permiten dar soporte a las otras actividades de apoyo, y principalmente a las actividades primarias de la cadena de valor.
- **Administración de los recursos humanos.** La Coopscb tiene un proceso de incorporación que mantiene una estructura caracterizada por la profesionalización de sus colaboradores. Los clientes buscan atención y ayuda para sus operaciones de liquidez, lo que es perfectamente comprendido por los colaboradores, quienes se esfuerzan en entregar un servicio en los plazos y condiciones idóneas, no solo para cumplir con el cliente sino porque entienden la prioridad de sus requerimientos.

Los niveles salariales se encuentran en el promedio de mercado para puestos similares en otras cooperativas. Los incentivos y la participación de los trabajadores constituyen

enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas laboradas.

- **Desarrollo tecnológico.** El disponer de un sistema de información desarrollado internamente, otorga a la cooperativa la seguridad necesaria para sus operaciones. Este integra todos sus procesos de la cadena de provisión de recursos hasta los clientes y reduce los errores. Asimismo, se buscan nuevas tecnologías relacionadas a las operaciones y seguridad de la información.
- **Abastecimiento.** La cooperativa cuenta con proveedores a nivel nacional para la atención de sus necesidades de suministros para las operaciones y campañas. Esto lo consigue a través de un proceso riguroso de selección y evaluación de proveedores, así como su reevaluación, trabajando desde hace varios años con proveedores homologados que principalmente atienden sus requisitos de tiempos de entrega, calidad, precio, y forma de pago.

## 5. Resultados contables y financieros

En los anexos 7 y 8 se muestran los estados financieros de la Coopscb para los años 2015 y 2016, sobre los cuales se realiza un análisis horizontal de las principales cuentas de activo, pasivo y resultados.

- **Activos y colocaciones.** Los activos totales al 31 de diciembre de 2016 alcanzaron S/ 367,5 millones, cifra superior en S/ 61 millones (+20%) al cierre del año 2015, compuestos por 79% en colocaciones brutas, 24% en disponibilidades y 2% en activo fijo. Las colocaciones brutas al 31 de diciembre del 2016 totalizaron S/ 290 millones, cifra superior en 25% a lo logrado en diciembre de 2015, atribuible en su mayor parte al crecimiento de las colocaciones vigentes (+27%), las cuales alcanzaron S/ 269 millones, mientras que la cartera refinanciada aumentó en S/ 0,5 millones. Esta tendencia se mantuvo en los últimos años y se refleja en una creciente participación de las colocaciones vigentes respecto al total de colocaciones, alcanzando el 92% de éstas en el 2016.

En términos de ranking en el sistema cooperativo nacional, la Coopscb consolidó su posición en el sexto lugar, con una participación de 3% y 90.000 socios entre activos y no activos al 31 de diciembre de 2016.

- **Calidad de activos.** Paralelo al crecimiento de las colocaciones, la calidad de cartera también fue disminuyendo ya que la cartera atrasada aumentó 2% y la cartera refinanciada lo hizo en 7% el último año, frente a un crecimiento de 27% en las colocaciones vigentes.

La provisión por colocaciones al 31 de diciembre de 2016 ascendió a S/ 32,1 millones, con lo que el aprovisionamiento alcanzó 209,9%, manteniendo una amplia cobertura de la cartera atrasada.

- **Pasivos y depósitos.** Al 31 de diciembre de 2016, los pasivos totales de la cooperativa alcanzaron S/ 295 millones, mientras que los depósitos ascendieron a S/ 256 millones, siendo la fuente de recursos más importante de la cooperativa (87% del pasivo total).

El crecimiento de depósitos y obligaciones en el año (22%) se explica principalmente por la mayor captación de fondos a plazo de los socios (+S/ 28 millones).

Los depósitos a plazo representan la principal fuente de recursos de la cooperativa, con S/ 165 millones y 64% de participación; las captaciones bajo la modalidad depósitos de ahorro concentran el 34% y su monto se incrementó en 28%; le siguen en importancia los de vista con el 2% de los depósitos totales que muestran un aumento de 9% respecto al año 2015.

- **Liquidez.** La razón corriente es uno de los principales indicadores para medir la liquidez de la empresa. Al 31 de diciembre de 2016, este ratio se ubica en 1,33, nivel que mantiene estable en los últimos años, lo cual refleja la capacidad que tiene la cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- **Solvencia.** El ratio de solvencia es el reflejo de la evolución positiva de la situación financiera de la cooperativa. Según la información del anexo 8, el total de activos en relación al total de pasivos para el año 2016 es 124%, lo cual indica que la cooperativa cuenta con la capacidad financiera para hacer frente a sus obligaciones de pago.
- **Resultado neto.** El resultado neto del año 2016 ascendió a S/ 7,56 millones, superior en 19% al resultado neto obtenido en el ejercicio 2015 (S/ 6,33 millones), lo cual refleja una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) de 10% anual. A nivel del sistema cooperativo nacional, se posiciona en el quinto lugar en el ranking de cooperativas, respecto a remanentes.

## 6. Análisis VRIO

Según Barney y Griffin (1992), este modelo supone que cada organización es un conjunto de recursos y capacidades singulares que evolucionan, que sientan las bases para su estrategia y que es la fuente primaria de sus ganancias.

No todos los recursos y capacidades de la empresa tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva, este potencial se concreta cuando estos son valiosos, raros, inimitables, y

organizados. Las competencias centrales son los recursos y capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva de la empresa tiene sobre sus rivales (ver anexo 9).

De la investigación del mercado realizada, así como del análisis de la información brindada por los directivos y personal de la cooperativa, se concluye que la ventaja competitiva sostenible radica en el respaldo patrimonial, y en la experiencia de más de 50 años en el sector microfinanciero.

Con esto, no solo se reafirma una posición genuina en la misión social, sino que establece nuevos retos y oportunidades de desarrollo de competencias para las demás instituciones del sector financiero. La fortaleza que le da la misión social como eje estratégico promueve la integración organizacional, motiva a los colaboradores y refuerza los procesos y recursos críticos que hacen que la cooperativa sea una empresa líder en microfinanzas, teniendo a las demás entidades como seguidores de su estrategia.

## **7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Conforme a David (2003), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite evaluar todos los ámbitos internos como son las fortalezas y debilidades, en función a la importancia de dichos factores.

El peso indica el nivel de importancia que tiene cada factor en el éxito de la cooperativa; así, se asigna un peso que puede ir desde 0 (menos importante) hasta 1 (más importante). Por lo general, las fortalezas tienen más peso que las debilidades; sin embargo, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

Además, basándose en las estrategias de la compañía, se asigna la calificación con un rango entre 1 a 4 a cada factor determinante para el éxito con la finalidad de indicar si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor.

La metodología consiste en multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, con ello se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para poder obtener el total del ponderado de la organización.

El resultado ponderado total obtenido para la cooperativa es de 2,63 (ver anexo 10), ubicándose por encima del promedio (2,5), lo cual significa que las estrategias de la empresa están en desarrollo, buscando aprovechar las fortalezas y debilidades.

## Capítulo V. Estudio de mercado

### 1. Objetivo

Realizar un análisis de las principales variables del mercado y de la cooperativa, que permita brindar mayor sustento al planteamiento estratégico propuesto. Cabe resaltar que el planeamiento estratégico se realiza para una compañía en marcha y se considera relevante para este plan.

### 2. Metodología

Se utiliza el método de regresión para proyectar las captaciones anuales de la cooperativa, a través del análisis de su comportamiento respecto al producto bruto interno (PBI) de la Región San Martín, considerada representativa por el volumen de operaciones que la cooperativa maneja en dicha región, y al PBI correspondiente a servicios financieros. Con estas variables explicativas, se puede inferir cuál será el comportamiento de las futuras colocaciones en función a las captaciones y, por tanto, de los ingresos financieros de la cooperativa.

También se obtiene información primaria utilizando el método de entrevistas a los principales funcionarios de la Coopscb con el objetivo de obtener sus perspectivas del mercado y de la empresa; así como información relevante para obtener una sensibilidad sobre el ratio ideal de colocaciones/captaciones hacia el año 2021.

### 3. Formulación del diseño del estudio de mercado

En la tabla 15 se resumen los principales aspectos del diseño del estudio de mercado:

**Tabla 15. Formulación del estudio de mercado**

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de método	Regresión logarítmica
Tipo de función de demanda	Serie de tiempo
Rango de tiempo	2001-2016
Variable dependiente (Y)	Captaciones anuales Coopscb
Variable explicativa (X1)	PBI región San Martín
Variable explicativa (X2)	PBI servicios financieros
Unidad	Millones de soles constantes del año 2007

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La variable para proyectar (Y) son las captaciones anuales de la cooperativa, y se analizará su comportamiento desde el año 2001 en función al PBI de San Martín (variable X1), como la región más representativa en términos de operaciones; y, al PBI de servicios financieros, como actividad económica principal de la cooperativa (variable X2). Todas las variables se expresan en logaritmos naturales para mostrar los resultados en función de variaciones porcentuales.

Bajo el método de regresión, se obtienen las elasticidades-ingreso que permitirán proyectar la variable dependiente en términos reales con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) con base en el año 2007 según la información del Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2016). Para la proyección de X1, se utiliza el estimado de crecimiento del PBI de la región San Martín para los próximos cinco años, según el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021, publicado por el Gobierno Regional de San Martín (2015); mientras que para la proyección de X2, se utiliza el estimado de crecimiento para la actividad económica de servicios, publicado por Iedep (2017).

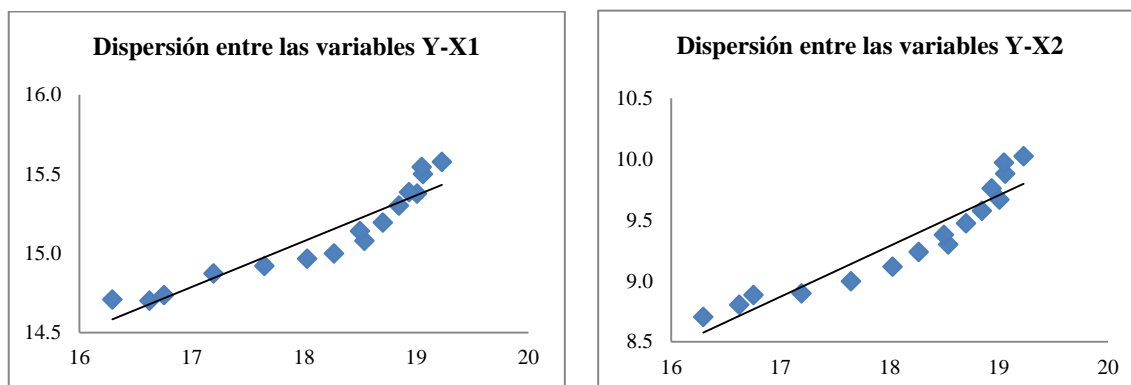
En adición a lo anterior, se utiliza información clave de los principales reportes internos de la cooperativa, así como del análisis de los estados financieros. También se seleccionó a los tres principales gerentes para las entrevistas (gerente general, gerente de Administración y gerente de Riesgos), las cuales estuvieron enfocadas en conocer las bases del negocio, capacidad máxima operativa, necesidades de crédito, expectativas de crecimiento, entre otras variables. Esto permite obtener un ratio de colocaciones/captaciones deseado con el que se proyectan las colocaciones anuales para los próximos cinco años.

#### **4. Estimación de la demanda**

Para comprobar la suposición de normalidad, se traza una gráfica de probabilidad normal de los residuales. Como se muestra en el gráfico 3, los puntos se ubican aproximadamente sobre una línea recta, lo cual indica que la distribución es normal.



**Gráfico 3. Distribución normal**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 16 se muestra el análisis de regresión realizado entre la variable dependiente (Y) y las variables explicativas X1 y X2. A la vista del resultado, se puede afirmar que el ajuste del modelo es bueno, ya que el valor de  $R^2 = 0,88$  es cercano a 1. Esto se puede interpretar como que el 88% de la variabilidad de la variable Y (captaciones reales) es explicado por el modelo de regresión.

Por tanto, el modelo lineal es adecuado para describir la relación que existe entre estas tres variables, bajo la siguiente ecuación:  $\text{Captaciones reales} = -17,4 + 1,82 \cdot \text{PBI San Martín} + 0,86 \cdot \text{PBI servicios financieros}$

**Tabla 16. Análisis de regresión**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9398
Coefficiente de determinación $R^2$	0,8832
$R^2$ ajustado	0,8653
Error típico	0,3562
Observaciones	16

ANÁLISIS DE VARIANZA						
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>	
Regresión	2	12,4750	6,2375	49,1672	0,0000	
Residuos	13	1,6492	0,1269			
Total	15	14,1242				

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	-17,3979	23,3272	-0,7458	0,4690	-67,7933	32,9974	-67,7933	32,9974
Variable X 1	1,8224	2,6748	0,6813	0,5076	-3,9562	7,6009	-3,9562	7,6009
Variable X 2	0,8552	1,8526	0,4616	0,6520	-3,1470	4,8575	-3,1470	4,8575

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Utilizando la proyección de crecimiento del PBI de la región San Martín de 4,54% (Gobierno Regional de San Martín 2015) y la proyección de crecimiento del PBI de servicios financieros de 3,6% (Iedep 2017), se proyecta el nivel de captaciones anuales para los próximos cinco años.

Además, en función a las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de la cooperativa se obtuvieron algunas primeras perspectivas sobre la operación futura, así como el nivel deseado

de proporción de las colocaciones en base a las captaciones. Se considera 0,9 como el nivel deseado en el ratio colocaciones/captaciones para proyectar las colocaciones, o demanda por créditos, para los próximos cinco años.

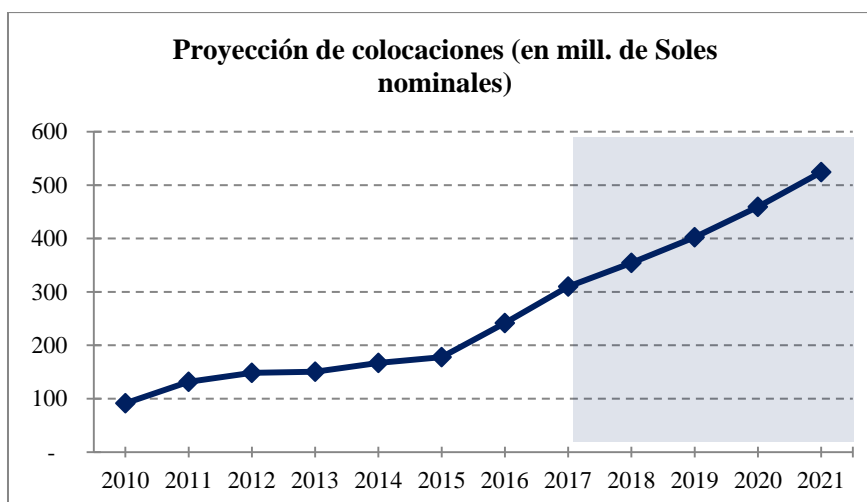
En la tabla 17 y el gráfico 4 se muestra la proyección de las colocaciones hasta el año 2021.

