



“PLAN ESTRATÉGICO DE COFIDE PERIODO 2016-2018”

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

Presentado por

**Sr. Christian Paúl Cáceres Luque
Sr. Rinaldo Ángel Montalvo García
Sr. Carlos Alberto Sam Samanamud**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2015

Dedicamos el presente trabajo a Dios y a nuestras familias, apoyo incondicional en nuestras vidas, sustento de nuestros sueños, compañía de nuestras batallas, razón de nuestras alegrías.

Resumen ejecutivo

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) fue creada en 1971 como un banco de primer piso, siendo actualmente una empresa de economía mixta, que pertenece en 98,98% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), y en 1,02% a la Corporación Andina de Fomento (CAF). Al día de hoy, opera como un banco de segundo piso, canalizando recursos al sistema real a través de Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

El presente documento desarrolla el Plan Estratégico para COFIDE propuesto para el periodo 2016-2018, sobre la base de las diversas herramientas y conocimientos obtenidos durante la Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico. Para esto, planteamos como objetivo estratégico general: “Lograr el crecimiento del EBITDA de manera sostenida, incrementando las colocaciones destinadas al financiamiento de proyectos de infraestructura”. Sobre este norte, primero nos enfocamos en la identificación de los problemas y las posibles soluciones, y mediante el uso de las diversas herramientas –adecuadas para el modelo de negocios de COFIDE– afinar y enfocar las soluciones para así obtener resultados certeros y reales, los cuales son luego plasmados en el Plan Estratégico 2016-2018. Para esto, analizamos el entorno externo e interno en el cual opera COFIDE, con lo cual, y alineados al objetivo estratégico general, aplicamos los análisis FODA, PEYEA y la Matriz Interna-Externa herramientas prácticamente estandarizadas para análisis en el sector bancario, obteniendo estrategias enfocadas en la diferenciación y la penetración de mercado, para lo cual es necesario desarrollar productos innovadores que demuestren el valor agregado que brinda COFIDE a fin de convertirlo en el líder de su segmento, siendo reconocido y valorado como tal.

Luego de este análisis y el enfoque de las estrategias planteadas, se desarrolla el Plan Funcional de *Marketing*, Plan Funcional de Operaciones, Plan Funcional de Recursos Humanos y el Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente, se realiza la Evaluación Financiera analizando la rentabilidad y la viabilidad económica del Plan Estratégico 2016-2018 planteado.

En la parte *in fine* del Plan Estratégico de COFIDE para el periodo 2016-2018 se presenta el mapa estratégico resultante, así como la definición de iniciativas e indicadores propuestos, detallándose los indicadores corporativos y los indicadores específicos descritos en cada plan funcional.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Descripción y perfil de la empresa.....	2
2.1 Organización.....	2
2.2 Clientes.....	2
2.3 Proveedores.....	3
2.4 Servicios ofrecidos por COFIDE.....	3
2.5 Procesos.....	4
2.5.1 Procesos estratégicos.....	4
2.5.2 Procesos del negocio.....	4
2.5.3 Procesos de control.....	4
2.5.4 Procesos administrativos y de soporte.....	4
3. Definición del problema y propuesta de solución.....	4
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1 Variables políticas.....	7
1.2 Variables económicas.....	7
1.3 Variables sociales.....	9
1.4 Variables tecnológicas.....	9
1.5 Variables ecológicas.....	10
1.6 Variables legales.....	10
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
3. Análisis de la industria o sector.....	12
3.1 Rivalidad entre competidores.....	12
3.2 Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	14

3.4 Poder de negociación de clientes	14
3.5 Poder de negociación de proveedores	15
3.6 Grado de <i>atractividad</i>	15
3.7 Matriz de Perfil Competitivo	15
4. Conclusiones.....	16
Capítulo IV. Análisis interno	17
1. Evaluación de la cadena de valor.....	17
2. Análisis de áreas funcionales	18
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
4. Matriz VRIO.....	22
5. Estrategia genérica.....	24
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	25
1. Misión y visión.....	25
2. Objetivo estratégico general	25
3. Objetivos estratégicos específicos	26
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....	27
1. Matriz FODA.....	27
1.1 Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)	27
1.2 Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades)	27
1.3 Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas).....	28
1.4 Estrategia DA (Debilidades-Amenazas)	28
2. Matriz PEYEA.....	28
3. Matriz Interna-Externa.....	29
4. Alineamiento de estrategia con los objetivos.....	29
5. Descripción de la estrategia seleccionada	30
5.1 Desarrollo de mercado	31
Capítulo VII. Planes Funcionales	32
1. Plan Funcional de <i>Marketing</i>	32
1.1 Objetivos de <i>Marketing</i>	32
1.2 Segmentación.....	33

1.3 Posicionamiento	33
1.4 Producto.....	33
1.5 Precio.....	33
1.6 Plaza.....	33
1.7 Promoción.....	34
1.8 Procesos.....	34
1.9 Proactividad.....	34
1.10 Personas.....	34
1.11 Presupuesto de <i>Marketing</i>	34
2. Plan Funcional de Operaciones.....	35
2.1 Objetivos de Operaciones	35
2.2 Acciones a desarrollar.....	36
2.2.1 Reducir el costo de fondeo de COFIDE, diversificando las fuentes de financiamiento	36
2.2.2 Optimizar la gestión de procesos vinculados con el <i>core business</i>	36
2.2.3 Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos.....	37
2.3 Presupuesto de Operaciones	37
3. Plan Funcional de Recursos Humanos.....	38
3.1 Objetivos de Recursos Humanos	38
3.2 Acciones a desarrollar.....	38
3.2.1 Reclutamiento	38
3.2.2 Motivación.....	39
3.2.3 Selección.....	39
3.2.4 Remuneración	40
3.2.4.1 Incremento remunerativo <i>meritocrático</i>	40
3.2.4.2 Bono de desempeño.....	40
3.2.5 Capacitación	40
3.3 Presupuesto de Recursos Humanos.....	40
4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial	41
4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	41
4.2 Acciones a desarrollar.....	42
4.2.1 Incrementar la satisfacción del cliente externo de COFIDE.....	42
4.2.2 Fortalecer el modelo de gestión por competencias.....	43
4.2.3 Fortalecer la marca COFIDE como el “Banco de Desarrollo del Perú”.....	43
4.2.4 Financiar proyectos que potencien el desarrollo sostenible del país basados en buenas prácticas y respecto por la sociedad.....	43

4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	44
5. Evaluación financiera.....	44
5.1 Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital.....	44
5.2 Análisis de flujo de caja	45
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	47
1. Mapa estratégico	47
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	47
Conclusiones y Recomendaciones.....	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	52
Notas biográficas.....	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Agrupación de clientes de COFIDE.....	3
Tabla 2.	Agrupación de proveedores de COFIDE.....	3
Tabla 3.	Servicios brindados por COFIDE.....	3
Tabla 4.	Análisis político del entorno general del Perú.....	7
Tabla 5.	Análisis económico del entorno general del Perú.....	7
Tabla 6.	Análisis social del entorno general del Perú.....	9
Tabla 7.	Análisis tecnológico del entorno general del Perú.....	9
Tabla 8.	Análisis ecológico del entorno general del Perú.....	10
Tabla 9.	Análisis legal del entorno general del Perú.....	10
Tabla 10.	Matriz EFE de COFIDE.....	11
Tabla 11.	Análisis de la rivalidad de los competidores.....	12
Tabla 12.	Análisis de la amenaza de nuevos competidores.....	13
Tabla 13.	Análisis de la amenaza de productos sustitutos.....	14
Tabla 14.	Análisis del poder de negociación de los clientes.....	14
Tabla 15.	Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	15
Tabla 16.	Análisis del grado de <i>atractividad</i> de la industria.....	15
Tabla 17.	Matriz de Perfil Competitivo.....	16
Tabla 18.	Análisis de las actividades de la Cadena de Valor de COFIDE.....	19
Tabla 19.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	21
Tabla 20.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 21.	Selección de la estrategia.....	29
Tabla 22.	Objetivos de Marketing.....	32
Tabla 23.	Presupuesto de Marketing.....	34
Tabla 24.	Objetivos de Operaciones.....	35
Tabla 25.	Presupuesto de Operaciones.....	37
Tabla 26.	Objetivos de Recursos Humanos.....	38
Tabla 27.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	40
Tabla 28.	Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	41
Tabla 29.	Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.....	44
Tabla 30.	Cálculos previos para determinar el costo de oportunidad del capital.....	44
Tabla 31.	Cálculo del costo de oportunidad del capital.....	45
Tabla 32.	Cálculo del costo promedio ponderado de capital.....	45
Tabla 33.	Resumen del flujo de caja sin Plan Estratégico.....	46
Tabla 34.	Resumen del flujo de caja con Plan Estratégico.....	46

Tabla 35. Matriz de indicadores por perspectiva.....	48
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de Valor de COFIDE	17
Gráfico 2	Diferentes <i>stakeholders</i> de COFIDE	42
Gráfico 3.	Mapa estratégico de COFIDE 2016-2018	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama actual de COFIDE (2015).....	53
Anexo 2.	Matriz para el análisis FODA.....	54
Anexo 3.	Matriz PEYEA.....	56
Anexo 4.	Gráfico resultante de la Matriz PEYEA	57
Anexo 5.	Matriz Interna-Externa (IE).....	58
Anexo 6.	Proyecciones financieras con Plan Estratégico.....	59

Capítulo I. Introducción

El objetivo del presente trabajo es aplicar los conocimientos y herramientas adquiridas a lo largo de los intensos meses en los que hemos cursado la Maestría en Administración de Negocios así como las distintas prácticas, métodos y herramientas utilizadas en el sector bancario, para así desarrollar el Plan Estratégico de la Corporación Financiera de Desarrollo, COFIDE.