**Tabla 17. Proyección de la demanda**

Año	Captaciones (S/. Reales 2007)	PIB San Martín (millones S/. Reales 2007)	PIB servicios financieros (millones S/. Reales 2007)	Captaciones (S/. nominales)	Colocaciones (S/. nominales)
2017	249,645,919	6,080,966	23,401	344,568,587	310,111,729
2018	277,986,598	6,357,042	24,244	393,661,035	354,294,931
2019	309,544,609	6,645,652	25,116	447,117,830	402,406,047
2020	344,685,197	6,947,364	26,021	510,323,116	459,290,804
2021	383,815,066	7,262,775	26,957	582,463,201	524,216,881

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfico 4. Colocaciones de la Coopsbc al año 2021**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Conclusiones

La Coopsbc tiene la oportunidad de explotar su capacidad de servicio en busca de rentabilizar el crecimiento económico, en un mercado tan competitivo como el financiero, en el que se valoran no solo el nivel de tasa de interés y plazos sino también la calidad del servicio, rapidez y efectividad en la atención a los potenciales deudores.

En base a estos cálculos, se fijarán los objetivos en los siguientes puntos a desarrollar en la presente investigación, lo cual se verá reflejado finalmente en mayores colocaciones y, por tanto, en mayores ingresos financieros para la cooperativa en los siguientes años.

## Capítulo VI. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

- **Actual.** “Ser una empresa cooperativa con cobertura nacional que brinde servicios financieros con calidad y calidez”.
- **Propuesta.** “Ser la cooperativa de referencia a nivel nacional, siendo sostenible en el tiempo”.

### 2. Misión

- **Actual.** “Brindamos a nuestros socios servicios financieros competitivos con un equipo humano identificado y comprometido con la organización y la protección del medio ambiente”.
- **Propuesta.** “Brindar a nuestros socios servicios y soluciones financieras mediante un equipo asesor especializado para sus necesidades y con alto sentido de responsabilidad social”.

### 3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se relacionan con el fortalecimiento de la posición en el mercado, la viabilidad competitiva y las perspectivas comerciales de una compañía.

La situación actual de la cooperativa requiere impulsar su desempeño financiero, para lo cual, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecer en ingresos financieros a una tasa de 20% anual promedio para el quinquenio 2017-2021.
- Mejorar el margen del resultado operativo a un nivel de 18% al término del 2021.
- Aumentar la participación de mercado de la cooperativa a un nivel de 7% hacia el final del 2021.

Estos objetivos estratégicos están desplegados en objetivos específicos, indicadores, metas y acciones en los planes funcionales que se desarrollan en los siguientes capítulos.

#### **4. Matriz FODA**

Como resultado del análisis externo e interno, complementado con información secundaria del macro y microentorno, se señalan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa, las cuales plantean 11 estrategias potenciales, divididas entre intensivas (seis), estructura organizacional (dos) y rediseño de procesos (tres), esquematizadas en la matriz FODA que se muestra en el anexo 11.

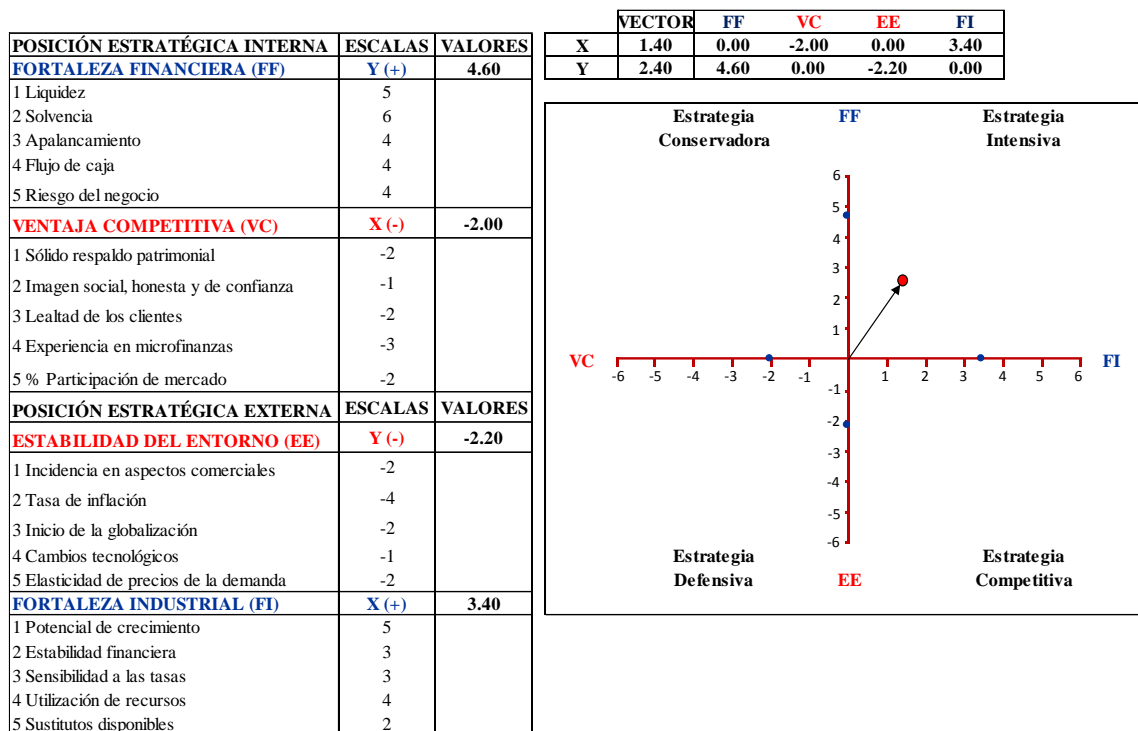
#### **5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)**

La matriz Peyea ayuda a determinar el tipo de estrategia que debería seguir la organización de acuerdo a su perfil, pudiendo ser agresivo, conservador, defensivo o competitivo (David 2003). La matriz representa dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del entorno y fortaleza industrial), las cuales están integradas por los principales factores determinantes de la opción estratégica general y de organización.

A cada uno de los factores que integran las dimensiones de fortaleza financiera (FF) y fortaleza industrial (FI), se le asigna un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor); mientras que, a los factores que integran las dimensiones de estabilidad del entorno (EA) y ventaja competitiva (VC), se le asigna un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor). Luego, se calcula un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, y se registran dichos puntajes en el eje correspondiente de la matriz Peyea para identificar el cuadrante en que se ubicará el vector direccional.

En el gráfico 5 se muestra el vector direccional ubicándose en el cuadrante de estrategia intensiva, lo cual representa para la Coopscb una buena posición para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

**Gráfico 5. Matriz Peyea**



Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

Por lo tanto, es posible utilizar las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la cooperativa.

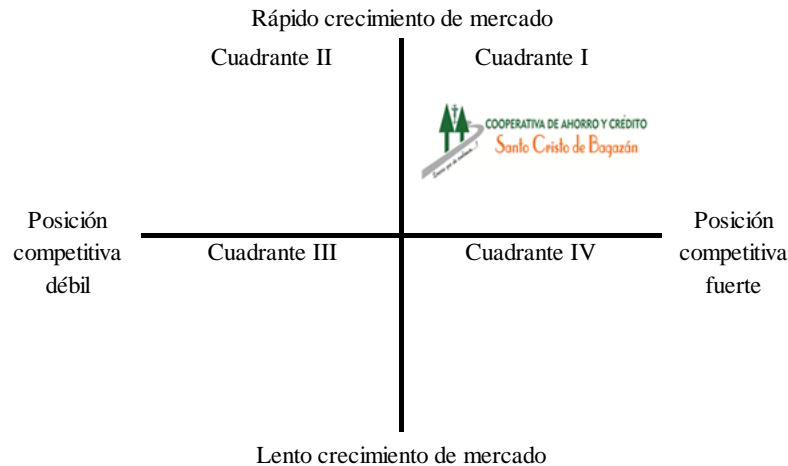
## 6. Matriz de la gran estrategia (GE)

Según David (2003), la matriz GE señala que la situación de un sistema está determinada por el crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva del sistema en el mercado, fuerte o débil. Como resultado de analizar ambas variables, se categoriza a la Coopscb en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz: cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

En el gráfico 6 se muestra que la Coopscb se encuentra en el cuadrante I, lo cual significa que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente.

Las estrategias que se recomiendan en el cuadrante I son desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

**Gráfico 6. Matriz GE**



Fuente: David, 2003.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 7. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz determina el atractivo respecto a las estrategias viables, es decir, permite identificar cuáles son las mejores estrategias para ser implementadas por la Coopscb. Según David (2003), se necesita intuición y buen juicio para determinar la atractividad de cada estrategia respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las 11 estrategias evaluadas (ver anexo 12).

## 8. Formulación de estrategias

### 8.1 Estrategia genérica

Se desarrollará una estrategia de enfoque en el regionalismo para los segmentos que trabaja la cooperativa, diferenciándose por los atributos de los productos y soluciones financieras, los que deberán luego posicionarse entre los socios como un mejor servicio. Este tipo de estrategia es la más eficiente ya que la cooperativa se dirige a clientes-socios con necesidades específicas y cualidades distintivas, constituyéndose como un nicho de mercado adecuado para sus recursos propios.

Los atributos sobre los que debe girar la comunicación son:

- Institución sólida y con servicio personalizado.
- Oferta de las tasas más bajas en créditos y las más altas en ahorros.
- Más de 50 años de experiencia

## 8.2 Estrategias de crecimiento y sostenimiento

Se adoptarán las siguientes dos estrategias de crecimiento:

- **Penetración de mercado.** Aumentar la participación de productos y servicios en los mercados actuales. Aprovechar la tecnología para llegar a los clientes-socios y puedan utilizar los servicios de la cooperativa, por ejemplo, a través del uso de canales no tradicionales de atención al socio como los canales electrónicos (banca por Internet, banca móvil, banca por televisión y cajeros).
- **Desarrollo de nuevos productos.** Mejoramiento de los productos o servicios actuales o el desarrollo de nuevos productos. Afiliar a nuevas generaciones de socios que tengan capacidad de pago para acceder a créditos, con la finalidad de que aseguren la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo, por ejemplo, aprovechando las oportunidades de venta cruzada en los territorios actuales

Se adoptarán las siguientes dos estrategias de sostenimiento:

- **Redefinición de la estructura organizacional.** Cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos.
- **Rediseño de procesos.** Simplificar los procesos internos basados en la gestión de riesgos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos de la cooperativa, disminuyendo el tiempo de atención.

En la tabla 18 se muestra una matriz de coherencia entre los objetivos estratégicos y las estrategias planteadas para asegurar su alineamiento.



**Tabla 18. Matriz de coherencia de estrategias con objetivos estratégicos**

		Visión				
		"Ser la cooperativa de referencia a nivel nacional, siendo sostenible en el tiempo"				
Misión	"Brindar a nuestros socios servicios y soluciones financieras con un equipo asesor especializado para sus necesidades y con alto sentido de responsabilidad social"	Objetivos estratégicos	OE1: Crecer en ingresos financieros anuales a una tasa de 20% anual al término del 2021	OE2: Mejorar el margen del resultado operativo a un nivel de 18% al término del 2021	OE3: Aumentar la participación de mercado de la cooperativa a un nivel de 7% hacia el final del 2021	
		Estrategia de crecimiento y sostenimiento				
		E1	Penetración de mercado	X	X	X
		E2	Desarrollo de nuevos productos	X	X	X
		E3	Redefinición de la estructura organizacional		X	X
E4	Rediseño de procesos		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VII. Plan de marketing

### 1. Introducción

En el segmento microfinanciero, la asesoría directa y el trato personalizado son el marketing principal de la cooperativa. Los clientes de la cooperativa pertenecen al nivel socioeconómico (NSE) D y E, conformados por progresistas, personas emprendedoras, cuyo deseo es reinvertir y avanzar, buscando oportunidades de negocios (Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercados [Apeim] 2016). Así como también personas jurídicas que desarrollan actividades calificadas como mediana, pequeña, microempresa y consumo no revolvente.

### 2. Objetivo general

En la tabla 19 se muestran los objetivos detallados para el plan de marketing.

**Tabla 19. Objetivos de marketing**





Objetivo específico	Indicador	Expresión matemática	UM	META					Actividades
				2017	2018	2019	2020	2021	
Aumentar la participación de mercado de la cooperativa	% participación del mercado	Porcentaje de participación del mercado	%	3.5	4.2	5.4	6	7	. Publicidad en radio, televisión, marketing de movimiento y paneles . Publicidad en diarios . Volantes, dípticos, trípticos y otros
Incrementar el número de socios de depósitos	% socios nuevos de depósitos	<u>socios nuevos de captaciones</u> socios totales de captaciones	%	6	6	6	6	6	. Patrocinios y auspicios . Souvenirs . Fiesta de Machíncoop y perifoneo
Incrementar el número de socios con crédito	% socios nuevos para colocaciones	<u>socios nuevos colocaciones</u> socios totales colocaciones	%	8	8	8	8	8	. Encartes publicitarios (Marketing Directo) . Gastos en sorteos por agencia . Redes Sociales
Aumentar el grado de recordación de la marca Coopsch	Top of mind	Encuesta top of mind	#	top10	top10	top10	top10	top5	. Estudios de grado de recordación
Desarrollar nuevos productos y servicios	Nuevos productos y servicios desarrollados	Número de nuevos productos y servicios	#	1	1	1	1	1	. Estudios de mercado para nuevos productos y servicios . Diseño y presentación de nuevos productos
Incrementar el número de clientes referidos por socios actuales	Clientes referidos por socios actuales	<u>número de clientes referidos</u> número de socios actuales	%	3	3	3	3	3	. Gestión de redes sociales
Aumentar la satisfacción del socio-cliente	% satisfacción	<u>número puntaje alcanzado</u> número puntaje esperado	%	70	80	80	80	90	. Redecoración de ambientes . Otros (Viajes, Traslados) . Estudios de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Puntos de paridad y puntos de diferenciación

Existen tres puntos de diferenciación que se han determinado para el posicionamiento de la cooperativa. En la tabla 20 se analizan los puntos de paridad y de diferenciación de la cooperativa respecto a sus principales competidores.

**Tabla 20. Puntos de paridad y diferenciación**

			
Competencia	Logos	Puntos de paridad	Puntos de diferenciación
Cooperativa San Martín de Porres		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Préstamos para mypes</li> <li>◦ Servicio de ahorros</li> <li>◦ Atención y servicio en ventanilla</li> <li>◦ Previsión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Asesoría para proyectos agrícolas y comerciales</li> <li>◦ Tasas únicas y preferenciales</li> <li>◦ Experiencia de más de 52 años y a nivel regional</li> <li>◦ Rapidez en el otorgamiento de créditos</li> <li>◦ Facilidad para el refinanciamiento</li> </ul>
Cooperativa Abaco			
Cooperativa Aelucop			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Formulación de estrategias de marketing

Se plantean las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercado.** Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al socio como banca por Internet, banca móvil, banca por televisión y cajeros.
- **Desarrollo de nuevos productos.** Aprovechar la venta cruzada en los territorios actuales.

### 5. Mix de marketing

#### 5.1 Producto

La cooperativa necesita revisar y redefinir la propuesta de valor de sus principales productos, enfocados en la atención rápida, claridad en los cronogramas de pago y tasas descendentes por pronto pago. Utilizando esto como punto de partida, se pueden desarrollar acciones complementarias para la mejora de productos, como:

- **Creación de nuevos productos.** Crear nuevos productos que se adecúen al perfil de los clientes bajo estudios de mercados, en función a cada segmento y según criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.
- **Mejoramiento de base de datos.** Utilizar y optimizar la información con la que cuenta la cooperativa, alimentada en sus más de 50 años de operación. Esto permitirá identificar a clientes potenciales para ofrecer productos de acuerdo a sus necesidades, así como también a los socios inactivos y aquellos que aún siguen siendo socios pero que tienen productos en otras instituciones financieras.
- **Exploración de proyectos.** Analizar las oportunidades de desarrollo de productos innovadores, dirigidos a los distintos nichos de mercado, según sus estilos de vida generacionales (Nielsen 2015), con el fin de generar altos retornos a la compañía.

## 5.2 Precio

Para la optimización del factor precio se deben redefinir las tasas de interés activas y pasivas, de acuerdo al análisis del mercado y paridad de los precios en relación a la competencia, inflación, utilidades, gastos operativos, niveles de riesgo del producto y el cliente, así como el poder adquisitivo del sector.

El precio debe estar directamente relacionado con un servicio de confianza, garantía de calidad, rapidez y servicio al cliente, lo cual se verá reflejado en el aumento de la calidad percibida por el cliente.

## 5.3 Plaza

Con el objetivo de tener un mejor aprovechamiento de las ciudades donde la cooperativa está presente se deben realizar campañas para reforzar la presencia de los principales productos, brindando una atención personalizada y generando contacto directo con el público objetivo, así como la utilización de los cajeros automáticos.

Adicionalmente, se debe evaluar el uso de nuevos canales que generen confianza en los clientes, como las plataformas web y uso de aplicaciones móviles, así como también, canales de atención para realizar transacciones en bodegas autorizadas.

## **5.4 Promoción**

La cooperativa debe destacar dos de sus principales características: su servicio personalizado y las tasas atractivas de sus productos, los cuales son muy valorados por los clientes. Para esto, se realizarán campañas con énfasis en la diferenciación del servicio a través de la publicidad radial, televisiva, prensa escrita, circuito cerrado de la cooperativa, página web, redes sociales, merchandising, souvenirs e impulsadoras de productos. El uso de canales electrónicos será complementado con la premiación a los clientes por el mayor uso de éstos, lo cual será de gran utilidad en la imagen que quiere proyectar la cooperativa.

Aunado al servicio diferenciado se creará preferencia de marca utilizando la publicidad en la cooperativa. Según los tipos de publicidad en Kotler y Keller (2012), se opta por la publicidad persuasiva ya que el cliente tomará la mejor decisión por convicción, y por la publicidad comparativa con la competencia, utilizando como referencia las tasas entre cooperativas y la rapidez para acceder a un crédito con un servicio diferenciado.

Finalmente, y como resultado del desarrollo del factor promoción, se premiarán los casos de éxito de socios-clientes fidelizados, así como a los trabajadores que tuvieron éxito en la comunicación de los principales productos, servicios y beneficios, lo cual generará una relación a largo plazo con el cliente.

## **5.5 Personal**

La atención personalizada en esta industria es muy valorada por los clientes ya que necesitan ser escuchados y atendidos con los productos que se adecúen a sus necesidades. Para poder cumplir con las expectativas del cliente se brindará capacitación permanente al personal sobre la calidad de atención y evaluación de negocios para el asesoramiento al asociado.

En paralelo a la capacitación, y para un mejor seguimiento, se gestionará una matriz de competencias técnicas y competencias blandas por puntos para que el personal visualice su evolución y puedan alcanzar una mejora en su escala salarial.

## 5.6 Proceso

La optimización de la operativa de la compañía es un punto clave que se refleja en la satisfacción del cliente. Por lo que se revisarán los procesos, enfocados principalmente en la atención al cliente en agencias, así como el planeamiento, acercamiento, presentación, cierre y despedidas en las visitas a campo. Como insumo adicional se analizarán las mejores prácticas de la industria para ser aplicadas en el mejoramiento del proceso.

## 5.7 Evidencia física

Se implementará un ambiente que haga sentir más a gusto al cliente-socio con estantes informativos, café gratuito, agua y aire acondicionado, en busca de su comodidad. Además, y mientras el cliente espera ser atendido, se transmitirán videos de presentación de testimonios y estadísticas de cliente-socios que representan casos de éxito por el manejo adecuado de sus productos financieros en sus negocios.

## 6. Presupuesto de marketing

En la tabla 21 se detalla el presupuesto anual de marketing (en soles) para los próximos cinco años.

**Tabla 21. Presupuesto de marketing**

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021
Estudios de mercado para nuevos productos y servicios	10.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Diseño de nuevos productos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Publicidad radial, televisión, marketing, movimiento y paneles	382.000	420.200	462.220	508.442	559.286
Publicidad en diarios	140.000	154.000	169.400	186.340	204.974
Volantes, dípticos, trípticos y otros	115.150	126.665	139.332	153.265	168.591
Patrocinios y auspicios	50.200	55.220	60.742	66.816	73.498
Souvenirs	167.200	183.920	202.312	222.543	244.798
Estudios de satisfacción y grado de recordación	14.100	15.510	17.061	18.767	20.644
Fiesta de Machíncoop y perifoneo	29.500	32.450	35.695	39.265	43.191
Encartes publicitarios (marketing directo)	60.500	66.550	73.205	80.526	88.578
Gastos en sorteos por agencia	220.000	242.000	266.200	292.820	322.102
Redes sociales	33.000	36.300	39.930	43.923	48.315
Redecoración de ambientes	130.000	150.000	180.000	200.000	220.000
Otros (viajes, traslados)	15.050	16.555	18.211	20.032	22.035
<b>Total</b>	<b>1.356.700</b>	<b>1.499.370</b>	<b>1.664.307</b>	<b>1.832.738</b>	<b>2.016.011</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Objetivo general

En la tabla 22 se muestran los objetivos detallados para el plan de operaciones.

**Tabla 22. Objetivos de operaciones**

Objetivo específico	Indicador	Expresión matemática	UM	META					Actividades
				2017	2018	2019	2020	2021	
Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales	Ineficiencia solicitud PP	$(\text{Tiempo de atención real de PP}) / (\text{Tiempo de atención estándar de PP}) - 1$	%	50	40	30	20	0	. Mejorar la calidad y canales de atención al socio
Minimizar el tiempo de espera en cola	Ineficiencia de tiempo en cola	$(\text{Tiempo de espera en cola real}) / (\text{Tiempo de espera en cola estándar}) - 1$	%	25	20	15	10	0	
Implementar nuevos canales de atención al socio	Nuevos canales de atención	Número de canales de atención	#	2	2	2	2	2	
Minimizar los riesgos operacionales	% riesgos mitigados	$\frac{\text{Riesgos con plan de acción}}{\text{Riesgos identificados}}$	%	40	50	60	70	80	. Implementar la gestión por procesos y riesgos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 2. Formulación de estrategia

Se plantea como estrategia el rediseño de procesos, la cual consistirá en simplificar los procesos internos basados en la gestión de riesgos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos de la cooperativa y disminuyendo el tiempo de atención al socio.

### 3. Acciones

Es necesario que la atención a los socios-clientes sea una verdadera asesoría, rápida y de trato personalizado, sobre todo para realizar las operaciones de depósito o solicitud de créditos.

Actualmente, la cooperativa cuenta con un área de Servicio de Atención al Socio; sin embargo, los socios se sienten desatendidos, por lo que se plantean las siguientes acciones para la mejora de la calidad en los canales de atención:

- Definir métodos de atención y recepción de socios para mejorar los tiempos de atención en cola e incrementar la calidad del servicio.
- Definir y difundir los protocolos de atención de la cooperativa.
- Monitorear la satisfacción del cliente a través de encuestas.

- Implementar mayores cajeros automáticos a nivel nacional para la realización de las operaciones.

Por otro lado, no se está llevando una gestión proactiva y de mejora continua del portafolio de créditos que permitiría ser más eficientes y que complementarían la gestión actual de cobranzas. Por ello, se requiere mitigar el porcentaje de morosidad con una nueva forma de trabajo, definida en las siguientes actividades:

- Capacitar y formar grupos de seguimiento a socios de riesgo alto.
- Realizar seguimiento a los compromisos de pagos refinanciados.
- Ofrecer una solución temprana, como el refinanciamiento, frente a un deterioro en el comportamiento de pagos del cliente.
- Implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio.

Como complemento a los puntos anteriores, la cooperativa tiene la necesidad de implementar la gestión por procesos y riesgos, aterrizándola en manuales estructurados y estandarizados. Por ello, se plantea realizar las siguientes actividades:

- Mapear los procesos del negocio e identificar los principales riesgos.
- Analizar las prioridades de sistematización y la conectividad en las agencias.
- Monitorear los indicadores de gestión, y analizar las desviaciones, presentando soluciones para el corto y mediano plazo.
- Definir claramente los niveles de aprobaciones para la emisión de créditos y/o nuevos productos, de acuerdo a la importancia y necesidad, basados en niveles jerárquicos, siempre dentro de los límites de riesgo establecido.

#### **4. Presupuesto de operaciones**

En la tabla 23 se detalla el presupuesto anual de operaciones (en soles) para los próximos cinco años.



**Tabla 23. Presupuesto de operaciones**

<b>Actividades</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Consultoría de mejora de procesos y riesgos	250,000				
Implementación del plan de mitigación de riesgos	50,000	50,000	250,000	250,000	250,000
Implementación de ERP		1,000,000			
Implementación de software de colas		100,000			
Implementación de software scoring		80,000			
Implementación de desarrollo web	15,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Implementación de servicio nuevos cajeros automáticos	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
<b>Total</b>	<b>350,000</b>	<b>1,290,000</b>	<b>310,000</b>	<b>310,000</b>	<b>310,000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo IX. Plan de recursos humanos

### 1. Objetivo general

En la tabla 24 se muestran los objetivos detallados para el plan de recursos humanos.

**Tabla 24. Objetivos de recursos humanos**

Objetivo específico	Indicador	Expresión matemática	UM	META					Actividades
				2017	2018	2019	2020	2021	
Mejorar los niveles de desempeño del personal de la cooperativa	Evaluación de desempeño	$\frac{\# \text{ puntaje alcanzado}}{\# \text{ puntaje esperado}}$	%	60	70	75	80	85	. Implementar sistema que permita medir adecuadamente los logros y metas de cada colaborador
Mejorar el clima organizacional	Clima laboral	$\frac{\# \text{ puntaje alcanzado}}{\# \text{ puntaje esperado}}$	%	60	70	75	80	85	. Realizar consultoría de medición y recomendaciones de mejora del clima laboral . Realizar estudio de compensaciones
Reducir la rotación del personal	Rotación de personal	$\frac{\text{Personas cesadas} + \text{ingresantes}}{\text{Cantidad de personas al finalizar el periodo}}$	%	4	4	3	2	2	. Mejorar el sistema de reclutamiento
Mejorar las competencias del personal de la empresa	% cumplimiento capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$	%	80	90	90	95	95	. Implementación de talleres de habilidades blandas y capacitaciones técnicas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 2. Formulación de estrategia

Se plantea como estrategia reformular la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos. La nueva estructura plantea nuevos puestos estratégicos que dinamizarán las operaciones actualmente existentes, controlarán los negocios, mejorarán la atención del socio y promoverán nuevas formas de hacer negocio.

Por ello se crearán las siguientes gerencias:

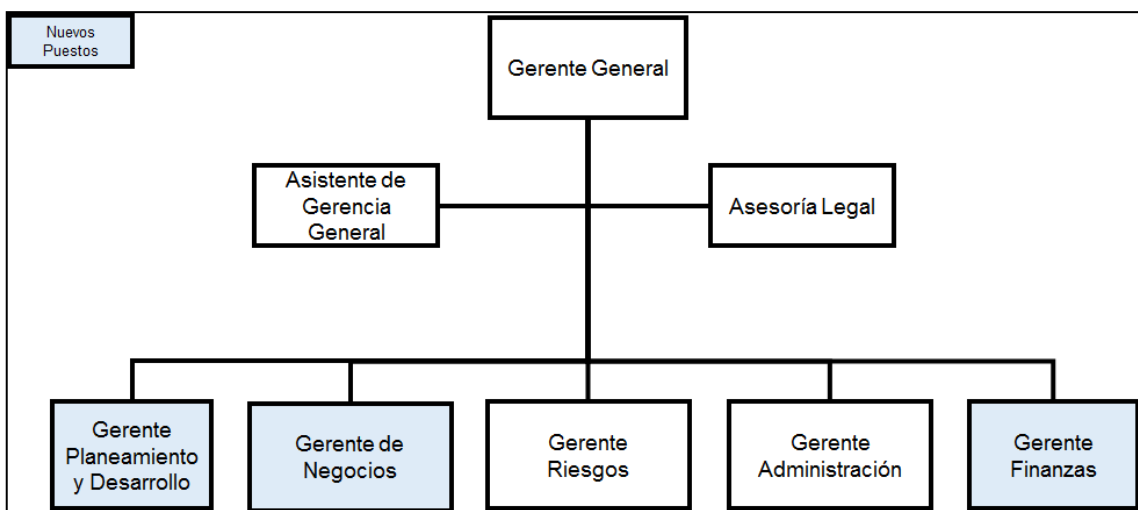
- **Gerencia de Planeamiento y Desarrollo.** Su misión es planificar el desarrollo institucional, efectuando el control de la gestión y proyectos; facilitar la mejora de los procesos y sistemas, así como promover la gestión de la calidad en la institución.
- **Gerencia de Negocios.** Su misión es administrar la gestión de los servicios al socio, operaciones, créditos, cobranzas y recuperaciones, acorde con las normas establecidas por la SBS y la Ley General de Cooperativas, analizando el mercado y proponiendo a la gerencia general los posibles cambios en la política general de créditos, operaciones y su

reglamentación específica, a fin de propiciar la mejora continua en la ejecución del plan operativo.