COFIDE se define a sí mismo como el Banco de Desarrollo del Perú y es reconocido en el mercado financiero peruano como una empresa con una sólida reputación de muy buenas prácticas en gestión empresarial, para ser del Estado. Principalmente financia proyectos de infraestructura de alcance nacional que tienen impacto sobre una gran cantidad de personas, generando desarrollo en el medio circundante en el que se desenvuelve.

Su peculiar operativa, definida como “banca de segundo piso”, origina una serie de complejidades que son abordadas en el presente planteamiento, lo que desde el momento de partida se convierte en un caso particular del vasto sistema financiero nacional. Sin embargo, esto no ha sido necesariamente un escollo en el devenir de COFIDE, sino que podría ser incluso algo beneficioso con la gestión y los planteamientos adecuados.

Se ha empleado la metodología de planteamiento del Plan Estratégico propuesta por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, identificando una serie de medidas que tienen por objetivo cumplir con los objetivos más adelante detallados, maximizando las oportunidades, aprovechando las fortalezas y reduciendo los riesgos que implican las debilidades y las amenazas.

Para el desarrollo de lo citado supra, hemos estructurado el presente trabajo en ocho capítulos, con el primero como introducción, el segundo orientado a la identificación de la problemática y el análisis de COFIDE como institución, el tercero y cuarto orientados al análisis del entorno –tanto externo como interno–, el capítulo quinto trata de la formulación de objetivos –generales y específicos–, el sexto se enfoca en la generación y selección de la estrategia –usando las diversas herramientas desarrolladas durante la maestría– y finalmente, los capítulos séptimo y octavo tratan de los planes funcionales derivados de la estrategia seleccionada y la evaluación y control planteados para llevar a cabo el plan estratégico considerando un *feedback* continuo.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

El presente documento desarrolla el Plan Estratégico propuesto para el periodo 2016-2018 de la Corporación Financiera de Desarrollo, en adelante COFIDE, mediante la aplicación de los diversos conocimientos obtenidos durante el transcurso de la Maestría en Administración de Negocios.

2. Descripción y perfil de la empresa

COFIDE es una empresa de economía mixta, que pertenece en 98,98% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), y en 1,02% a la Corporación Andina de Fomento (CAF)¹. Es un banco, y por lo tanto, pertenece al sistema financiero nacional. El modelo de operación que presenta es de un banco de segundo piso, el cual canaliza recursos al sistema real únicamente mediante Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) supervisadas por la Superintendencia de Seguros y AFP (SBS).

COFIDE fue creada en 1971 como un banco de primer piso, con el objetivo de «contribuir al desarrollo integral del país, mediante la captación de fondos e intermediación financiera para la promoción y financiamiento de inversiones productivas y de infraestructura pública y privada a nivel nacional»². Luego, en 1992 empieza a desempeñarse únicamente como banco de segundo piso.

2.1 Organización

COFIDE cuenta con 196 empleados, distribuidos en seis gerencias de línea, seis gerencias de asesoría y tres gerencias de apoyo. El organigrama de COFIDE se muestra en el anexo 1.

2.2 Clientes

Los clientes de COFIDE pueden ser divididos en dos grandes grupos, según el tipo de servicios entregados:

1 Información a agosto de 2014, de acuerdo a lo reportado en la página web de COFIDE (www.cofide.com.pe).

2 De acuerdo al estatuto vigente, aprobado mediante Junta General de Accionistas del 24 de mayo de 1999 (<http://www.cofide.com.pe/textos/Estatutos.pdf>).

Tabla 1. Agrupación de clientes de COFIDE

Tipo de servicio	Grupo de clientes	Principales servicios brindados
Servicios Financieros	Instituciones Financieras Intermediarias	Financiamiento mediante líneas y programas
	Organizaciones públicas y privadas	Financiamiento y administración fiduciaria
Servicios de Desarrollo	Personas no bancarizadas	Alfabetización financiera
	Emprendedores	Capacitación, asesoría, formalización.
	Empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)	

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.3 Proveedores

Los proveedores de COFIDE pueden ser divididos de igual manera en dos grandes grupos:

Tabla 2. Agrupación de proveedores de COFIDE

Tipo de recurso	Grupo de proveedores
Recursos financieros	Instituciones Financieras Intermediarias (IFI)
	Organismos Multilaterales o de Cooperación
	Inversionistas
	Gobierno
Recursos no financieros	Proveedores de bienes
	Proveedores de servicios

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.4 Servicios ofrecidos por COFIDE

COFIDE ofrece un conjunto de servicios financieros y no financieros, de acuerdo a cada uno de los grupos de interés o beneficiarios. Estos se pueden clasificar en de la siguiente manera:

Tabla 3. Servicios brindados por COFIDE

Tipo de servicio	Servicios brindados
Servicios financieros	Estructuración financiera: cofinanciamiento, otorgamiento de garantías y adquisición de instrumentos de deuda
	Financiamiento mediante líneas y programas
	Administración fiduciaria
Servicios de desarrollo	Alfabetización financiera
	Capacitación, asesoría, formalización

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.5 Procesos

De acuerdo a la finalidad y el objetivo que persiguen, los procesos de COFIDE se pueden categorizar de la siguiente manera:

2.5.1 Procesos estratégicos

Son aquellos que definen y controlan las estrategias de la organización, sus políticas y metas. Están relacionados a dirigir y gestionar el negocio, así como con el desarrollo de nuevos productos.

2.5.2 Procesos del negocio

Son aquellos referidos al *core* del negocio. Son los que generan valor e inciden de manera significativa en el desempeño de la empresa, constituyéndose en los más críticos para el éxito del negocio. Podemos detallar actividades como: captación de fondos, colocación de préstamos, gestión de inversiones, generación y administración de fideicomisos y comisiones de confianza, gestión de cartera cedida, y gestión de servicios financieros. Asimismo, considerando la naturaleza de COFIDE como banco de desarrollo, por la parte “no financiera” se puede definir al proceso de apoyo al desarrollo económico.

2.5.3 Procesos de control

Son aquellos que permiten controlar las actividades y contribuir con su optimización.

2.5.4 Procesos administrativos y de soporte

Son aquellos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento operativo de COFIDE, como proveer recursos (bienes y servicios), realizar registros contables, elaborar estados financieros, gestión de procesos y mejora continua, gestión de la calidad, entre otros.

3. Definición del problema y propuesta de solución

Como ya se ha mencionado previamente, COFIDE es un banco de segundo piso, motivo por el cual opera necesariamente a través de las IFI (Instituciones Financieras Intermediarias), las cuales en ciertas instancias y en determinadas condiciones se constituyen como competidores de COFIDE, pues ofrecen a sus clientes sus propias líneas y fuentes de financiamiento.

Este problema se ve acrecentado debido a que las IFI cuentan, en su gran mayoría, con la posibilidad de captar depósitos directamente de los ahorristas, lo que hace que su fuente de fondeo sea más barata que la de COFIDE, por lo tanto hace menos atractiva (más cara) la propuesta financiera de COFIDE, disminuyendo la demanda de préstamos por parte de las IFI.

Es por ello que desde el año 2008 COFIDE estructura proyectos financieros directamente con las organizaciones promotoras de los proyectos (sean empresas públicas o privadas), asumiendo el riesgo del proyecto, utilizando a las IFI como canal. Ello es posible en gran medida a que COFIDE oferta financiamientos en los plazos más largos que los que pueden ofertar las IFI. Estos financiamientos pueden efectuarse mediante el otorgamiento de préstamos, la emisión de garantías, o mediante la adquisición de instrumentos de deuda.

Dados los nuevos elementos a considerar, como lo son el problema del “canal-competidor”, el incremento de las tasas de captación de fondos para COFIDE y el cambio de enfoque de la intermediación tradicional (IFI demanda recursos) hacia la estructuración (proyectos demandan recursos y las IFI son el canal), surge la necesidad de replantear el Plan Estratégico de COFIDE considerando las nuevas variables del entorno, así como las posibles implicancias que estas tengan, de manera tal que se pueda asegurar la sostenibilidad de COFIDE en el tiempo, haciéndola más eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo III. Análisis externo

Este análisis, consiste en identificar y evaluar los eventos, cambios y tendencias que ocurren alrededor de una empresa sobre los cuales no tiene el control. El objetivo radica en detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas a fin de eludirlas o mitigar sus efectos. Para desarrollar un plan estratégico, se usa este instrumento junto al análisis interno, logrando así una evaluación de la empresa en un determinado momento del tiempo y como hacer frente a su entorno con lo disponible en dicho momento. Es importante ponderar los resultados de este análisis con el entorno cambiante de estos tiempos y realizar este ejercicio constantemente a fin de mantenerse competitiva e incluso, vislumbrar situaciones de cambio.