- **Gerencia de Finanzas.** Su misión es planificar, distribuir, manejar y proyectar los fondos de la cooperativa, así como coordinar las operaciones con las instituciones financieras, con el objetivo de realizar una correcta asignación de los fondos y el pago de obligaciones centralizadas.

En el gráfico 7 se muestra el organigrama propuesto, incluyendo las nuevas gerencias.

**Gráfico 7. Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Acciones

Para lograr una adecuada gestión que vaya acorde al presente plan, se definen las siguientes acciones:

- **Sistema de reconocimiento por desempeño.** La cooperativa deberá elaborar un sistema que permita medir de manera objetiva los logros y metas de cada colaborador, con la finalidad de premiar el adecuado desempeño lo que, a su vez, permitirá que el evaluado identifique sus oportunidades de mejora.

Este sistema de evaluación deberá ser lo más transparente posible, de manera que sea bien recibido por los integrantes de la organización y que esté alineado con los objetivos de la cooperativa, medido principalmente en base a la colocación de nuevos productos y a la satisfacción de los socios. El evaluado podrá conocer y monitorear su desempeño y

desarrollo. La bonificación y reconocimientos serán entregados de manera mensual a los colaboradores destacados.

- **Medición del clima laboral.** La cooperativa deberá medir de forma anónima la satisfacción del personal con el apoyo de una consultora externa, sobre la que se definirá un plan detallado para mejorar los ítems en los que la organización obtenga los niveles más bajos de satisfacción, así como potenciar y mantener aquellos puntos de satisfacción de los colaboradores.

El clima laboral será medido de forma semestral lo cual suministrará de información valiosa al área de recursos humanos para reorientar esfuerzos hacia aquellos puntos que desea mejorar. La rotación del personal también será un elemento clave para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores.

- **Sistema de captación del personal.** El sistema de captación de personal debe estar basado en las competencias, lo cual implica elaborar previamente un estudio de los perfiles necesarios para los nuevos puestos, los cuales serán definidos en consenso con los gerentes y jefes de área, además de mejorar el desempeño de los puestos ya existentes.

Adicionalmente, se solicitarán los servicios y la asesoría de una empresa especialista en procesos de selección de recursos humanos, la cual conocerá las necesidades de la cooperativa para asistirle en la captación de los mejores elementos del mercado laboral.

- **Implementación de talleres y capacitaciones.** La organización debe orientar recursos y tener la disposición de las gerencias para promover la mejora de las competencias de los colaboradores, lo cual puede lograrse mediante la implementación de talleres de coaching, organización de dinámicas grupales, talleres de manejo de la presión, liderazgo, etcétera.

Estos talleres y capacitaciones han sido incluidos dentro del presupuesto de recursos humanos y servirán para potenciar los talentos de los colaboradores de la empresa en busca de su alineamiento al plan estratégico.

#### **4. Presupuesto de recursos humanos**

Este presupuesto tendrá como finalidad enfocar los esfuerzos del área de recursos humanos a lograr el plan estratégico de la cooperativa.

En la tabla 25 se detalla el presupuesto anual de recursos humanos (en soles) para los próximos cinco años.

**Tabla 25. Presupuesto de recursos humanos**

<b>Actividades</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Bonos por desempeño	850.000	850.000	870.000	870.000	870.000
Reclutamiento	90.000	90.000	45.000	10.000	10.000
Talleres	150.000	150.000	80.000	40.000	40.000
Estudios de terceros	80.000	80.000	35.000	20.000	20.000
Capacitación	150.000	150.000	80.000	40.000	40.000
Medición de clima laboral	80.000	80.000	40.000	20.000	20.000
<b>Total</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.150.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo X. Plan de responsabilidad social corporativa

### 1. Objetivo general

La cooperativa tiene una visión de responsabilidad social altamente integrada en cada una de sus operaciones económicas, ya que esta ocurre en cada interacción con los clientes actuales y potenciales, desarrollando responsabilidades sociales, económicas, ambientales y éticas.

En la tabla 26 se muestra el objetivo específico del plan de responsabilidad social.

**Tabla 26. Objetivo de responsabilidad social**

Objetivo específico	Indicador	Expresión matemática	UM	META					Actividades
				2017	2018	2019	2020	2021	
Concientizar al personal en la participación de actividades de responsabilidad social	% ejecución de actividades de RSC	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$	%	80	90	90	95	95	Implementar nuevas iniciativas de responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 2. Formulación de estrategia

Se plantea como estrategia reformular y complementar las actividades de responsabilidad social para mejorar las relaciones con los grupos de interés, mejorar la reputación, mejorar el rendimiento económico del asociado, así como para crear valor en la sociedad. La nueva estructura plantea actividades estratégicas de responsabilidad social donde quede en evidencia los principios de la organización y los asociados para con la sociedad.

### 3. Acciones

La cooperativa pretende continuar con los programas vigentes, que considera relevantes y son bien valorados por los socios, como son:

- **Voluntariado en centros de asistencia.** Actualmente, se brinda ayuda a través de un programa de voluntariado en los centros de asistencia del adulto mayor de las zonas colindantes a las oficinas en donde opera la cooperativa. La finalidad es la realización de diversas actividades de asistencia a las múltiples necesidades de los ancianos.
- **Chocolatadas para niños.** Es un programa anual realizado en el mes de diciembre, cuya finalidad es generar el espíritu navideño entre los asociados y llevar alegría a los niños

mediante la entrega de regalos y la preparación de una cena navideña para los niños de bajos recursos.

- **Círculo cooperativo.** La finalidad de este programa es la generación y apoyo de proyectos escolares dirigido a jóvenes entre 12 y 16 años que cursan el nivel secundario, de cara a fortalecer las capacidades de los jóvenes escolares e identificar, hasta materializar, los emprendimientos económicos de manera amigable con el ambiente.

Adicionalmente a los programas ya existentes, la cooperativa debe plantear nuevos programas con un enfoque hacia el socio, de manera que responsablemente se genere una cultura de ganar-ganar. Las iniciativas serían:

- **Capacitación al asociado.** Se creará un programa que fomente la capacitación en el manejo responsable del dinero dirigido a los asociados, con el objetivo de crear conciencia y una cultura de responsabilidad en el manejo de las finanzas personales de cada uno de ellos.
- **Información disponible.** Se promoverá una relación transparente y honesta con el asociado, brindando información clara y disponible de cada una de las operaciones de la cooperativa, por lo que podrán conocer a mayor detalle cada uno de los productos y la rentabilidad de éstos.
- **Información meteorológica.** Para la cooperativa, es una prioridad ser responsable y solidario con los asociados, considerando que gran parte de éstos cuenta con un negocio agrícola, dándoles a conocer información oportuna de asuntos meteorológicos y de fenómenos naturales, con el fin de prevenir o mitigar riesgos en posibles inversiones.
- **Programa de donaciones.** El espíritu de la cooperativa es tener una activa participación presencial en las zonas de operación aportando con donativos para causas sociales, lo que permitirá estrechar lazos con los asociados y los pobladores de las zonas aledañas.

#### **4. Presupuesto de responsabilidad social**

En la tabla 27 se detalla el presupuesto anual de responsabilidad social para los próximos cinco años.

**Tabla 27. Presupuesto de responsabilidad social**

<b>Actividades</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Voluntariado	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Proyectos escolares	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Apoyo navideño	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Capacitación a clientes	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Donaciones	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000
Otros	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
<b>Total</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.



## **Capítulo XI. Plan financiero**

### **1. Objetivo**

Determinar la viabilidad de las estrategias implementadas de tal manera que la Coopscb alcance sostenibilidad económica sin perder el foco social.

### **2. Supuestos**

- El análisis se realiza a partir de los flujos de caja incrementales. Es decir, cada año se elaboran dos escenarios del estado de resultados: uno en el que se considera la inclusión de las estrategias implementadas y otro sin ellas.
- Se asume que el Ebitda es equivalente al flujo de caja económico.
- Se toma como base el año 2016 para la proyección de los años 2017 al 2021.
- Las cooperativas no realizan pago de impuesto a la renta debido a que son no lucrativas.
- No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines del año 2021.
- Se considera que no hay variación en la inflación para efecto del análisis.

### **3. Tasa de descuento**

Para calcular la tasa de descuento se utiliza la metodología del costo promedio ponderado del capital (CPPC o WACC). Dicha tasa pondera los costos del capital propio (COK) a través del capital asset pricing model (CAPM) y los costos del capital de terceros, calculados a partir de del promedio de la tasas pasivas que paga la Coopscb por los depósitos que realizan los socios.

Es preciso tener presente que, al ser el WACC inferior a la rentabilidad sobre el capital propio, se habrá generado un valor económico agregado para los accionistas; sin embargo, se toma una posición conservadora y se utiliza la tasa COK denominada en Soles de 17,9% para descontar los flujos proyectados.

En la tabla 28 se muestra la información utilizada como input para el cálculo de la tasa de descuento.

**Tabla 28. Tasa de descuento**

Datos		Fuente
Riesgo país (RP)	1.65%	EMBIG Perú a dic16 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017b)
Volatilidad país ( $\lambda$ )	3.94	Promedio de la volatilidad diaria del IGBVL desde 2006 (Bloomberg LP 2017)
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.45%	Rendimiento de bonos a 10Y del tesoro americano (Damodaran 2017a)
Riesgo de mercado (Rm)	6.13%	Rendimiento histórico 1960-2016 del índice S&P500 (Damodaran 2017b)
Prima de riesgo	3.68%	$Rm - Rf$
Beta desapalancado ( $\beta_d$ )	0.41	Beta desapalancado del sector bancario (Damodaran 2017c)
<hr/>		
Apalancamiento D/E	409%	Total pasivo/total patrimonio del balance general a dic16
Beta apalancado ( $\beta$ )	2.08	$\beta = \beta_d * (1 + D/E)$
COK (\$)	16.6%	$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + RP * \lambda$
<hr/>		
Inflación Lima ( $\pi$ PER)	3.2%	Inflación anual de Lima a dic16 (INEI 2016b)
Inflación EE.UU. ( $\pi$ USA)	2.1%	Inflación anual de EE.UU. a dic16 (Worldwide Inflation Data 2016)
COK (\$/)	17.9%	$COK S/ = ((COK \$ + 1)/(1 + \pi USA))^*(1 + \pi PER) - 1$
<hr/>		
D/(D+E)	80%	Peso de deuda en balance general a dic16
E/(D+E)	20%	Peso de patrimonio en balance general a dic16
Costo de deuda (Kd)	6.50%	Tasa pasiva promedio
WACC	8.75%	$WACC = Kd * D/V + COK * E/V$

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Estructura de capital

La Coopscb, al ser una organización financiera, muestra un elevado apalancamiento con capital de terceros (80%), lo cual se explica por el volumen de depósitos que recibe de los ahorristas; mientras que solo el 20% corresponde a capital propio. Para la proyección de los siguientes cinco años se asume que se mantiene la misma estructura de capital.

#### 5. Estado de resultados

En este estado financiero se muestran los resultados anuales para cada uno de los escenarios, los cuales son reflejo de la gestión de la cooperativa. A diferencia del escenario 1, en el escenario 2 se puede observar el impacto positivo en los ingresos como resultado de la aplicación de las estrategias propuestas.

En la tabla 29 se muestra el primer escenario sin la aplicación de la estrategia propuesta, y en la tabla 30, se muestra el segundo escenario con la aplicación de la estrategia propuesta.

**Tabla 29. Escenario 1 – sin la aplicación de la estrategia propuesta (en millones de S/)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS FINANCIEROS	25	31	36	36	40	50	57	66	76	88	101
VARIACIÓN %		25%	14%	1%	12%	24%	15%	15%	15%	15%	15%
GASTOS FINANCIEROS	-7	-9	-11	-13	-15	-17	-20	-23	-27	-31	-35
% SOBRE INGRESOS		-28%	-32%	-36%	-37%	-35%	-35%	-35%	-35%	-35%	-35%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>17.8</b>	<b>22.4</b>	<b>24.3</b>	<b>22.9</b>	<b>25.6</b>	<b>32.5</b>	<b>37.5</b>	<b>43.2</b>	<b>49.8</b>	<b>57.3</b>	<b>66.1</b>
PROVISIÓN POR INVERSIONES Y CRÉDITOS	-4	-6	-7	-3	-4	-8	-9	-11	-12	-14	-16
% SOBRE INGRESOS		-18%	-19%	-9%	-9%	-17%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>13.3</b>	<b>16.9</b>	<b>17.5</b>	<b>19.8</b>	<b>21.9</b>	<b>24.3</b>	<b>28.1</b>	<b>32.5</b>	<b>37.6</b>	<b>43.5</b>	<b>50.3</b>
% SOBRE INGRESOS		53%	54%	49%	55%	54%	49%	49%	49%	49%	50%
INGRESOS NETOS DE SERVICIOS FINANCIEROS	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5
% SOBRE INGRESOS		1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>13.5</b>	<b>17.0</b>	<b>17.7</b>	<b>20.0</b>	<b>22.2</b>	<b>24.5</b>	<b>28.3</b>	<b>32.8</b>	<b>37.9</b>	<b>43.9</b>	<b>50.7</b>
GASTOS OPERATIVOS	-7	-10	-11	-11	-13	-16	-18	-21	-24	-27	-32
% SOBRE INGRESOS		-29%	-31%	-30%	-32%	-33%	-31%	-31%	-31%	-31%	-31%
<b>MARGEN OPERATIVO NETO</b>	<b>6.2</b>	<b>7.2</b>	<b>6.8</b>	<b>8.6</b>	<b>9.0</b>	<b>9.0</b>	<b>10.4</b>	<b>12.2</b>	<b>14.2</b>	<b>16.5</b>	<b>19.2</b>
PROVISIONES	-1	-1	-2	-3	-3	-2	-3	-3	-4	-4	-5
% SOBRE INGRESOS		-3%	-3%	-4%	-7%	-6%	-4%	-5%	-5%	-5%	-5%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>5.4</b>	<b>6.4</b>	<b>5.3</b>	<b>6.0</b>	<b>6.4</b>	<b>7.0</b>	<b>7.6</b>	<b>8.9</b>	<b>10.4</b>	<b>12.2</b>	<b>14.2</b>
VARIACION %		18%	-17%	14%	6%	9%	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.2	0.1	0.0	-0.4	0.2	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
% SOBRE INGRESOS		1%	0%	0%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>5.6</b>	<b>6.4</b>	<b>5.2</b>	<b>5.6</b>	<b>6.6</b>	<b>7.6</b>	<b>7.7</b>	<b>9.0</b>	<b>10.5</b>	<b>12.3</b>	<b>14.4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 30. Escenario 2 – con la aplicación de la estrategia propuesta (en millones de S/)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS FINANCIEROS	25	31	36	36	40	50	58	71	85	101	123
VARIACIÓN %		25%	14%	1%	12%	24%	16%	22%	19%	20%	22%
GASTOS FINANCIEROS	-7	-9	-11	-13	-15	-17	-19	-23	-27	-33	-41
% SOBRE INGRESOS		-28%	-32%	-36%	-37%	-35%	-33%	-33%	-33%	-33%	-33%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>17.8</b>	<b>22.4</b>	<b>24.3</b>	<b>22.9</b>	<b>25.6</b>	<b>32.5</b>	<b>38.9</b>	<b>47.5</b>	<b>57.0</b>	<b>67.7</b>	<b>82.0</b>
PROVISIÓN POR INVERSIONES Y CRÉDITOS	-4	-6	-7	-3	-4	-8	-9	-10	-11	-11	-12
% SOBRE INGRESOS		-18%	-19%	-9%	-9%	-17%	-12%	-9%	-7%	-5%	-3%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>13.3</b>	<b>16.9</b>	<b>17.5</b>	<b>19.8</b>	<b>21.9</b>	<b>24.3</b>	<b>29.6</b>	<b>37.4</b>	<b>46.2</b>	<b>56.3</b>	<b>70.3</b>
% SOBRE INGRESOS		53%	54%	49%	55%	54%	51%	53%	55%	56%	57%
INGRESOS NETOS DE SERVICIOS FINANCIEROS	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6
% SOBRE INGRESOS		1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>13.5</b>	<b>17.0</b>	<b>17.7</b>	<b>20.0</b>	<b>22.2</b>	<b>24.5</b>	<b>29.9</b>	<b>37.7</b>	<b>46.6</b>	<b>56.8</b>	<b>70.9</b>
GASTOS OPERATIVOS	-7	-10	-11	-11	-13	-16	-21	-27	-32	-37	-42
% SOBRE INGRESOS		-29%	-31%	-30%	-32%	-33%	-35%	-38%	-38%	-37%	-34%
<b>MARGEN OPERATIVO NETO</b>	<b>6.2</b>	<b>7.2</b>	<b>6.8</b>	<b>8.6</b>	<b>9.0</b>	<b>9.0</b>	<b>9.3</b>	<b>11.0</b>	<b>14.8</b>	<b>19.9</b>	<b>28.7</b>
PROVISIONES	-1	-1	-2	-3	-3	-2	-3	-4	-4	-5	-6
% SOBRE INGRESOS		-3%	-3%	-4%	-7%	-6%	-4%	-5%	-5%	-5%	-5%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>5.4</b>	<b>6.4</b>	<b>5.3</b>	<b>6.0</b>	<b>6.4</b>	<b>7.0</b>	<b>6.4</b>	<b>7.4</b>	<b>10.6</b>	<b>14.9</b>	<b>22.6</b>
VARIACION %		18%	-17%	14%	6%	9%	-0.1	0.2	0.4	0.4	0.5
OTROS INGRESOS Y GASTOS	0.2	0.1	0.0	-0.4	0.2	0.6	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
% SOBRE INGRESOS		1%	0%	0%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>5.6</b>	<b>6.4</b>	<b>5.2</b>	<b>5.6</b>	<b>6.6</b>	<b>7.6</b>	<b>6.5</b>	<b>7.5</b>	<b>10.7</b>	<b>15.0</b>	<b>22.7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 6. Flujo de caja incremental

Para conocer el flujo de caja que genera cada escenario, se calcula el Ebitda como un indicador equivalente al flujo de caja a ser descontado. En la tabla 31 se muestran los escenarios para el flujo de caja incremental.

**Tabla 31. Escenarios del Ebitda**

ESCENARIO 1	SIN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA (en millones de S/)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado de operación	6.4	5.3	6.0	6.4	7.0	7.6	8.9	10.4	12.2	14.2
Depreciación por inmuebles	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Amortización por otros activos	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>EBITDA</b>	<b>7.0</b>	<b>6.0</b>	<b>7.0</b>	<b>7.4</b>	<b>8.1</b>	<b>8.5</b>	<b>9.8</b>	<b>11.3</b>	<b>13.1</b>	<b>15.1</b>

ESCENARIO 2	CON LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA (en millones de S/)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado de operación	6.4	5.3	6.0	6.4	7.0	6.4	7.4	10.6	14.9	22.6
Depreciación por inmuebles	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Amortización por otros activos	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
<b>EBITDA</b>	<b>7.0</b>	<b>6.0</b>	<b>7.0</b>	<b>7.4</b>	<b>8.1</b>	<b>7.3</b>	<b>8.3</b>	<b>11.5</b>	<b>15.8</b>	<b>23.5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El impacto de implementar las estrategias propuestas en el presente plan se calcula en base al flujo de caja incremental, como la diferencia entre el flujo de caja con la aplicación de estrategias menos el flujo de caja sin la aplicación de estrategias. Los resultados se muestran en la tabla 32.

**Tabla 32. Flujo de caja incremental**

	2017	2018	2019	2020	2021
FCE escenario 1	8.5	9.8	11.3	13.1	15.1
FCE escenario 2	7.3	8.3	11.5	15.8	23.5
<b>FCE incremental</b>	<b>-1.2</b>	<b>-1.5</b>	<b>0.2</b>	<b>2.7</b>	<b>8.3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Finalmente, se halla el valor actual del flujo de caja incremental, utilizando la tasa de descuento COK como una posición conservadora.

## 7. Análisis de la evaluación económica

Como se muestra en la tabla 33, se obtiene un VAN positivo de S/ 3,0 millones al descontar el flujo de caja incremental con la tasa de descuento COK en Soles, lo cual permite concluir que será beneficioso para la cooperativa implementar este plan estratégico para los próximos cinco años.

Cabe resaltar que, si bien existe una inversión que la cooperativa debe realizar para el cumplimiento de los planes funcionales, el flujo incremental se torna positivo a partir del tercer año de proyección, según el cálculo del periodo de recupero.

**Tabla 33. Resultados de la evaluación económica**

COK	17.9%
VAN (S/)	3.0
TIR	56%
Payback	3,3 años

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 8. Análisis de sensibilidad

Se considera a la tasa de descuento como una de las variables más sensibles sobre el flujo de caja; por lo tanto, se utilizan distintos escenarios de ésta para analizar el impacto que tendría sobre el VAN, según se observa en la tabla 34.

**Tabla 34. Análisis de sensibilidad sobre COK (en S/)**

Análisis de sensibilidad sobre COK	15%	25%	30%	35%	40%
3.0	3.6	2.0	1.4	1.0	0.7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 9. Análisis de ratios

Según la tabla 35, la cooperativa mejoraría su razón corriente con la implementación del presente plan hasta un nivel de 1,55, lo cual representa una mejora en su capacidad de cubrir sus pasivos de corto plazo. Por otro lado, el ratio de solvencia muestra una evolución positiva de la situación financiera de la cooperativa, ya que el total de activos cubre en 124% el total de pasivos.

**Tabla 35. Análisis de ratios**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de liquidez	1.33	1.47	1.49	1.51	1.53	1.55
Ratio de solvencia	124%	137%	138%	140%	141%	142%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 10. Seguimiento

El seguimiento a los objetivos se realizará mediante el cuadro de mando integral (balanced scorecard), según se muestra en la tabla 36.

**Tabla 36. Balanced scorecard**

Objetivo específico	Indicador	Expresión matemática	UM	META				
				2017	2018	2019	2020	2021
<b>Perspectiva financiera</b>								
Creer anualmente en ingresos financieros	% Crecimiento ingresos financieros	$\frac{\text{Resultado periodo actual}}{\text{Resultado periodo anterior}}$	%	16	22	19	20	22
Incrementar el resultado operativo	% resultado operativo	$\frac{\text{Resultado operativo}}{\text{Ingresos Financieros}}$	%	11	10	13	15	18
Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio para los socios	ROE	$\frac{\text{Rentabilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$	%	16	17	18	19	20
Reducir la morosidad	% morosidad	$\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera Judicial}}{\text{Cartera Vigente} + \text{Cartera Rrefinanciada} + \text{Cartera Vencida} + \text{Cartera Judicial}}$	%	8	6	5	4	3
<b>Perspectiva comercial</b>								
Aumentar la participación de mercado de la cooperativa	% participación del mercado	% participación del mercado	%	3.5	4.2	5.4	6	7
Incrementar el número de socios de depósitos	% socios nuevos de depósitos	$\frac{\text{socios nuevos de captaciones}}{\text{socios totales de captaciones}}$	%	6	6	6	6	6
Incrementar el número de socios con crédito	% socios nuevos para colocaciones	$\frac{\text{socios nuevos colocaciones}}{\text{socios totales colocaciones}}$	%	8	8	8	8	8
Aumentar el grado de recordación de la marca Coopsb	Top of mind	Encuesta top of mind	#	top10	top10	top10	top10	top5
Desarrollar nuevos productos y servicios	Nuevos productos y servicios desarrollados	# Nuevos productos y servicios	#	1	1	1	1	1
Incrementar el número de clientes referidos por socios actuales	Clientes referidos por socios actuales	$\frac{\text{número de clientes referidos}}{\text{número de socios actuales}}$	%	3	3	3	3	3
Aumentar la satisfacción del socio-cliente	% satisfacción	$\frac{\text{\# puntaje alcanzado}}{\text{\# puntaje esperado}}$	%	70	80	80	80	90
<b>Perspectiva de procesos</b>								
Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales	Ineficiencia solicitud PP	$\frac{\text{(tiempo de atención real de PP)}}{\text{(tiempo de atención estándar de PP)} - 1}$	%	50	40	30	20	0
Minimizar el tiempo de espera en cola	Ineficiencia de tiempo en cola	$\frac{\text{(tiempo de espera en cola real)}}{\text{(tiempo de espera en cola estándar)} - 1}$	%	25	20	15	10	0
Implementar nuevos canales de atención al socio	Nuevos canales de atención	# canales de atención	#	2	2	2	2	2
Minimizar los riesgos operacionales	% riesgos mitigados	$\frac{\text{riesgos con plan de acción}}{\text{riesgos identificados}}$	%	40	50	60	70	80
<b>Perspectiva de personas</b>								
Mejorar los niveles de desempeño del personal de la cooperativa	Evaluación de desempeño	$\frac{\text{\# puntaje alcanzado}}{\text{\# puntaje esperado}}$	%	60	70	75	80	85
Mejorar el clima organizacional	Clima laboral	$\frac{\text{\# puntaje alcanzado}}{\text{\# puntaje esperado}}$	%	60	70	75	80	85
Reducir la rotación del personal	Rotación de personal	$\frac{\text{personas cesadas} + \text{ingresantes}}{\text{\# personas al finalizar el periodo}}$	%	4	4	3	2	2
Mejorar las competencias del personal de la empresa	% cumplimiento capacitaciones	$\frac{\text{capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	%	80	90	90	95	95
<b>Perspectiva social</b>								
Concientizar al personal en la participación de actividades de responsabilidad social	% ejecución de actividades de RSC	$\frac{\text{actividades realizadas}}{\text{actividades programadas}}$	%	80	90	90	95	95

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Como resultado del análisis interno, se puede concluir que las estrategias actuales de la empresa están en desarrollo, buscando aprovechar las fortalezas y debilidades; sin embargo, tras el análisis del macroentorno, la cooperativa no está aprovechando adecuadamente las oportunidades externas ni tampoco evitando las amenazas.
- Con relación al posicionamiento de mercado de la cooperativa, se proponen tres objetivos financieros a largo plazo, enfocados a cumplir la visión de la empresa:
  - Crecer en ingresos financieros a una tasa de 20% anual promedio para el quinquenio 2017-2021.
  - Mejorar el resultado operativo a un nivel de 18% al término del año 2021.
  - Aumentar la participación de mercado de la cooperativa a un nivel de 7% hasta el final del 2021.
- En línea con los objetivos estratégicos planteados se adoptarán las siguientes cuatro estrategias:
  - Desarrollo de nuevos productos.
  - Penetración de mercado.
  - Redefinición de la estructura organizacional
  - Rediseño de procesos
- La cooperativa ha desarrollado importantes puntos de diferenciación respecto a sus principales competidores; sin embargo, la constante búsqueda de oportunidades de simplificación de sus procesos y de mejora de sus políticas de prevención de riesgos conllevará a controlar de mejor manera sus niveles de liquidez y morosidad.
- Implementar el presente plan estratégico para los próximos cinco años, resultaría para la cooperativa un impacto positivo de S/ 3,0 millones en su flujo de caja, considerando una tasa de descuento de 17,9%, calculado en base al costo de oportunidad de los socios.

### **2. Recomendaciones**

- Ejecutar las estrategias propuestas con la finalidad de consolidar el posicionamiento de la cooperativa en el mercado y extender la línea de productos financieros, enfocados en las necesidades de los socios.

- Controlar el avance del presente plan estratégico, a través de la formación de un Comité de Estrategia que tenga la autoridad para agilizar y/o corregir los procesos y aplicaciones de las estrategias planteadas, para ello se propone el uso del balanced scorecard.
- Invertir en tecnología para mejorar sus procesos y optimizar los tiempos de atención, siendo más competitivos en el mercado que participan.
- Realizar campañas constantes para fomentar el uso de medios electrónicos en las operaciones bancarias, generando mayor confianza y cercanía con los socios.
- Mantener el equipo de trabajo permanentemente capacitado según los requerimientos de su puesto, competencias y contexto externo.



## Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercados (Apeim). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2012) “*Memoria 2012*”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012-4.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). “Cuadro 38. Tasas de interés activas y pasivas promedio de las empresas bancarias en moneda nacional”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). “Cuadro 37. Indicadores de riesgos para mercados emergentes (EMBIG) Perú promedio 31ene2017-21mar2017”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.

Banco Mundial. (2016). “Perú Panorama General”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 05 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Barney, J. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations: strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Bloomberg LP. (2017). “Promedio de la volatilidad diaria del IGBVL desde 2006 (función SPBLPGPT Index al 06/04/2017”. [En línea]. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: Bloomberg database.

Congreso de la República. (1996). “Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/02/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)>.

Congreso de la República. (1998). “Ley N°27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/50F7B9D7355E566A05257A1C00)>

701E8E/\$FILE/1.Ley\_27037\_Ley\_de\_Promoci%C3%B3n\_de\_la\_Inversi%C3%B3n\_en\_la\_Amazon%C3%ADa.pdf>.

Damodaran, A. (2017a). “Rendimiento de bonos a 10Y del tesoro americano”. En: *stern.nyu.edu*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <[http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)>.

Damodaran, A. (2017b). “Rendimiento histórico 1960-2016 del índice S&P500”. En: *stern.nyu.edu*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <[http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)>.