1. Análisis del entorno general

Para la elaboración de un plan estratégico, y en sí para cualquier plan de negocios, sea cual fuese el tamaño de la empresa, es importante conocer el entorno y estimar las posibles implicancias sobre cómo se va a comportar durante los siguientes años. El entorno estratégico externo, sobre el cual COFIDE no tiene el control, es clave para el éxito o fracaso del planteamiento del presente plan estratégico, siendo también importante el complementarlo con una capacidad de seguimiento o *feedback* a fin de estar al tanto de los cambios o tendencias no previstas en el presente análisis, para poder reaccionar con la suficiente rapidez a fin de encaminar los esfuerzos y mitigar el riesgo.

Utilizamos la técnica PESTEL para describir el entorno en el que se desenvuelve COFIDE. Este instrumento consiste en reseñar el entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Si logramos hacer una buena descripción del entorno actual y a futuro en base a estas variables, es posible orientar nuestra perspectiva de cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

Para el presente plan estratégico de COFIDE, analizaremos los siguientes elementos con el objeto de obtener las Amenazas y Oportunidades presentes en su contexto externo:

1.1 Variables políticas

Tabla 4. Análisis político del entorno general del Perú

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Estabilidad política en la segunda mitad del Gobierno actual (2011-2016).	<i>Oportunidad:</i> permite desarrollar proyecciones y planificar a mediano y largo plazo.	<i>Oportunidad:</i> aumentan las probabilidades de éxito del nuevo plan estratégico de COFIDE, más aún si tiene mayoritaria participación accionaria del Estado peruano.
Ausencia de una mayoría absoluta por parte del Gobierno en el Congreso.	<i>Amenaza:</i> existe un riesgo de entrapamiento en la aprobación de paquetes de leyes para impulsar las inversiones e industria nacional.	<i>Amenaza:</i> demora en las decisiones legislativas implica entrapamientos en emisión de leyes a favor de las inversiones y dinamización económica.
Aumento de la presión tributaria y mayores medidas impositivas por la Sunat.	<i>Amenaza:</i> Cambios en materia tributaria implican que muchos estudios anteriores tengan que actualizarse para realizar revisiones entrapando proyectos previstos para ejecutarse en el corto plazo.	<i>Amenaza:</i> a mayor exigencia tributaria o modificación de esta, los proyectos de corto plazo serán aplazados al entrar en procesos de revisión y adaptación al nuevo marco legal y tributario.

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.2 Variables económicas

Tabla 5. Análisis económico del entorno general del Perú

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Tasa de interés preferencial corporativa en 4,6% y riesgo país en 146 puntos básicos ³ , comparativamente más bajo que los pares de la región.	<i>Oportunidad:</i> Demuestra la salud económica del país para acoger nuevas inversiones.	<i>Oportunidad:</i> Demuestra la salud económica del país, permitiendo canalizar fondos y orientarlos a proyectos.
Índice de precios al consumidor estable, siendo el de los últimos doce meses en Lima Metropolitana de 2,69% ⁴ .	<i>Oportunidad:</i> Al mantenerse la inflación baja y estable, el ciudadano y las empresas tienen mayor confianza, lo que redundará en mayores colocaciones de préstamos y ahorros, dinamizándose el consumo.	<i>Oportunidad:</i> la estabilidad inflacionaria reduce el riesgo en los diversos proyectos que atiende COFIDE.
Reducción del precio internacional del petróleo.	<i>Oportunidad:</i> permite reducir costos a las empresas, lo que a su vez estimula el consumo y permite reinversiones y accesos al sistema bancario.	<i>Oportunidad:</i> menores costos de producción y transporte pueden hacer atractivos diversos proyectos y buscar fuentes de financiamiento a través de COFIDE, a su vez la volatilidad del precio del petróleo permite orientar esfuerzos a proyectos de energías alternativas.

3 (Banco Central de Reserva del Perú 2014).

4 Ídem.

Tasa de interés interbancaria promedio cercana a la tasa de interés de referencia.	<i>Oportunidad:</i> muestra una economía saludable, evidenciando el potente rol del BCRP sobre las operaciones interbancarias.	<i>Oportunidad:</i> permite dinamizar las operaciones con la banca de primer piso, por lo que las IFI podrían acudir a COFIDE.
Tipo de cambio con tendencia al alza.	<i>Amenaza:</i> una tendencia al alza en el tipo de cambio encarece los proyectos y reduce la confianza a los créditos en dólares, ya que se toman provisiones para enfrentar posibles sobrecostos venideros. También se incrementan los costos de producción.	<i>Amenaza:</i> COFIDE capta fondos con denominación en moneda extranjera en su mayoría, sin embargo la demanda de moneda local (ante la subida del tipo de cambio) hace que el convertir a moneda nacional, se incurra en un sobrecosto por la necesidad de tomar un derivado de cobertura.
Balanza comercial deficitaria para el año.2014	<i>Amenaza:</i> menores exportaciones implican menos créditos para la industria.	<i>Oportunidad:</i> es una oportunidad para fomentar la inversión local como parte de una política de incentivos del Gobierno. Al ser COFIDE un gestor de fondos a través de intermediarios es posible negociar mejores intereses en las fuentes de ingresos y colocarlos en proyectos de incentivo a la producción.
Evolución del PBI, la tendencia para el año 2014 es la baja según el BCRP, el cual se ubicaría por debajo del 5,8% obtenido el año 2013 ⁵ .	<i>Amenaza:</i> un crecimiento menor de lo esperado genera incertidumbre en cuanto a inversiones a mediano y largo plazo, reduciendo las proyecciones de préstamos en plazos similares.	<i>Oportunidad:</i> es una oportunidad para fomentar proyectos de impulso productivo nacional que incentiven la demanda interna.
Creciente brecha de infraestructura a nivel nacional.	<i>Amenaza:</i> la brecha de infraestructura hace que el crecimiento económico se vea afectado, ya que ocasiona sobrecostos a las empresas y esto hace que pierdan competitividad.	<i>Oportunidad:</i> es una oportunidad para fomentar proyectos de infraestructura a nivel nacional, que aporten al incremento de la competitividad del país.
Crecimiento de China alrededor del 7,5% para el presente año en contraposición al 10% de años anteriores.	<i>Amenaza:</i> reducción de la demanda por materias primas de uno de nuestros principales compradores, lo que genera menor producción y por lo tanto menos necesidad de créditos.	<i>Oportunidad:</i> es una oportunidad para fomentar y colocar créditos para el desarrollo de industrias de productos con valor agregado, orientados a nuevos compradores.

Fuente: Elaboración propia 2015.

5 (INEI 2013).

1.3 Variables sociales

Tabla 6. Análisis social del entorno general del Perú

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Población del Perú en más de 30 millones, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática.	<i>Oportunidad:</i> el mercado crece sobre todo la población económicamente activa lo que permite una mayor participación del sector financiero.	<i>Oportunidad:</i> el crecimiento demográfico requiere la colocación de préstamos para desarrollar más proyectos productivos.
En el Perú existen 8 millones de hogares, siendo el 76% del área urbana y el 24% del área rural, según el INEI.	<i>Oportunidad:</i> con la base instalada del sistema financiero, es posible atender al área urbana, creándose una oportunidad para atender al área rural.	<i>Oportunidad:</i> dado que el área urbana es principalmente atendida por la banca de primer piso, existe un 24% del área rural con un potencial para la colocación de créditos para el desarrollo de proyectos a mediano y largo plazo, mediante un proceso de alfabetización financiera y bancarización.
Respecto al empleo, casi el 70% de los empleados en las zonas urbanas labora en condiciones informales según el INEI. Asimismo, entre la mano de obra es notoria la escasez de capacidades técnicas.	<i>Amenaza:</i> la informalidad reduce la capacidad de acceso al sistema financiero, aunque para esto ya existen las microfinancieras que cubren este nicho de mercado.	<i>Amenaza:</i> el fomento de la formalidad a través de iniciativas del Gobierno permite la colocación de mayores préstamos para proyectos de generación de producción, lo que acarrea mayor formalización de la mano de obra.

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.4 Variables tecnológicas

Tabla 7. Análisis tecnológico del entorno general del Perú ^{6 7}

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Avance de la tecnología y mayor difusión de los <i>smartphones</i> y sus aplicativos.	<i>Oportunidad:</i> permite el desarrollo de nuevas aplicaciones y mejora de la plataforma actual para atender a mayor cantidad de usuarios y mejorar el acceso al sistema financiero.	<i>Oportunidad:</i> aumento de los canales de comunicación entre los usuarios, la banca intermediaria y COFIDE, permitiendo conocer mejor las reales necesidades de los usuarios.
El Estado peruano está orientando sus esfuerzos hacia la inclusión digital o mejor dicho hacia el Gobierno Electrónico ⁶ , buscando la interoperatividad.	<i>Oportunidad:</i> la interoperatividad garantiza menores tiempos en las operaciones financieras.	<i>Oportunidad:</i> la reducción de la burocracia e incremento de la interoperatividad entre diversas instituciones permite reducir los tiempos para acceder al sistema financiero.

6 <http://www.onpei.gob.pe/>

7 <http://www.ibm.com/cloud-computing/us/en/>

Tendencia mundial hacia el <i>cloud computing</i> , es decir que todos los aplicativos y bases de datos se manejen “en la nube” logrando mayor disponibilidad y accesibilidad de la información ⁷ .	<i>Oportunidad:</i> mejor accesibilidad y mayor disponibilidad de la información que permite ampliar la base de clientes a atender por el sistema financiero, además de acercarlos para conocer sus necesidades con mayor detalle.	<i>Oportunidad:</i> la accesibilidad mejora las oportunidades para colocar recursos y hacer seguimiento de los créditos colocados por COFIDE, a través de los intermediarios.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.5 Variables ecológicas

Tabla 8. Análisis ecológico del entorno general del Perú

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Ley N° 30230 – “Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país”, la cual busca incentivar la inversión y el atractivo hacia nuevos proyectos, buscando reducir los tiempos en los diversos trámites y procesos, además de flexibilizar lo referente a los Estudios de Impacto Ambiental.	<i>Oportunidad:</i> flexibilizar la normatividad implica el avance de diversos proyectos que a su vez moverán al sector MYPE dinamizando la banca.	<i>Oportunidad:</i> abre la puerta para el inicio de diversos proyectos estancados por exceso de burocracia, aumentando las oportunidades de financiamiento a mediano y largo plazo.
Tendencia creciente al desarrollo sostenible, considerando políticas de control de poluciones al medio ambiente y eficiencia energética.	<i>Oportunidad:</i> mayores inversiones en eficiencia energética y control de poluciones permiten la implementación de nuevos proyectos y por ende el financiamiento y la dinamización de la economía.	<i>Oportunidad:</i> permite la creación de nuevos proyectos y uso de financiamiento en temas de eficiencia energética y protección ambiental.

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.6 Variables legales

Tabla 9. Análisis legal del entorno general del Perú

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en COFIDE
Modificaciones de la legislación tributaria.	<i>Oportunidad:</i> promover un control eficiente e imparcial del sistema recaudador de impuestos, así como políticas para el fomento de la inversión y del consumo genera confianza para potencializar el acceso al sistema financiero.	<i>Oportunidad:</i> el impulso del sector industrial favorecido por una política tributaria de fomento de las inversiones y liberación de trabas, permite colocar mayores créditos y crear nuevos programas de apoyo al empresario y a su formalización.

Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Externos luego de la evaluación de las oportunidades y amenazas más relevantes, detalladas en la parte anterior. El resultado de esta matriz es 3,03, sobre una escala de 1 a 4, lo cual indica que COFIDE tiene posibilidades favora-

bles en su entorno y que puede elaborar estrategias que permitan incrementar la rentabilidad, aprovechando sus oportunidades y minimizando sus amenazas.

Tabla 10. Matriz EFE de COFIDE

	Factores externos claves	Tipo	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
	Oportunidades				
1	Estabilidad política percibida a nivel nacional y regional	Política	0,050	4	0,200
2	Crecimiento económico sostenido del país	Económica	0,050	4	0,200
3	Calificación del grado de inversión del país	Económica	0,050	4	0,200
4	Política fiscal y monetaria coherente y continua en el tiempo	Económica	0,050	4	0,200
5	Brecha de infraestructura relevante a nivel nacional	Económica	0,080	4	0,320
6	Mayor requerimiento de mano de obra calificada	Social	0,050	1	0,050
7	Mayor uso de las nuevas tecnologías y acceso a internet	Tecnológica	0,050	1	0,050
8	Flexibilización de los requisitos de Estudio de Impacto Ambiental para las inversiones	Económica	0,050	2	0,100
9	Aplicación de Basilea III y mayores niveles de regulación en los bancos	Legal	0,050	3	0,150
10	Existencia de una política de inclusión social a nivel nacional	Social	0,050	3	0,150

	Factores externos claves	Tipo	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
	Amenazas				
1	Presión tributaria de la Sunat	Política	0,070	3	0,210
2	Conflictos geopolíticos en Europa, Rusia y Medio Oriente	Política	0,050	1	0,050

3	Injerencia política para participar en el financiamiento de proyectos de interés	Política	0,100	3	0,300
4	Déficit en la balanza comercial	Económica	0,100	4	0,400
5	Elevado nivel de informalidad en la economía	Económica	0,050	3	0,150
6	Conflictos sociales en las regiones	Social	0,100	3	0,300
	TOTAL		1,000		3,030

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Análisis de la industria o sector

A continuación se ha elaborado el análisis de sector de Banca en el Perú, haciendo uso de la metodología de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (David 2013) y las matrices de *atractividad* del sector, según el libro de Hax y Majluf (2004). El ejercicio efectuado detalla cada uno de los factores por cada fuerza competitiva, asignándole un valor del 1 al 5, donde 1 representa “Muy poco atractiva” y 5, “Muy atractiva”.

Respecto a las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el uso de este instrumento conlleva a la obtención de resultados más certeros, pues en un mercado con mucha regulación –como es el sector bancario- es vital e importante seguir de cerca a la competencia y de esta manera, obtener ventajas competitivas más aun considerando la cartera de proyectos de inversión en nuestro país y el número pequeño de competidores directos de COFIDE.

3.1 Rivalidad entre competidores

Luego del análisis efectuado, podemos concluir que la rivalidad de los competidores es moderada, y la *atractividad* se encuentra en un nivel de 3,63, superior a la media.

Tabla 11. Análisis de la rivalidad de los competidores

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Crecimiento de la industria	Bajo				4,0		Alto
Costos fijos	Altos			3,0			Bajos
Diferenciación del producto	Baja				4,0		Alta
Concentración de la empresa	Varios				4,0		Pocos
Identidad de marca	Fuerte				4,0		Débil
Costos de cambio	Altos			3,0			Bajos
Barreras de salida	Alta			3,0			Baja
Rentabilidad de la competencia	Baja				4,0		Alta
Promedio					3,63		

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es moderada alta, ello permite obtener un valor de *atractividad* de 3,00, debido principalmente a la gran regulación gubernamental y los requisitos de capital exigidos al sector bancario.

Tabla 12. Análisis de la amenaza de nuevos competidores

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Diferenciación del producto	Baja					5,0	Alta
Costos del cambio para el cliente	Altos				4,0		Bajos
Regulación gubernamental	Alta	1,0					Baja
Inversión necesaria o requisitos de capital	Alta		2,0				Baja
Acceso a canales de distribución	Alto			3,0			Bajo
Acceso a tecnología	Alto			3,0			Bajo
Promedio				3,0			

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.3 Amenaza de productos sustitutos

El análisis efectuado a la amenaza de productos sustitutos ubica a esta fuerza en un nivel bajo, lo que permite obtener un valor de *atractividad* de 3,60, considerando la tendencia de cada vez considerar otras fuentes de financiamiento bancario, pero con costos de preparación mayores.

Tabla 13. Análisis de la amenaza de productos sustitutos

<i>ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA</i>							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Disponibilidad de sustitutos	Varios				4,0		Pocos
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	Alto			3,0			Bajo
Nivel de diferenciación del producto	Bajo				4,0		Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos			3,0			Altos
Tendencia a probar sustitutos	Alta				4,0		Baja
Promedio					3,6		

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.4 Poder de negociación de clientes

El resultado de este análisis arroja un nivel de *atractividad* de 3,70, considerando principalmente que el número de competidores es alto y el costo de cambio para el consumidor también es alto.

Tabla 14. Análisis del poder de negociación de los clientes

<i>ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA</i>							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de consumidores	Bajo				4,0		Alto
Volumen de compras	Bajo			3,0			Alto
Diferenciación	Baja				4,0		Alta
Identificación de la marca	Baja				4,0		Alta
Disponibilidad de sustitutos	Varios				4,0		Pocos
Dependencia del consumidor	Baja				4,0		Alta
Costos de cambio para el consumidor	Bajo			3,0			Alto
Promedio					3,7		

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.5 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo por lo cual la *atractividad* del sector se ubica en un nivel de 4,30, considerando que los costos de cambio de proveedor son bajos y la dependencia del proveedor es baja, en un contexto de mayor liquidez de los agentes.

Tabla 15. Análisis del poder de negociación de los proveedores

ATRATIVIDAD DE LA INDUSTRIA							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Bajo				4,0		Alto
Costos de cambio de proveedor	Altos				4,0		Bajos
Dependencia del proveedor	Alta				4,0		Baja
Contribución del proveedor a la calidad	Alta					5,0	Baja
Promedio					4,3		

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.6 Grado de *atractividad*

Por lo expuesto previamente, el grado de *atractividad* de la industria se ubica en 3,64, atractivo, considerando como factor limitante el ingreso potencial de nuevos competidores, en un entorno de fusiones y adquisiciones de varias entidades financieras.