Damodaran, A. (2017c). “Beta desapalancado del sector bancario”. En: *stern.nyu.edu*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Octava edición. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Economipedia. (s.f.). “Basilea III”. En: *economipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://economipedia.com/definiciones/basilea-iii.html>>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). (s.f.a). “Ranking de las cooperativas de ahorro y crédito”. En: *fenacrep.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/02/2017. Disponible en: <<https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). (s.f.b). “¿Qué es la FENACREP?”. En: *fenacrep.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en: <<https://www.fenacrep.org/1-10-nosotros#id>>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). (s.f.c). “¿Qué es una COOPAC?”. En: *fenacrep.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<https://www.fenacrep.org/2-18-coopac>>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). (s.f.d). “Información por COOPAC”. En: *fenacrep.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<https://www.fenacrep.org/2-22-estados-financieros>>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep). (s.f.e). “Información del Sistema Cooperativo – Tasas de Interés”. En: *fenacrep.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<https://www.fenacrep.org/2-27-tasas-interes>>.

Gallo, M. (2016). “Las expectativas empresariales dan espaldarazo a PPK”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 28 de julio de 2016. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en:

<<http://elcomercio.pe/economia/peru/expectativas-empresariales-dan-espaldarazo-ppk-221794>>.

Gerencia de Administración Coopsb. (2016). “Organigrama administrativo Coopsb”. Documento interno.

Gil Mena, F. (2017). “Sierra Azul: ¿Cómo ser uno de los proyectos de ampliación y mejoramiento del sistema de riego?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/sierra-azul-como-uno-proyectos-ampliacion-y-mejoramiento-sistema-riego-2200039>>.

Gobierno Regional de San Martín. (2015). *Plan regional de desarrollo concertado San Martín al 2021*. Moyobamba: Gobierno Regional de San Martín. Ordenanza regional N°017-2015-GRSM/CR. [En línea]. Fecha de consulta: 20/04/2017. Disponible en: <<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67424>>.

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. España: Gránica.

Hax, A. y Wilde, D. (2003). *El Proyecto Delta*. España: Gránica

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep). (2017). “Proyecciones económicas trimestrales-PBI sectorial”. En: *camaralima.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <<https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/iedep-instituto-de-economia-y-desarrollo-empresarial/24/c-24>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2012” En: *Informe Técnico*. PBI Trimestral N°01, febrero 2013. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/15913.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones” En: Nivel de educación alcanzado de la población de 15 años y más. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2017 Disponible en: <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). “Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009 = 100), y variación porcentual mensual, acumulada y anual” En: *Estadísticas* [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2017”. En: *Informe Técnico. Producto bruto interno trimestral*. N°03, agosto 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf)>.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición. México D.F: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. [PDF]. Fecha de consulta: 28/04/2017. Disponible en: <[https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)>.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Nielsen. (2015). “Estilos de Vida Generacionales”. En: *nielsen.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <<https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York-London: Free Press.

Porter, M. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. En: *Harvard Business Review*. Enero 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <[https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?cm\\_sp=Article-\\_-Links-\\_-Comment](https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy?cm_sp=Article-_-Links-_-Comment)>.

Presidencia de la República. (1981). “Decreto Legislativo N°085, Ley General de Cooperativas”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00085.pdf>>.

Presidencia de la República. (1990). “Decreto Supremo N°074-90-TR, Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas”. En: *congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en:

<[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECRETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)>.

Redacción Diario Voces (2017). “¿Utopía o realidad? El pago de la deuda social a los maestros”. En: *diariovoces.com.pe*. [En línea]. 29 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<https://www.diariovoces.com.pe/94377/utopia-realidad-pago-deuda-social-maestros>>.

Redacción EC. (2017). “Dólar: ¿Cuáles son las perspectivas para el tipo de cambio?”. En *elcomercio.pe*. [En línea]. 01 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/dolar-perspectivas-tipo-cambio-noticia-454886>>.

Redacción Gestión (2016). “Citi estima que tipo de cambio llegaría a S/ 3.55 en el 2017”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 01 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mercados/citi-estima-tipo-cambio-llegaria-s-3-55-2017-122435>>.

Redacción Perú 21. (2015). “Perú, uno de los países con menos usuarios con cuentas bancarias”. En: *Diario Perú 21*. [En línea]. 19 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/economia-bancos-crecimiento-ocde-banco-mundial-ahorro-finanzas-2196152>>.

Redacción RPP Noticias. (2016). “Banco Mundial redujo proyección de avance del PBI peruano hasta el 2018”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 07 de enero de 2016. Fecha de consulta: 21/02/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/economia/economia/banco-mundial-redujo-proyeccion-de-avance-del-pbi-peruano-hasta-el-2018-noticia-927771>>.

Sala-i-Martin, X. (2000). *Apuntes de crecimiento económico*. Segunda edición. Barcelona: Antoni Bosch.

Sección Economía, Diario Gestión. (2016). “Industrias culturales y creativas serán dinamizadores de la economía peruana”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 26/02/2016. Fecha de consulta: 21/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/industrias-culturales-y-creativas-peru-alcanzan-us-5000-millones-2124615>>.

Sección Economía, Diario Gestión. (2017). “Moody’s pide que el gobierno implemente políticas que aseguren mayores ingresos fiscales”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 23 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 25/08/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/moodys-destaca-resiliencia-economia-peruana-enfrentar-choques-odebrecht-y-fen-2198465>>.

Sección Perú, Diario El Comercio. (2016). “Red de agentes bancarios creció siete veces desde fines de 2008”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 08 de junio de 2016. Fecha de consulta:

04/02/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/red-agentes-bancarios-crecio-siete-veces-desde-fines-2008-noticia-1817101>>.

Sección San Martín, RPP Noticias. (2017). “Investigan presuntos actos de corrupción en sub región de Salud Alto Mayo”. En: rpp.pe. [En línea]. 11 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/peru/san-martin/investigacion-presuntos-actos-de-corrupcion-en-sub-region-de-salud-alto-mayo-noticia-1075847>>.

Sección Sectores y Empresas, Semana Económica. (2017). “Bitel lidera ranking de cobertura 4G, llega a más de 16,000 centros poblados” En *semanaeconomica.com* [En línea]. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/239798-bitel-lidera-ranking-de-cobertura-4g-llega-a-mas-de-16000-centros-poblados/>>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). “Series Estadísticas. Tipo de Cambio Ponderado Compra y Venta”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <[http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3\\_TipodeCambio\\_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1](http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2009). “Resolución SBS N°13278-2009. Aprueba el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Operar con Recursos del Público”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: <[https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf\\_csf/RES\\_13278-2009.doc](https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf_csf/RES_13278-2009.doc)>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017a). “Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Municipales. Tasas Pasivas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Depósito a Setiembre del 2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=C>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017b). “Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Municipales. Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Crédito a Setiembre del 2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=C>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017c). “Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Tasas Pasivas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Depósito a Setiembre del 2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=R>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017d). “Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Crédito a Setiembre del 2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=R>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017e). “Tasa de Interés del Sistema Bancario. Tasas Pasivas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Depósito al 06/10/2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017f). “Tasa de Interés del Sistema Bancario. Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 06/10/2017”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017g). “Carpeta de información del Sistema Financiero – Cuadros estadísticos diciembre 2016”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)>.

The free dictionary by Farlex. (s.f.). “Spread”. En: *financial-dictionary.thefreedictionary.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/spread>>.

Villar, S. (2017). “Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 02 de enero de 2017. Fecha de consulta: 21/02/2017. Disponible en:

<<http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-334-sobre-rango-meta-bcr-noticia-1957439>>.

Worldwide Inflation Data. (2016). "Inflación de Estados Unidos 2016" En: *Inflation.eu* [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <<http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2016.aspx>>.



## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocio Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socios ahorristas</li> <li>Fondos: Cofide, Banco de la Nación, Fondo Mi Vivienda</li> <li>Regulador: Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacrep)</li> <li>Compañía de seguros: Rímac</li> <li>Fondo de Previsión Social, Protección a los Beneficiarios (ServiPerú)</li> </ul>	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Software SICATPLUS</li> <li>Recursos humanos y financieros</li> <li>Locales y cajeros (propios y alquilados)</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Página web de la empresa</li> <li>Página web de la Fenacrep</li> <li>Agencias a nivel nacional</li> <li>Bancos autorizados para realizar pagos</li> <li>Cajeros Entura en agencias</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p><b>Gastos financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intereses y comisiones por obligaciones con los asociados</li> <li>Intereses por adeudos y obligaciones con entidades del sistema financiero del país</li> <li>Diferencia en cambio de operaciones varias</li> </ul> <p><b>Gastos de administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de personal</li> <li>Gastos por servicios recibidos de terceros</li> <li>Impuestos y contribuciones</li> <li>Gastos de actividades asociativas</li> </ul>			<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p><b>Ingresos financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intereses por disponibles</li> <li>Ingresos y comisiones por cartera de créditos</li> <li>Ingresos por diferencia de cambio de operaciones varias</li> <li>Ingresos por operaciones contingentes</li> </ul>	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.  
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 2. Variables económicas

VARIABLES	ANTES (5 AÑOS)	AHORA	DENTRO DE 5 AÑOS	OBSERVACIONES
<b>Tasa de interés en cajas municipales</b>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro 0,90%</li> <li>Plazo: 5,28</li> <li>CTS: 9,73%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017a.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 12,92%</li> <li>Grandes empresas: -</li> <li>Med. empresas: 19,18%</li> <li>Peq. empresas: 28,12%</li> <li>Microempresas: 37,78%</li> <li>Consumo: 26,06%</li> <li>Hipotecarios: 14,14%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017b.</p>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro 0,70%</li> <li>Plazo: 4,95</li> <li>CTS: 6,74%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017a.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 9,45%</li> <li>Grandes empresas: 6,15%</li> <li>Med. empresas: 17,91%</li> <li>Peq. empresas: 26,93%</li> <li>Microempresas: 36,94%</li> <li>Consumo: 32,68%</li> <li>Hipotecarios: 14,97%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017b.</p>	Tendencia a la baja	Posible baja debido a las medidas económicas del nuevo gobierno.
<b>Tasa de interés en cajas rurales</b>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro 1,42%</li> <li>Plazo: 6,41</li> <li>CTS: 12,03%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017c.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: -</li> <li>Grandes empresas: 15,00%</li> <li>Med. empresas: 21,09%</li> <li>Peq. empresas: 27,43%</li> <li>Microempresas: 38,01%</li> <li>Consumo: 32,67%</li> <li>Hipotecarios: 10,48%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017d.</p>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro 1,16%</li> <li>Plazo: 6,56%</li> <li>CTS: 7,74%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017c.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: -</li> <li>Grandes empresas: -</li> <li>Med. empresas: 14,22%</li> <li>Peq. empresas: 26,58%</li> <li>Microempresas: 40,05%</li> <li>Consumo: 38,56%</li> <li>Hipotecarios: 17,28%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017d.</p>	Tendencia a la baja	Posible baja debido a las medidas económicas del nuevo gobierno
<b>Tasa de interés en bancos</b>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro: 0,38%</li> <li>Plazo: 3,39%</li> <li>CTS: 3,68</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017e.</p> <p><i>Tasa Activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 6,11%</li> <li>Grandes empresas: 7,51%</li> <li>Med. empresas: 11,03%</li> <li>Peq. empresas: 22,81%</li> <li>Microempresas: 33,20%</li> <li>Consumo: 39,19%</li> <li>Hipotecarios: 8,74%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017f.</p>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro: 0,34%</li> <li>Plazo: 3,20%</li> <li>CTS: 3,18%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017e.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 4,54%</li> <li>Grandes empresas: 6,79%</li> <li>Med. empresas: 10,50%</li> <li>Peq. empresas: 20,54%</li> <li>Microempresas: 36,43%</li> <li>Consumo: 48,83%</li> <li>Hipotecarios: 8,13%</li> </ul> <p>Fuente: SBS 2017f.</p>	Tendencia a la baja	Posible baja debido a las medidas económicas del nuevo gobierno
<b>Tasa en cooperativas</b>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro: 3,43%</li> <li>Plazo: 8,87%</li> </ul> <p>Fuente: Fenacrep, s.f.e.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 10,92%</li> <li>Grandes empresas: 13,76%</li> <li>Med. empresas: 14,52%</li> <li>Peq. empresas: 25,28%</li> </ul> <p>Fuente: Fenacrep s.f.e.</p>	<p><i>Tasa pasiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro: 2,29%</li> <li>Plazo: 7,98%</li> </ul> <p>Fuente: Fenacrep, s.f.e.</p> <p><i>Tasa activa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativo: 9,46%</li> <li>Grandes empresas: 11,23%</li> <li>Med. empresas: 13,17%</li> <li>Peq. empresas: 27,21%</li> </ul> <p>Fuente: Fenacrep s.f.e.</p>	Tendencia a la baja	Posible baja debido a las medidas económicas del nuevo gobierno
<b>Tipo de cambio</b>	2,54 soles/dólar. Fuente: SBS s.f.a.	3,25 soles/dólar. Tendencia al alza. Fuente: SBS s.f.a.	Tendencia al alza	Existe incertidumbre en los mercados a nivel mundial por la recuperación de la economía estadounidense y la implementación de su plan de gobierno. Fuente: Redacción EC 2017.
<b>Inflación</b>	Baja inflación aproximadamente 2.65% anual. Fuente: BCRP 2012.	3,23% Fuente: Villar2017.	Tendencia a la baja.	El BCRP tiene como objetivo llevar a la inflación dentro del rango meta
<b>PBI</b>	6,3% Fuente: INEI 2012.	2,4% (acumulado al segundo trimestre de 2017) Fuente: INEI 2017.	Tendencia a incrementar, aproximadamente a 4,6% anual Fuente: Redacción RPP Noticias 2016.	Posible alza por las nuevas medidas económicas y concreción de cartera de proyectos de infraestructura y minero-petrolero

Elaboración: Propia, 2017.