Tabla 16. Análisis del grado de *atractividad* de la industria

GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA							
Factores	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Rivalidad entre empresas competidoras	Alta				3,63		Baja
Ingreso potencial de nuevos competidores	Alto			3,00			Bajo
Desarrollo potencial de productos sustitutos	Alto				3,60		Bajo
Capacidad de negociación de proveedores	Alta					4,25	Baja
Capacidad de negociación de los clientes	Alta				3,71		Baja
Promedio					3,64		

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.7 Matriz de Perfil Competitivo

En la siguiente matriz se identifican factores críticos que revelan las fortalezas y debilidades de COFIDE respecto a sus competidores directos. Cabe señalar que al ser COFIDE el único banco de

desarrollo del Perú, y por su naturaleza de segundo piso, se considera para esta evaluación los otros bancos con los que en la mayoría de operaciones financieras, terminan siendo la competencia directa: BCP y BBVA. El resultado permite observar que la experiencia con la que cuentan los funcionarios de negocios de infraestructura de COFIDE es superior respecto a la competencia, sin embargo el elevado precio de sus recursos genera un punto de disparidad, ante lo cual se debe prestar mayor atención y elaborar planes de acción vinculados a reducir el precio de los recursos a canalizar a través de las IFI.

Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo

N°	Factores críticos de éxito	Ponderación	COFIDE		BBVA		BCP	
			Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1	Experiencia de la fuerza de ventas	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
2	Gestión del riesgo alineada con el negocio	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
3	Innovación constante en los productos	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
4	Calidad de los productos	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
5	Precios competitivos	0,20	1	0,20	3	0,60	4	0,80
6	Rapidez en evaluación y aprobación del crédito	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
7	Posición financiera	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
8	Seguimiento y acompañamiento de los clientes	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
TOTAL		1,00		2,65		3,02		3,20

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Conclusiones

Podemos concluir, luego de la evaluación realizada, que el contexto en el que se desenvuelve COFIDE es atractivo y posee un gran potencial de desarrollo, considerando como elementos de vital importancia el crecimiento económico y la estabilidad política percibida por los agentes. El nivel de *atractividad* de la industria es favorable después de analizar las fuerzas competitivas, considerando el potencial de productos sustitutos, la capacidad de negociación con proveedores y la capacidad de negociación con los clientes. Asimismo, se puede considerar que dado el entorno competitivo, factor crítico del precio (entendido como el costo del dinero intermediado) es uno de los elementos a considerar en el planeamiento estratégico que demanda mayor premura.

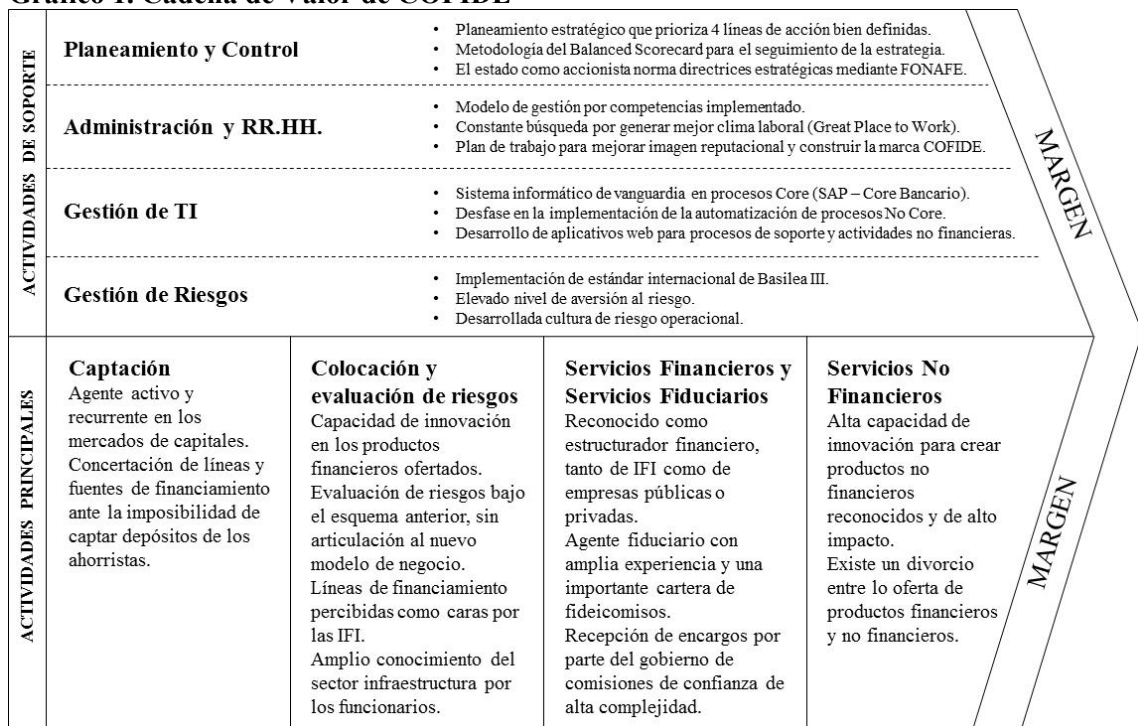
Capítulo IV. Análisis interno

En este análisis se buscará identificar las fortalezas y debilidades de COFIDE. Con las fortalezas relevantes se obtendrá las ventajas competitivas y con ellas la estrategia genérica. Para ello, se realizará la evaluación de la cadena de valor, la evaluación de las áreas funcionales, la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz VRIO.

1. Evaluación de la cadena de valor

Se ha elaborado la cadena de valor de COFIDE con la intención de distinguir las actividades principales de las actividades de soporte, efectuar un análisis que permita definir las fuentes de ventaja competitiva, identificando las fortalezas y debilidades en las cuales se fundamentará el plan estratégico.

Gráfico 1. Cadena de Valor de COFIDE



Fuente: Elaboración propia 2015.

De acuerdo a esta cadena de valor, las fortalezas identificadas son las siguientes:

- Planeamiento estratégico definido, que prioriza 4 líneas de acción y norma la operatividad.
- Metodología del Balanced Scorecard para el seguimiento y aterrizaje de la estrategia.
- Modelo de gestión por competencias implementado en toda la organización.
- Constante búsqueda por generar mejor clima laboral, participando del *ranking* “Great Place to Work”.

- Actividades de mejora de la imagen *reputacional*, así como el inicio de la construcción de la marca COFIDE.
- Sistema informático de vanguardia en procesos *Core*.
- Desarrollada cultura de riesgo operacional e implementación de estándar internacional de gestión de riesgos, Basilea III.
- Agente activo y recurrente en los mercados de capitales, tanto a nivel local como internacional.
- Capacidad de innovación en los productos financieros y productos no financieros, consiguiendo alto impacto.
- Amplio conocimiento del sector infraestructura por los funcionarios, tanto a nivel de personas que han realizado línea de carrera, como de personas contratadas desde diversas empresas.
- Reconocido como estructurador financiero, por parte de las IFI, así como por parte de empresas públicas y privadas.
- Agente fiduciario con amplia experiencia y una importante cartera de fideicomisos.

Asimismo, se han identificado debilidades de acuerdo al análisis:

- El Estado como accionista, norma directrices estratégicas mediante FONAFE, las cuales COFIDE debe cumplir, incluso muchas veces a pesar de que se dupliquen esfuerzos entre las mismas empresas del *holding* FONAFE.
- Desfase en la implementación de la automatización de procesos *No Core*.
- Elevados y reiterados esfuerzos por diversificar las fuentes de captación de fondos más baratos, ante la imposibilidad de captar depósitos de los ahorristas.
- Evaluación de riesgos bajo el esquema anterior (riesgo de la IFI), sin articulación al nuevo modelo de negocio (se asume el riesgo del proyecto).
- Líneas de financiamiento disponibles a costos elevados.
- Recepción de encargos por parte del Gobierno de comisiones de confianza de alta complejidad.
- Existe un divorcio entre la oferta de productos financieros y no financieros.

2. Análisis de áreas funcionales

El análisis de las áreas funcionales se detalla a continuación:

Tabla 18. Análisis de las actividades de la Cadena de Valor de COFIDE

	Actividad	Actividades de la cadena de valor	Tipo	Análisis	Fortaleza / Debilidad
Actividades de soporte	Planeamiento y control	Planeamiento estratégico que prioriza 4 líneas de acción bien definidas.	Satisfacción al cliente	COFIDE ha establecido 4 pilares que señalan las líneas de acción que se busca atender: infraestructura y medio ambiente, apoyo a la MYPE, inclusión financiera y excelencia en la gestión. Ello orienta el diseño y la propuesta de los productos y servicios con los que atiende las distintas necesidades de los clientes.	Fortaleza
		Metodología del Balanced Scorecard para el seguimiento de la estrategia.	Eficiencia	COFIDE realiza el seguimiento de los indicadores mediante la metodología del Balanced Scorecard, detallando los indicadores desde un nivel organizativo general hasta un nivel personal.	Fortaleza
		El Estado como accionista norma directrices estratégicas mediante FONAFE.	Eficiencia	El accionar de COFIDE está en gran parte delimitado por aquellas situaciones en las que el Estado dicta mediante FONAFE (accionista mayoritario de COFIDE) determinadas líneas de acción, quitando algo de independencia a COFIDE.	Debilidad
	Administración y RR.HH.	Modelo de gestión por competencias implementado.	Calidad	COFIDE tiene implementado un modelo de gestión por competencias, lo que permite identificar las capacidades y competencias necesarias para cada puesto, identificar las brechas existentes entre la persona que lo ocupa y el perfil ideal y poder articular un plan de capacitación y desarrollo de talento que maximice el potencial del talento humano.	Fortaleza
		Constante búsqueda por generar mejor clima laboral (Great Place to Work).	Calidad	La priorización del talento humano, su gestión y la mejora del clima laboral como objetivo principal hace que la motivación y el compromiso de los trabajadores de COFIDE se incrementen y eleven sus estándares de actuación y desenvolvimiento.	Fortaleza
		Actividades de mejora de la imagen <i>reputacional</i> y construcción de la marca COFIDE.	Satisfacción al cliente	COFIDE está inmerso en un proceso de mejora de su imagen <i>reputacional</i> , considerando para ello la definición de la identidad de marca que desea proyectar a sus <i>stakeholders</i> .	Fortaleza
	Gestión de TI	Sistema informático de vanguardia en procesos <i>Core</i> (SAP – <i>Core</i> Bancario).	Eficiencia	La automatización de los procesos financieros principales (captaciones, desembolsos y recuperaciones) hace que los tiempos de las transacciones sean breves y permiten una mayor agilidad a los préstamos.	Fortaleza
		Desfase en la implementación de la automatización de procesos <i>No Core</i> .	Eficiencia	Los procesos <i>No Core</i> , principalmente los no financieros, no se han automatizado con la misma velocidad, ni se le ha dado la misma importancia que a los procesos <i>Core</i> , a pesar de que tienen un alcance mayor y una mayor relevancia en el rol de banco de desarrollo.	Debilidad
		Desarrollo de aplicativos web para procesos de soporte y actividades no financieras.	Innovación	Hay un esfuerzo de <i>virtualización</i> de algunos aplicativos de índole no financiera y actividades principalmente de gestión de talento humano, con la intención de aumentar el alcance, la disponibilidad y reducir el riesgo operacional.	Fortaleza
	Gestión de riesgos	Implementación de estándar internacional de Basilea III.	Calidad	COFIDE está liderando en el Perú la implementación del estándar de Basilea III, vinculado a la determinación del requerimiento de capital para protegerse de posibles caídas en el sistema financiero.	Fortaleza
		Elevado nivel de aversión al riesgo.	Eficiencia	COFIDE tiene una gestión de riesgos similar a la de los bancos comerciales, adoptando muchas veces un nivel de aversión similar al de los otros bancos, sin considerar que en su rol de banco de segundo piso, promotor del desarrollo, podría asumir mayores niveles de riesgo que las entidades bancarias privadas.	Debilidad
		Desarrollada cultura de riesgo operacional.	Calidad	COFIDE ha identificado los puntos de control adecuados para reducir el riesgo operacional a su mínima expresión; asimismo, realiza una constante difusión de las mejores prácticas y destina una cantidad considerable de recursos (horas hombre) para dicha labor.	Fortaleza
Actividades principales	Captación	Agente activo y recurrente en los mercados de capitales.	Eficiencia	COFIDE tiene presencia activa en los mercados de capitales a nivel local y a nivel internacional (bolsa de valores de Nueva York), lo que permite un fondeo en moneda extranjera de largo plazo (mayor a 5 años) con precios competitivos.	Fortaleza

		Concertación de líneas y fuentes de financiamiento ante la imposibilidad de captar depósitos de los ahorristas.	Calidad	COFIDE no está posibilitado a captar depósitos de los ahorristas, por lo que sus fuentes de financiamiento son los organismos multilaterales, bancos del extranjero e inversionistas demandantes de los instrumentos de deuda (moneda extranjera) y los bancos locales e inversionistas de demandantes de los instrumentos de deuda (moneda nacional). Esto último incide en la captación a una tasa elevada de los recursos en moneda nacional, lo que impacta en la competitividad de COFIDE.	Debilidad
Colocación y evaluación de riesgos		Capacidad de innovación en los productos financieros ofertados.	Innovación	COFIDE en los últimos años ha desarrollado financiamientos a medida (derivados de la teoría de los <i>project finance</i>), adaptando sus productos principales a las necesidades del mercado, logrando que cerca del 70% de las colocaciones se concentren en este tipo de proyectos.	Fortaleza
		Evaluación de riesgos bajo el esquema anterior, sin articulación al nuevo modelo de negocio.	Eficiencia	La evaluación de riesgo de los créditos a otorgar se realiza mediante la lógica anterior, donde lo preponderante es el riesgo de la IFI, en vez de considerar el riesgo inherente del proyecto, considerando la nueva forma de financiamientos que otorga (financiamientos estructurados).	Debilidad
		Líneas de financiamiento percibidas como caras por las IFI.	Satisfacción al cliente	Ante la captación de recursos a un costo elevado (principalmente moneda nacional y en cortos plazos), los clientes demandantes de las líneas, es decir las IFI, perciben que COFIDE cuenta con tasas caras, por lo que es poco atractivo ante instituciones con varias fuentes de financiamiento.	Debilidad
		Amplio conocimiento del sector infraestructura por los funcionarios.	Satisfacción al cliente	COFIDE en los últimos años ha obtenido diversos premios por la estructuración y el cofinanciamiento de proyectos de infraestructura vinculados a fuentes de energías renovables, lo que evidencia el amplio conocimiento y reconoce la trayectoria de los funcionarios de las áreas de negocios para la estructuración de los proyectos.	Fortaleza
Servicios financieros y servicios fiduciarios		Reconocido como estructurador financiero, tanto de IFI como de empresas públicas o privadas.	Innovación	COFIDE sigue ampliando su cartera de proyectos de estructuraciones financieras, tanto a nivel de cofinanciamientos y otorgamiento de garantías, así como de financiamiento mediante compra de deuda.	Fortaleza
		Agente fiduciario con amplia experiencia y una importante cartera de fideicomisos.	Satisfacción al cliente	COFIDE maneja una cartera superior a los USD 2.000 millones, lo que denota el amplio conocimiento de las herramientas y el manejo de los fideicomisos y las comisiones de confianza.	Fortaleza
		Recepción de encargos por parte del Gobierno de comisiones de confianza de alta complejidad.	Eficiencia	Debido a la experiencia de COFIDE, algunas veces recibe encargos de fideicomisos que no son necesariamente negocios rentables o sostenibles, no pudiendo negarse debido a la naturaleza de encargo por parte de FONAFE.	Debilidad
Servicios no financieros		Alta capacidad de innovación para crear productos no financieros reconocidos y de alto impacto.	Innovación	Los productos no financieros con los que cuenta COFIDE, en su mayoría están alineados con el rol de banco de desarrollo, y buscan maximizar el impacto y el beneficio de los involucrados.	Fortaleza
		Existe un divorcio entre lo oferta de productos financieros y no financieros.	Satisfacción al cliente	COFIDE no cuenta con una estrategia de vinculación entre los productos financieros y no financieros, lo que otorga un sentido de subsidio de los primeros hacia los no financieros, al no generar valor económico directamente.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con las fortalezas y debilidades relevantes obtenidas se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual arroja un resultado de 2,98, en una escala del 1 al 4, lo que indica que COFIDE cuenta con fortalezas más sólidas e importantes que las debilidades. A pesar de esto, este resultado tan cercano a la media (2,50), indica que las debilidades de COFIDE representan un riesgo latente importante, por lo que se debe prestar especial atención, dado que podrían restar importante competitividad.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Total ponderado
	Fortalezas			
1	Planeamiento estratégico que prioriza 4 líneas de acción bien definidas	0,060	4	0,24
2	Metodología del Balanced Scorecard para el seguimiento de la estrategia	0,060	4	0,24
3	Modelo de gestión por competencias implementado	0,050	3	0,15
4	Constante búsqueda por generar mejor clima laboral (Great Place to Work)	0,030	4	0,12
5	Actividades de mejora de la imagen <i>reputacional</i> y construcción de la marca COFIDE	0,050	3	0,15
6	Sistema informático de vanguardia en procesos <i>Core</i> (SAP - <i>Core</i> Bancario)	0,020	3	0,06
7	Implementación de estándar internacional de Basilea III	0,020	3	0,06
8	Desarrollada cultura de riesgo operacional	0,030	3	0,09
9	Agente activo y recurrente en los mercados de capitales	0,050	4	0,20
10	Capacidad de innovación en los productos financieros ofertados	0,060	4	0,24
11	Amplio conocimiento del sector infraestructura por los funcionarios	0,070	4	0,28
12	Reconocido como estructurador financiero, tanto de IFI como de empresas públicas o privadas	0,040	3	0,12
13	Agente fiduciario con amplia experiencia y una importante cartera de fideicomisos	0,050	4	0,20
14	Alta capacidad de innovación para crear productos no financieros reconocidos y de alto impacto	0,060	4	0,24

	Debilidades			
1	El Estado como accionista, norma directrices estratégicas mediante FONAFE	0,040	1	0,04
2	Desfase en la implementación de la automatización de procesos <i>No Core</i>	0,040	2	0,08
3	Elevado nivel de aversión al riesgo	0,040	2	0,08
4	Elevados y reiterados esfuerzos por diversificar las fuentes de captación de fondos más baratos, ante la imposibilidad de captar depósitos de los ahorristas	0,030	2	0,06
5	Evaluación de riesgos bajo el esquema anterior, sin articulación al nuevo modelo de negocio	0,050	2	0,10
6	Líneas de financiamiento percibidas como caras por las IFI	0,040	2	0,08
7	Recepción de encargos por parte del gobierno de comisiones de confianza de alta complejidad	0,040	2	0,08
8	Existe un divorcio entre la oferta de productos financieros y no financieros	0,070	1	0,07
	TOTAL	1,000		2,98

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Matriz VRIO

A partir del modelo definido por Barney (1991), se muestra la Matriz VRIO, la cual tiene la finalidad de identificar cuáles de los recursos y capacidades de COFIDE son potenciales fuentes de ventajas competitivas. Este análisis lo realizamos tomando como base las fortalezas relevantes obtenidas en la Matriz EFI.