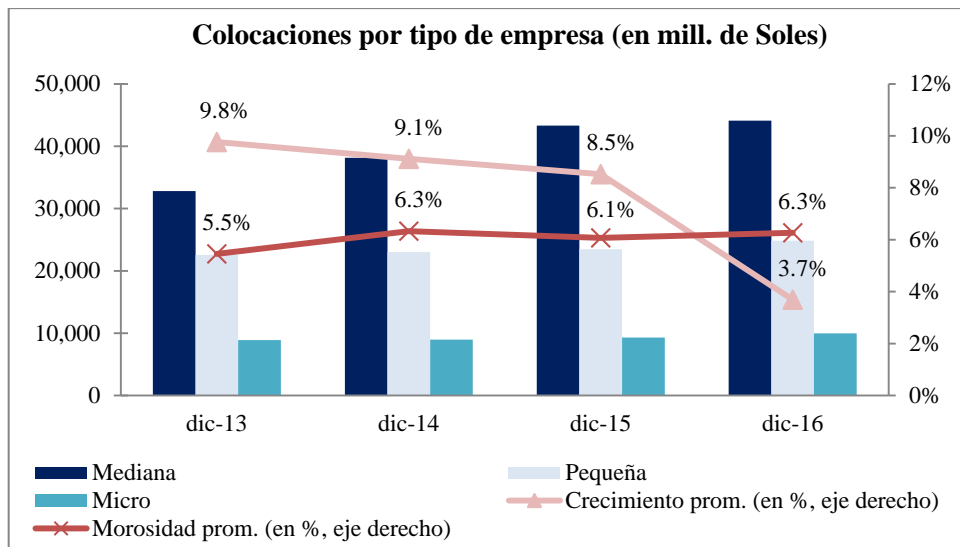
### Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 Estabilidad en la política fiscal	0.03	1	0.03
O2 Crecimiento económico	0.10	1	0.10
O3 Tipo de cambio Sol/Dólar estable	0.08	1	0.08
O4 Tasas de interés atractivas	0.08	2	0.15
O5 Potencial de créditos por emprendimiento	0.08	3	0.23
O6 Nuevas formas de comunicación	0.04	2	0.08
O7 Acceso a nuevas tecnologías	0.04	2	0.08
O8 Conectividad de internet	0.04	2	0.08
O9 Mayor regulación de la Fenacrep	0.04	2	0.08
O10 Mayor regulación de la SBS	0.04	1	0.04
O11 Exoneración impuesto a la renta a cooperativas	0.04	1	0.04
O12 Renta régimen amazonía	0.04	1	0.04
<b>AMENAZAS</b>			
A1 Incertidumbre por nuevo gobierno	0.05	1	0.05
A2 Polarización de preferencias políticas	0.03	1	0.03
A3 Tensión por denuncias por corrupción y malos manejos en las regiones	0.05	1	0.05
A4 Narcotráfico	0.04	1	0.04
A5 Comportamiento sobre créditos-morosidad	0.04	2	0.08
A6 Corrupción	0.04	2	0.08
A7 Bajo nivel educativo en la región San Martín	0.04	2	0.08
A8 Factores climatológicos adversos	0.04	1	0.04
A9 Baja rentabilidad de sembríos	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.50</b>

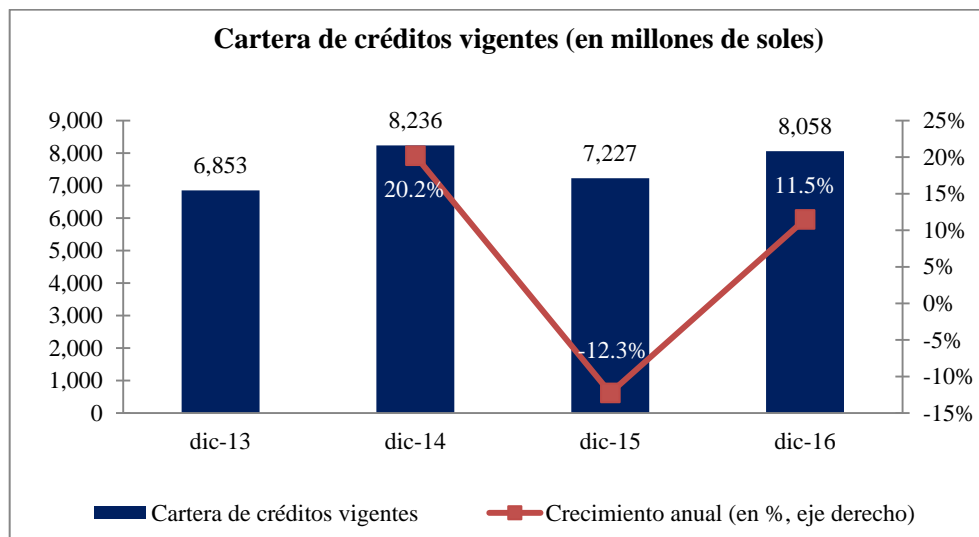
Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

#### Anexo 4. Indicadores del sector

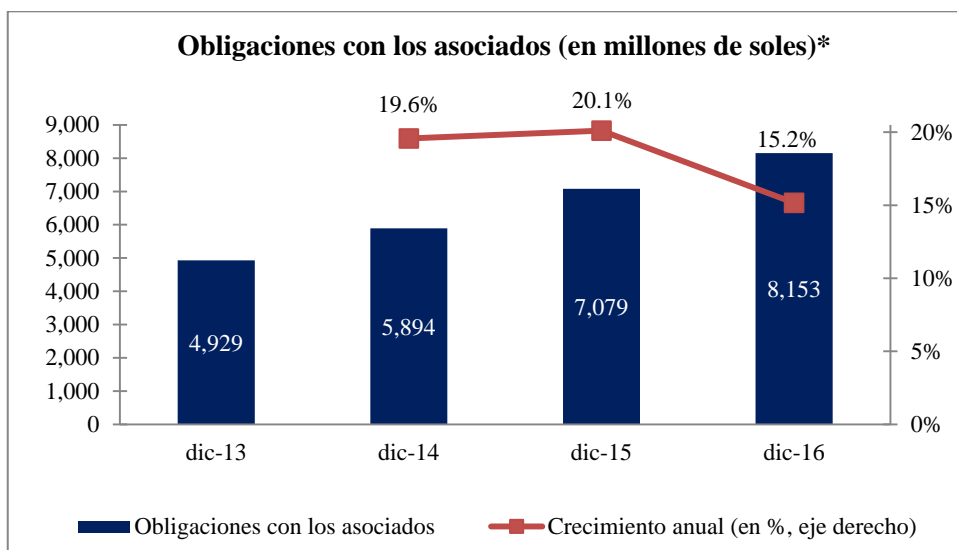


Fuente: SBS 2017f.  
Elaboración: Propia, 2017.



Fuente: Fenacrep, s.f.d.  
Elaboración: Propia, 2017.

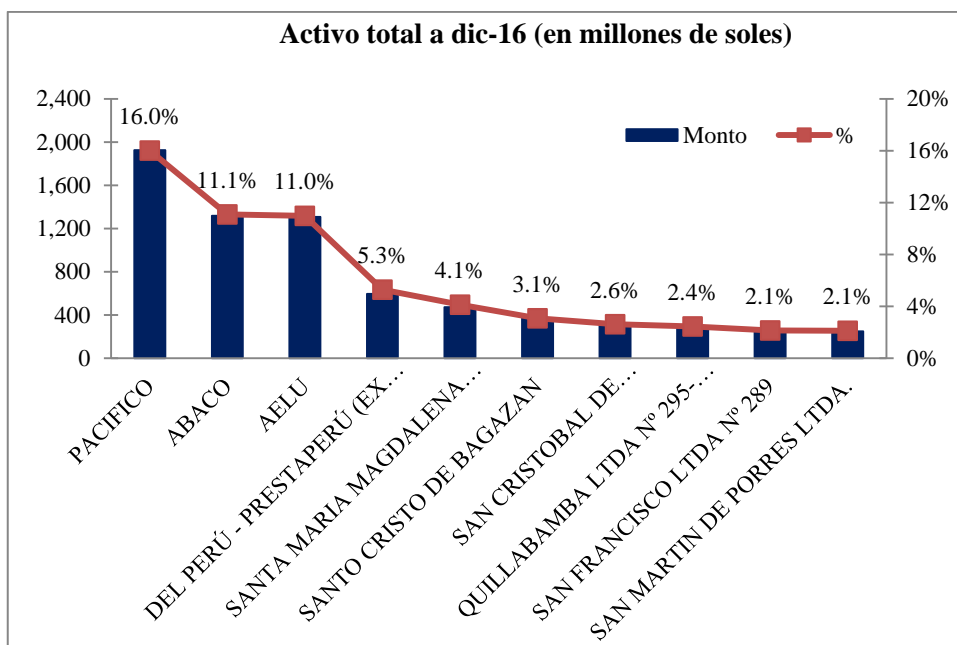
**Anexo 4. Indicadores del sector** (continúa de la página anterior)



\* Se considera como obligaciones con los asociados a la suma de las obligaciones a la vista, por cuentas de ahorro y por cuenta a plazo

Fuente: Fenacrep, s.f.d.

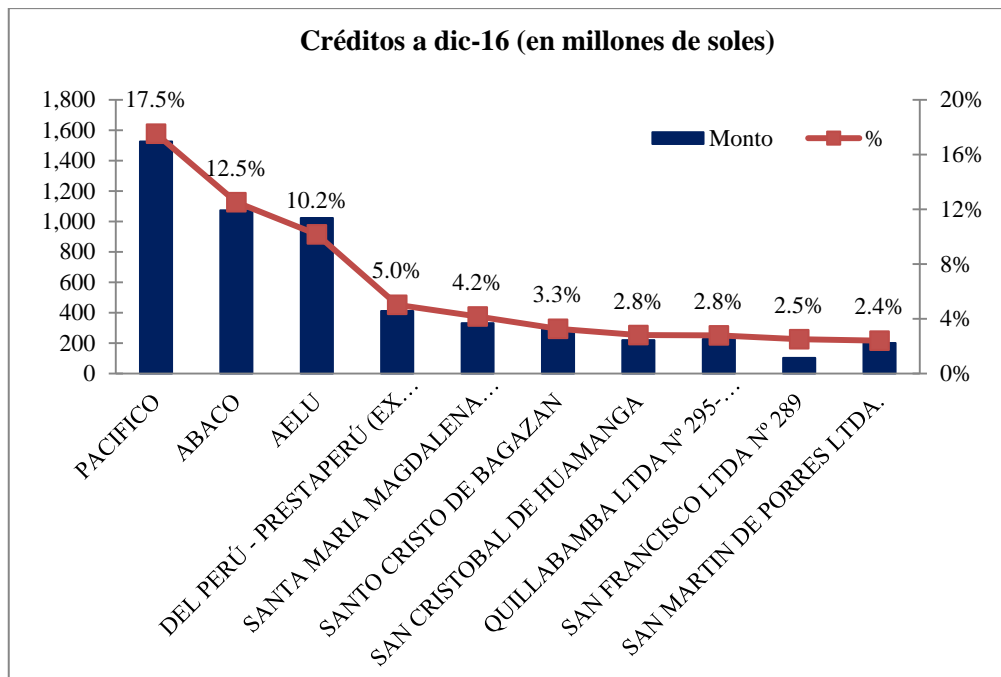
Elaboración: Propia, 2017.



Fuente: Fenacrep, s.f.d.

Elaboración: Propia, 2017.

**Anexo 4. Indicadores del sector** (continúa de la página anterior)



Fuente: Fenacrep, s.f.d.  
Elaboración: Propia, 2017.

### Anexo 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

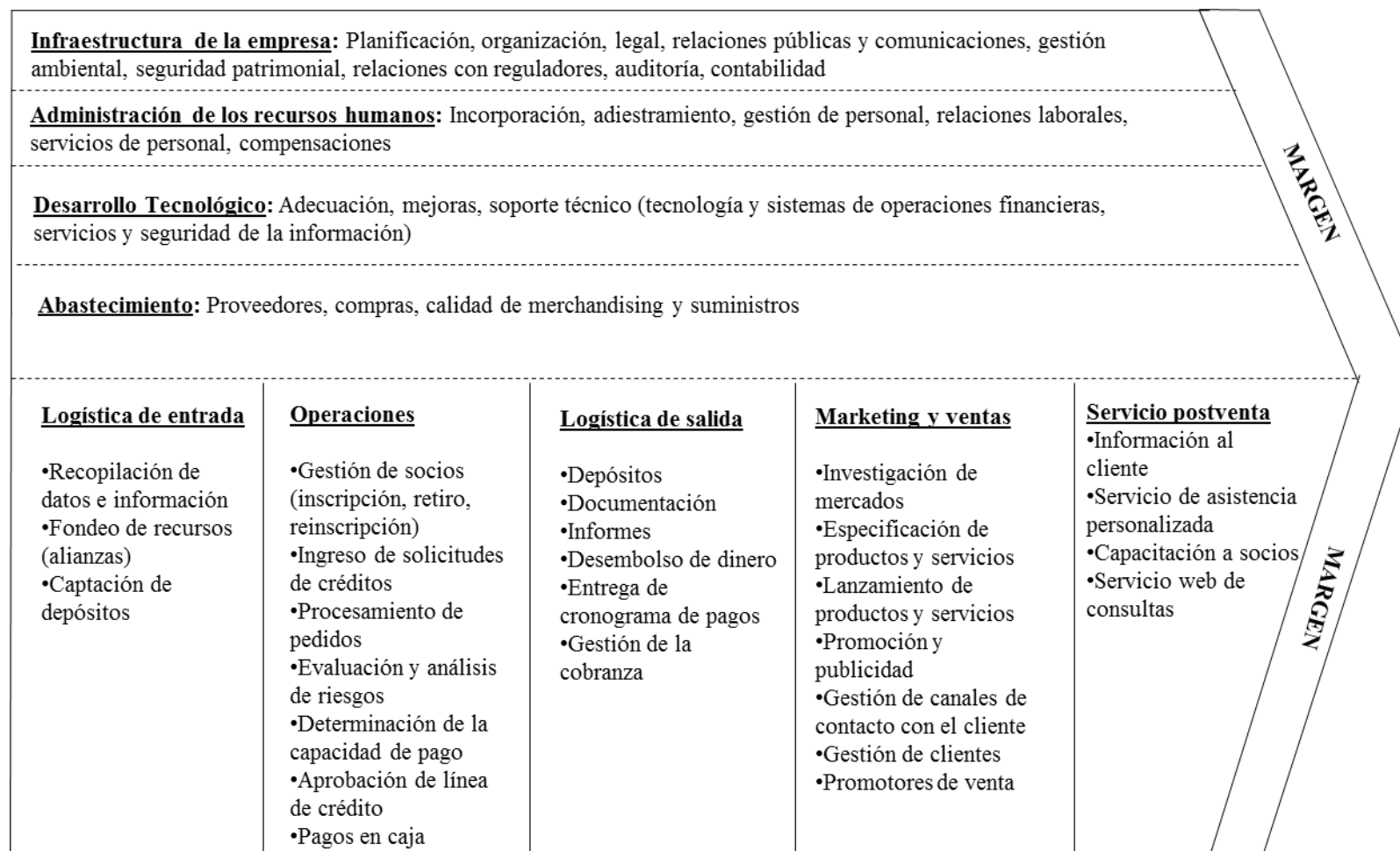
Factores críticos de éxito	Ponderación	SAN MARTÍN DE PORRES		ABACO		AELU		SANTO CRISTO DE BAGAZAN	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Extensión de productos	15%	3	0,45	4	0,60	4	0,60	2	0,30
Calidad de atención	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Competitividad de tasas	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Administración eficiente	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posición financiera	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Facilidades de acceso al crédito	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Cantidad de oficinas	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Participación de mercado	10%	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Ubicación de oficinas/agencias	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Experiencia	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Ventajas tecnológicas	5%	2	0,10	3	0,15	4	0,20	1	0,05
Manejo de gestión de riesgos	10%	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,25</b>		<b>3,35</b>		<b>3,35</b>		<b>2,90</b>

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.