Tabla 20. Matriz VRIO

Área funcional	Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la organización	Implicancia competitiva
Recursos Humanos						
	Conocimiento de los funcionarios del sector infraestructura	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Cultura orientada al riesgo operacional	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Reconocida capacidad de innovación de los funcionarios	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Agente activo y recurrente en los mercados de capitales	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal

	Agente fiduciario con amplia experiencia y una importante cartera de fideicomisos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Orientación hacia la mejora del clima laboral	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Recursos organizacionales						
	Planeamiento estratégico que define las líneas de acción	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Herramientas de alineamiento y seguimiento de la estrategia (Balanced Scorecard)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Modelo de gestión por competencias	No	No	No	Sí	Paridad competitiva
	Modelo de gestión de riesgos alineado con Basilea III.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva Sostenible
	Reconocido como estructurador financiero de proyectos de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Capacidad de innovación continua en la cartera de productos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Modelo de gestión de mejora de la imagen <i>reputacional</i>	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Recursos físicos						
	Sistema informático de vanguardia en procesos <i>Core</i> (SAP - <i>Core</i> Bancario)	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia 2015.

De acuerdo a este análisis, se puede identificar como ventajas competitivas sostenibles el contar con un modelo de gestión del riesgo alineado con los más altos estándares internacionales, así como ser un reconocido estructurador financiero de proyectos de infraestructura. En ese sentido, COFIDE deberá evaluar su organización y definir una estructura, de manera tal que se maximice el beneficio de estas fuentes de ventaja competitiva sostenibles.

Asimismo, se deberá considerar la generación de ventajas competitivas sostenibles a partir de las ventajas competitivas temporales y enfocarnos en aquellas que estén más alineadas con la generación de valor propuesta.

5. Estrategia genérica

En Perú la brecha de infraestructura se viene incrementando considerablemente, lo que ha sido recogido en los diversos planes multisectoriales elaborados. Asimismo, de acuerdo al análisis efectuado, cabe la posibilidad de que COFIDE atienda de manera especial al mercado de financiamiento de infraestructura en el país, considerando que este requiere condiciones especiales e innovadoras, debido a los largos plazos de financiamiento, los periodos de gracia y las necesidades de flujo de caja en condiciones y características diferenciadas entre cada proyecto.

En ese sentido, analizando lo expuesto en la matriz VRIO, se concluye que COFIDE ha logrado ventajas en torno a la estructuración de proyectos de infraestructura debido a la experiencia de los funcionarios en el sector, la constante capacidad de innovación y adaptabilidad a las condiciones de cada proyecto, así como a su reconocimiento como estructurador financiero por los diversos agentes como IFI y empresas privadas y públicas.

Por ello, y por lo expuesto previamente, se determina que la estrategia genérica que empleará COFIDE en el presente plan estratégico es la de **enfoque en diferenciación**, orientando sus esfuerzos en la creación de productos innovadores acorde a las necesidades del mercado –sobre todo a la de financiamiento de infraestructura- para consolidarse como la primera opción para los requerimientos con condiciones especiales o que requieren especial personalización.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Misión y visión

Luego de elaborado el análisis interno y externo, pasamos a revisar la visión y misión de COFIDE. A continuación, se precisa la actual misión y visión:

- **Misión:** Participar activamente en el desarrollo sostenible e inclusivo del país, a través del financiamiento de la inversión y del sistema financiero, así como apoyando al emprendimiento, con productos y servicios innovadores, y siendo socialmente responsables.
- **Visión:** Ser reconocido como un banco de inversión y desarrollo referente con una cultura innovadora y de capital humano orientado a la excelencia en la gestión y comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país.

La actual misión de COFIDE no recoge de manera explícita una de las ventajas competitivas identificadas, como lo es la innovación en sus productos y por ende, en las formas de financiamiento. Esto significa que estructura esquemas y modelos de financiamiento a medida de los diversos clientes.

De igual manera, la actual visión de COFIDE no considera la consolidación de los financiamientos de infraestructura como principal producto, ni el posicionamiento de estos como fuente del desarrollo del país. Asimismo, no se abordan temas de responsabilidad social empresarial, de gran importancia para un banco de desarrollo como COFIDE.

Por lo expuesto anteriormente, las propuestas de misión y visión para COFIDE se detallan a continuación:

- **Misión:** “Banco de desarrollo que impulsa la productividad mediante el financiamiento a medida, con respuestas innovadoras y modernas ante las necesidades financieras de los clientes, y que cuenta con una moderna gestión del riesgo”.
- **Visión:** “Ser el banco líder en el financiamiento del desarrollo en el Perú, con enfoque en proyectos de infraestructura, con una cultura que priorice la responsabilidad social empresarial y la innovación”.

2. Objetivo estratégico general

El objetivo estratégico general del presente plan estratégico 2016-2018 es: “*Lograr el crecimiento del EBITDA de manera sostenida, incrementando las colocaciones destinadas al financiamiento de proyectos de infraestructura*”.

3. Objetivos estratégicos específicos

Los objetivos estratégicos planteados para COFIDE para el periodo 2016-2018 son elaborados mediante la herramienta del Balanced Scorecard, al tratarse de una metodología que facilita el aterrizaje de la estrategia hacia la operativa. En tal sentido, los indicadores en mención son:

Los objetivos de la perspectiva “Financiera”, son los siguientes:

- Objetivo N°1: Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.
- Objetivo N°2: Reducir el costo de fondeo de COFIDE.

Los objetivos planteados en la perspectiva “Cliente/Beneficiario” son los siguientes:

- Objetivo N°3: Consolidar la presencia financiera de COFIDE en el segmento de los proyectos de infraestructura.
- Objetivo N°4: Fortalecer la marca COFIDE como “Banco de Desarrollo del Perú”.
- Objetivo N°5: Incrementar la satisfacción del cliente externo de COFIDE.

Los objetivos de la perspectiva de “Procesos internos”, se detallan a continuación:

- Objetivo N°6: Optimizar la gestión de procesos vinculados con el *core business*.
- Objetivo N°7: Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos.

El objetivo de la perspectiva de “Aprendizaje y crecimiento”, se detalla a continuación:

- Objetivo N°8: Fortalecer el modelo de gestión por competencias de los funcionarios.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA

Como resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) realizamos el análisis FODA a fin de identificar las estrategias adecuadas según el análisis interno y externo desarrollado (ver el anexo 2. Matriz para el análisis FODA). Las estrategias basadas en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se detallan a continuación:

1.1 Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- Fomentar las inversiones y el crecimiento atrayendo capitales y creando nuevos productos considerando la gestión de riesgos de acuerdo a Basilea III (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11).
- Aprovechar el talento y consolidarse como agente estructurador financiero de la infraestructura del país, aprovechando la experiencia de COFIDE (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F7, F8, F9, F10, F12).
- Fomentar la generación de fideicomisos para la mitigación del impacto ambiental de las actividades extractivas del país, ofertando propuestas de valor respaldadas por COFIDE, consolidando su presencia de marca como el Banco de Desarrollo del Perú y siendo el brazo activo del Gobierno para asegurar la correcta mitigación de los impactos ambientales (O1, O2, O3, O8, F3, F7, F9, F10).
- Buscar, desarrollar y retener talentos para sostener la misión y visión de COFIDE (O2, O6, O10, F1, F2, F3, F5, F8, F11, F12, F13).
- Aprovechar el mayor uso de nuevas tecnologías y la existencia de una política de inclusión social, generando productos innovadores de índole no financiera que aseguren la maximización del impacto generado (O7, O10, F3, F9, F11, F14).