## Anexo 6. Cadena de valor



Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2017.

## Anexo 7. Estados financieros de la Coopsch

	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>40.318.746</b>	<b>49.885.399</b>
Intereses por disponibles	446.645	585.005
Intereses y comisiones por cartera de créditos	38.860.747	47.990.478
Participaciones ganadas por inversiones permanentes	4.714	1.610
Diferencia de cambio de operaciones varias	1.006.415	1.308.306
Otros ingresos financieros	225	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(14.725.312)</b>	<b>(17.338.501)</b>
Intereses y comisiones por obligaciones con los asociados	(12.002.962)	(13.799.358)
Intereses por adeudos y obligaciones del sistema financiero del país	(1.842.030)	(2.287.746)
Diferencia de cambio de operaciones varias	(880.320)	(1.251.397)
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>25.593.434</b>	<b>32.546.898</b>
Provisión para desvalorización de inversiones del ejercicio	(100)	(728)
Provisión para incobrabilidad de créditos del ejercicio	(6.420.971)	(11.148.324)
Provisión para incobrabilidad de créditos ejercicios anteriores	2.736.460	2.859.716
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>21.908.823</b>	<b>24.257.562</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>410.669</b>	<b>452.702</b>
Ingresos por operaciones contingentes	11.100	118
Ingresos diversos	399.569	452.584
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>(167.613)</b>	<b>(206.475)</b>
Gastos diversos	(167.613)	(206.475)
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>22.151.879</b>	<b>24.503.789</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>(13.200.072)</b>	<b>(15.536.004)</b>
Gastos de personal	(7.680.757)	(8.385.126)
Gastos de directivos	(120.198)	(123.240)
Gastos por servicios recibidos de terceros	(5.119.976)	(6.735.406)
Impuestos y contribuciones	(233.657)	(243.521)
Gastos de actividades asociativas	(45.484)	(48.711)
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>8.951.807</b>	<b>8.967.785</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>(2.562.767)</b>	<b>(1.981.104)</b>
Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar	(356.147)	(289.260)
Provisiones para bienes realizados, recibos en pago, adjudicados	(458.787)	(557.040)
Provisiones para contingencias y otras	(750.000)	-
Depreciación de inmuebles, mobiliarios y equipo	(880.079)	(925.541)
Amortización de gastos.	(117.754)	(209.263)
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>6.389.040</b>	<b>6.986.681</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>176.666</b>	<b>619.182</b>
Ingresos extraordinarios	246.975	524.245
Ingresos de ejercicios anteriores	152.908	379.583
Gastos extraordinarios	(222.717)	(284.054)
Gastos de ejercicios anteriores	(500)	(592)
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>6.565.706</b>	<b>7.605.863</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>(234.074)</b>	<b>(42.434)</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>6.331.632</b>	<b>7.563.429</b>

Fuente: Fenacrep, s.f.d.

Elaboración: Propia, 2017.

### Anexo 8. Balance general (expresado en soles)

ACTIVO	AÑO 2015	AÑO 2016	PASIVO Y PATRIMONIO	AÑO 2015	AÑO 2016
<b>DISPONIBLE</b>	<b>83.696.245</b>	<b>89.283.084</b>	<b>OBLIGACIONES CON LOS ASOCIADOS</b>	<b>213.256.230</b>	<b>260.778.229</b>
Caja	3.750.817	4.500.249	Obligaciones a la vista	3.548.774	3.878.723
Bancos y otras empresas del sistema financieros del país	79.645.428	84.482.835	Obligaciones por cuentas de ahorro	67.986.028	86.840.882
Otras disponibilidades	300.000	300.000	Obligaciones por cuentas a plazo	137.109.257	164.784.184
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>207.838.473</b>	<b>262.593.355</b>	Otras obligaciones	1.290.287	1.129.611
Cartera de créditos vigentes	211.478.531	268.666.892	Gastos por pagar de obligaciones con los asociados	3.321.884	4.144.829
Cartera de créditos refinanciados	6.101.168	6.518.117	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO</b>	<b>4.461.914</b>	<b>4.803.040</b>
Cartera de créditos vencidos	7.168.948	7.329.284	Adeudos y obligaciones con empresas e instituciones financieras del país	4.461.914	4.803.040
Cartera de créditos en cobranza judicial	7.750.534	7.949.135	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>263.137</b>	<b>288.529</b>
Rendimientos devengados de créditos vigentes	2.621.155	4.192.969	Otras cuentas por pagar	263.137	288.529
- Provisiones para créditos	(27.281.863)	(32.063.042)	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO</b>	<b>17.534.092</b>	<b>21.120.615</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>8.521</b>	<b>98.054</b>	Otros adeudos y obligaciones del país y del exterior	17.534.092	21.120.615
Otras cuentas por cobrar	1.452.317	1.705.902	<b>PROVISIONES</b>	<b>7.362.662</b>	<b>8.213.402</b>
Provisión para cuentas por cobrar	(1.443.796)	(1.607.848)	Provisión para otras contingencias	750.000	555.000
<b>BIENES REALIZABLES</b>	<b>309.699</b>	<b>719.140</b>	Provisiones asociativas	6.612.662	7.658.402
Bienes realizables	208.247	187.134	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>136.502</b>	<b>63.724</b>
Bienes recibidos en pago y adjudicados	2.351.518	3.138.008	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>243.014.537</b>	<b>295.267.539</b>
- Provisión de bienes realizados, recibidos en pago, adjudicaciones y fuera de uso	(2.250.066)	(2.606.002)	<b>PATRIMONIO</b>	<b>63.250.562</b>	<b>72.276.414</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>27.956</b>	<b>29.692</b>	Capital social	32.900.419	37.526.867
Inversión por participación patrimonial en personas jurídicas del país	55.800	55.800	Capital adicional	800.121	800.121
Otras inversiones permanentes	62.056	64.520	Reservas	21.470.193	24.637.800
- Provisiones para inversiones permanentes	(89.900)	(90.628)	Ajustes al patrimonio	1.748.197	1.748.197
<b>INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>17.262.385</b>	<b>12.892.893</b>	Resultados acumulados	-	-
- Depreciación acumulada	(4.188.324)	(5.078.380)	Resultado neto del ejercicio	6.331.632	7.563.429
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.010.175</b>	<b>1.927.735</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>306.265.099</b>	<b>367.543.953</b>
- Amortización acumulada por gastos amortizables	(700.031)	(909.294)			
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>306.265.099</b>	<b>367.543.953</b>			

Fuente: Fenacrep, s.f.d.  
Elaboración: Propia, 2017.

## Anexo 9. Análisis VRIO

	Capacidades (C) / Recursos (R)	Valioso?	Raro?	Inimitable?	Organizado?	Implicancia competitiva
<b>R1</b>	Sólido respaldo patrimonial	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
<b>R2</b>	Tecnología especializada en cooperativas de ahorro y crédito	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
<b>R3</b>	Ubicación de oficinas estratégicas para el público objetivo	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>R4</b>	Asesores de venta con características personales, y técnicas específicas, comprometidas con la misión	NO	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
<b>R5</b>	Eficiente distribución de servicios por medio de los asesores de venta	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>R6</b>	Know how en microfinanzas	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>R7</b>	Imagen social, honesta y de confianza	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
<b>R8</b>	Diversidad de servicios financieros	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C1</b>	Innovación en servicios para microfinanzas	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
<b>C2</b>	Marketing especializado	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C3</b>	Estrecha relación con cliente	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C4</b>	Integración organizacional	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C5</b>	Rápida adaptabilidad al cambio	NO	SI	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C6</b>	Capacitación y constante actualización profesional del personal	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva
<b>C7</b>	Más de 50 años de experiencia en microfinanzas en el Perú	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
<b>C8</b>	Creación de alianzas estratégicas	SI	NO	NO	NO	Igualdad competitiva

Fuente: Barney y Griffin, 1992.

Elaboración: Propia, 2017.

## Anexo 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 Experiencia en el giro del negocio	0,03	3	0,09
F2 Personal calificado	0,02	2	0,04
F3 Control y seguridad en las operaciones	0,04	3	0,12
F4 Solvencia financiera	0,04	2	0,08
F5 Estructura organizacional adaptable	0,05	2	0,10
F6 Cultura empresarial	0,03	3	0,09
F7 Imagen institucional	0,09	4	0,36
F8 Flexibilidad de las políticas crediticias	0,07	3	0,21
F9 Utilización del fondo de previsión social para sus socios	0,04	3	0,12
F10 Presencia en varias regiones del país	0,05	2	0,10
F11 Bajas tasas de interés	0,09	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 Manual de funciones y procedimientos desactualizado	0,05	3	0,15
D2 Gestión de liquidez	0,08	1	0,08
D3 Inconsistencia SICAC y Contab Plus	0,03	3	0,09
D4 Diversidad en canales de atención	0,02	3	0,06
D5 Política remunerativa inflexible	0,04	2	0,08
D6 Carencia de un sistema de información gerencial	0,03	3	0,09
D7 Deficiencias en tecnologías de información	0,02	2	0,04
D8 Análisis estratégico	0,08	3	0,24
D9 Incremento en la morosidad por deficiente sistema de seguimiento	0,04	1	0,04
D10 Excesivos requisitos para otorgar créditos	0,03	3	0,09
D11 Carencia de reportes que midan la eficiencia en la gestión	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

**Anexo 11. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1 Experiencia en el giro del negocio F2 Personal calificado F3 Control y seguridad en las operaciones F4 Solvencia financiera F5 Estructura organizacional adaptable F6 Cultura empresarial F7 Imagen institucional F8 Flexibilidad de las políticas crediticias F9 Utilización del fondo de previsión social para sus socios F10 Presencia en varios departamentos y en las zonas rurales donde se ubica parte importante del público objetivo F11 Bajas tasas de interés	D1 Manual de funciones y procedimientos desactualizados D2 Gestión de la liquidez D3 Inconsistencia SICAC y Contab Plus D4 Canales de atención D5 Política remunerativa inflexible D6 Carencia de un sistema de información gerencial D7 Deficiencias en tecnologías de información D8 Análisis estratégico y riesgos D9 Incremento en la morosidad en el último año debido a deficiente sistema de seguimiento de cobranzas D10 Excesivos requisitos solicitados para otorgar los créditos, en ocasiones recurre a bancos grandes D11 Carencia de reportes que midan la eficiencia de gestión
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>	
O1 Estabilidad en la política fiscal	1 Intensiva: Desarrollo de nuevos productos, aprovechar venta cruzada en los territorios actuales (F1,F3,F4,F5,O1,O2,O4,O5,O6)	1 Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de compensación por tiempo de servicios (CTS) y depósitos a plazo (D9, D10, O5, O6)	
O2 Crecimiento económico	2 Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas en los territorios actuales (F1, F10, F9, O4)	2 Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los socios a nivel nacional (D2, D4, O6)	
O3 Tipo de cambio Sol/Dólar estable	3 Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al socio: canales electrónicos como banca por Internet, banca móvil, banca por televisión y cajeros (F6,F7,F10,O3,O4,O5,O6)	3 Estructura organizacional: Cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos (D1, D5, O3, O4, O5, O6)	
O4 Tasas de interés atractivas	4 Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los socios (F1,F2, F9, F11, O6)	4 Rediseño de procesos: Simplificar los procesos internos basado en la gestión de riesgos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos de la cooperativa, disminuyendo el tiempo de atención al socio (D11, O7, O8, O9, O10, O11,O12)	
O5 Potencial de créditos por emprendimiento			
O6 Nuevas formas de comunicación			
O7 Acceso a nuevas tecnologías			
O8 Conectividad de internet			
O9 Mayor regulación de la Fenacrep			
O10 Mayor regulación de la SBS			
O11 Exoneración impuesto a la renta a cooperativas			
O12 Renta régimen amazonía			
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>	
A1 Incertidumbre por nuevo gobierno	1 Rediseño de procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Crear un programa de identificación biométrica para socios y poder prevenir diversos delitos (A4, F7, F10)	1 Redefinición de la estructura organizacional: Empoderar a los líderes en la toma de decisiones para la innovación y lanzamiento de nuevos productos con tecnología (D4, D9, D10, A5, A6, A7, A8, A9)	
A2 Polarización de preferencias políticas	2 Rediseño de procesos: Implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio (A1, A2, A3, A5, A6, A9, F1, F8)		
A3 Tensión por denuncias por corrupción y malos manejos en las regiones			
A4 Narcotráfico			
A5 Comportamiento sobre créditos-morosidad			
A6 Corrupción			
A7 Bajo nivel educativo en la región San Martín			
A8 Factores climatológicos adversos			
A9 Baja rentabilidad de sembríos			

Fuente: David, 2003.  
 Elaboración: Propia, 2017.



## **Nota biográfica**

### **Lourdes Gonzales Donayre**

Nació en Lima, el 19 de junio de 1988. Economista titulada con honores por la Universidad de Lima y especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con más de siete años de experiencia en el ámbito financiero, en áreas como Mercado de Capitales, Planificación Financiera y Gestión de Circulante, Tesorería y Proyectos Estratégicos. Actualmente, se desempeña como líder de Proyectos Especiales en la Vicepresidencia de Finanzas y Control de Gestión de Telefónica del Perú S.A.A.

### **Víctor Guevara Torres**

Nació en Lima, el 08 de noviembre de 1986. Ingeniero industrial titulado y con Postgrado de Desarrollo Sostenible por la Universidad de Lima, formado como Black Belt Lean Six Sigma por la Universidad ESAN, Auditor Líder ISO 9001 y trinorma por Bureau Veritas. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la implementación de Modelos de Gestión de Calidad Total, Planeamiento Estratégico, Sistemas Integrados de Gestión, Proyectos de Mejora (7 Pasos, Six Sigma), Balanced ScoreCard, Normalización y Reporte de Indicadores, COLPA (5s), MMSCI y TPM. Actualmente se desempeña como director general de la firma Direcciona Consulting S.A.C. y cuenta con experiencia en industrias como agrícola, banca, comercializadoras, impresora de valores, manufactura, salud, seguridad y vigilancia, seguros, servicios, tanto en empresas públicas como privadas.

### **Iván Pino Marcellini**

Nació en Lima, el 05 de julio de 1980. Contador público titulado por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con un Diplomado en Tributación Empresarial en la Universidad de Lima y Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad del Pacífico. Tiene 13 años de experiencia en contabilidad y ocho años liderando equipos en el sector minero. Actualmente se desempeña como contador general en el grupo minero Southern Peaks Mining.