1.2 Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades)

- Fomentar la consolidación de COFIDE como el brazo del financiamiento del desarrollo del Estado, que permita mantener el crecimiento económico del país, además de coordinar con FONAFE la alineación de las propuestas y focos estratégicos de las empresas que conforman el *holding* para no replicar esfuerzos (O1, O2, O3, O4, O10, D1, D6, D7).
- Fomentar la creación de instrumentos financieros en el mercado de capitales destinados al desarrollo del país y al cierre de las brechas de infraestructura, que permitan a su vez la reducción del costo de financiamiento para COFIDE, aprovechando el reconocimiento que

goza como estructurador financiero. Además, estos nuevos instrumentos financieros podrían ser una posible fuente de recursos para COFIDE a una menor tasa, mejorando su competitividad (O1, O2, O3, O4, O5, O10, D2, D3, D4, D5, D7).

- Fomentar inversiones de largo plazo atrayendo capitales a través de la negociación de tasas más competitivas (O1, O3, D5).
- Definir los criterios de aceptación de proyectos, los cuales deben ser alineados a la misión y visión de COFIDE, sin injerencia política de ningún tipo (O2, O3, O4, O5, O8, O10, D1, D4, D6).
- Alinear los procesos *core* y *no core*, aprovechando las nuevas tecnologías para generar sinergias y mejorar la propuesta de valor (O7, O9, O10, D4, D7).

1.3 Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas)

- Desarrollar productos no financieros orientados a la planificación tributaria, aprovechando las capacidades innovadoras de COFIDE (A1, F9, F10, F11, F12).
- Mejorar los criterios de evaluación de riesgos a fin de evitar impactos exógenos, fortaleciendo la gestión de riesgos desarrollada (A2, A4, F1, F4, F5, F6, F7, F13).
- Aplicar criterios técnicos en la selección e impulso de proyectos y productos innovadores. (A3, A4, A5, A6, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, F13, F14).

1.4 Estrategia DA (Debilidades-Amenazas)

- No usar el modelo de evaluación de riesgos desfasado con el negocio, considerando además que se tiene como desventaja un mayor costo del financiamiento, a pesar de que COFIDE cuenta con un adecuado modelo de gestión de riesgo a nivel integral, la evaluación del componente del riesgo de crédito se centra aún en el riesgo de la IFI y no necesariamente en el riesgo del proyecto a financiar (A1, A3, A4, A5, D1, D2, D3, D4, D5).
- Unificar los productos financieros y los no financieros considerando un modelo de evaluación de riesgos que pondera las nuevas externalidades (A3, A4, A5, A6, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7).

2. Matriz PEYEA

Mediante esta herramienta es posible determinar el tipo de estrategia (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) más adecuada para la organización. Se basa en el análisis de las fortalezas internas y las dimensiones externas para determinar la posición dentro de los cuatro cuadrantes de este método (Ver el anexo 3. Matriz PEYEA, y el anexo 4. Gráfico resultante de la Matriz PEYEA).

En este caso, el cuadrante con **estrategia agresiva** ($X = 1,00$; $Y = 1,60$) nos indica que la empresa debe buscar una mayor participación de mercado o el desarrollo de productos, tomando en cuenta las ventajas competitivas que posee tales como la capacidad de innovación para crear productos, el sistema informático que posee para sus procesos *core*, la cultura de riesgo operacional y el reconocimiento como estructurador financiero, aprovechando estos factores ante un ambiente económico ligeramente estable y una fuerza de la industria con potencial que desarrollar.

3. Matriz Interna-Externa (IE)

Se evalúa de manera global a COFIDE bajo esta matriz tomando en cuenta la evaluación de factores externos (EFE): **3,03** y la Evaluación de Factores Internos (EFI): **2,98**. Esta matriz está dividida en tres regiones: Crecer y edificar (I, II y IV), mantener y conservar (III, V y VII) y cosechar o desechar (VI, VIII y IX) (Ver el anexo 5. Matriz Interna-Externa (IE)).

Como resultado de esta herramienta, COFIDE debería desarrollar la estrategia de “**crecer y edificar**”, considerando su posición promedio en la industria. En este sentido, es importante desarrollar nuevos productos financieros y no financieros, adoptando estrategias intensivas como desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

4. Alineamiento de estrategia con los objetivos

Se evalúa el potencial del logro de los objetivos estratégicos con las estrategias obtenidas de cada una de las matrices: FODA, PEYEA e IE.

Tabla 21. Selección de la estrategia

Selección de la estrategia			
	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE
Objetivos estratégicos	Fomentar las inversiones y el crecimiento, atrayendo capitales y creando nuevos productos financieros, considerando la gestión de riesgos de acuerdo a Basilea III, así como el aprovechar el talento y la experiencia de los funcionarios, apuntando a consolidarse como agente estructurador financiero de la infraestructura del país.	La estrategia agresiva nos indica que COFIDE debe buscar una mayor participación de mercado tomando en cuenta las ventajas competitivas que posee tales como la capacidad de innovación para crear productos, el sistema informático que posee para sus procesos <i>core</i> , la cultura de riesgo operacional y el reconocimiento como estructurador financiero, aprovechando	Desarrollar la estrategia de “crecer y edificar” considerando su posición promedio en la industria. En este sentido, es importante desarrollar nuevos productos financieros y no financieros adoptando estrategias intensivas como desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Selección de la estrategia			
	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE
		estos factores ante un ambiente económico ligeramente estable y una fuerza de la industria con potencial que desarrollar.	
Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible.	Probable.	Sí.	Sí.
Reducir el costo de fondeo de COFIDE.	Probable.	Probable.	Sí.
Consolidar la presencia financiera de COFIDE en el segmento de los proyectos de infraestructura.	Sí.	Sí.	Sí.
Fortalecer la marca COFIDE como “Banco de Desarrollo del Perú”.	Probable.	Sí.	Sí.
Incrementar la satisfacción del cliente externo de COFIDE.	Probable.	Sí.	Probable.
Optimizar la gestión de procesos vinculados con el <i>core business</i> .	Sí.	Sí.	Sí.
Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos.	Sí.	Sí.	Sí.
Fortalecer el modelo de gestión por competencias de los funcionarios.	Probable.	Probable.	Probable.

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

De esta forma vemos que muchas de las estrategias obtenidas de las matrices se alinean al logro de los objetivos, sin embargo, las que lo definen de manera mucho más clara son las estrategias obtenidas de la Matriz PEYEA y la Matriz IE.

COFIDE debe buscar una mayor participación de mercado tomando en cuenta las ventajas competitivas que posee tales como la capacidad de innovación para crear productos, el sistema informático que posee para sus procesos *core*, la cultura de riesgo operacional y el reconocimiento como estructurador financiero, aprovechando estos factores ante un ambiente económico ligeramente estable y una fuerza de la industria con potencial que desarrollar, sobre la base de nuevos productos financieros y no financieros, principalmente enfocados al financiamiento de infraestructura en el país, adoptando estrategias intensivas como penetración de mercado y desarrollo de productos específicos, de acuerdo a las necesidades dinámicas y sui generis de los distintos requerimientos de financiamiento, enfocándose en una diferenciación ofreciendo propuestas que destaquen de la competencia posicionándose como la primera opción en quienes requieren financiamiento.

Para ello COFIDE empleará la siguiente estrategia:

5.1 Penetración de mercado

Se buscará incursionar en otros segmentos del mismo mercado: financiamiento de proyectos de infraestructura, pero no solo circunscrita a la infraestructura vial, sino a infraestructura de puertos, aeropuertos, generación de energía, entre otros, empleando una estrategia de posicionamiento que resalte la experiencia en la estructuración de proyectos a medida, así como la calidad en los productos ofrecidos. Ello permitirá incrementar la cartera de clientes de COFIDE, reduciendo la conglomeración en pocos.

Capítulo VII. Planes Funcionales

Luego de realizada la evaluación y selección de la estrategia, se definirán los planes funcionales para COFIDE, en los tópicos de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial, para finalmente efectuar la evaluación financiera de la propuesta en conjunto.

1. Plan Funcional de *Marketing*

COFIDE necesita una estrategia de *marketing* alineada con su estrategia corporativa, de manera tal que se asegure el posicionamiento deseado y el crecimiento en los segmentos priorizados el presente Plan Estratégico. Luego de un minucioso análisis de los resultados obtenidos de las matrices FODA y PEYEA, precisamos que la estrategia seleccionada es la de Penetración de Mercado, puesto que se propone que los productos actuales aumenten su participación en los mercados existentes incluso desarrollando productos (o sub productos) específicos según las necesidades de cada cliente o cada subsegmento del mercado.

1.1 Objetivos de *Marketing*

Se encuentran detallados en la siguiente matriz:

Tabla 22. Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Base	Meta		
			2015*	2016	2017	2018
Consolidar la presencia como estructurador financiero en el segmento de proyectos de infraestructura	Crecimiento de cartera de créditos de proyectos de infraestructura	Porcentaje	17,0%	18,0%	19,0%	21,0%
Fortalecer la marca COFIDE como “Banco de Desarrollo del Perú”	Reputación de la marca y nivel de recordación.	Puntos	86,0%	88,0%	90,0%	90,0%
Incrementar la satisfacción del cliente externo	Grado de satisfacción de la encuesta del cliente externo	Porcentaje	85,0%	86,0%	86,0%	87,0%

* Estimado

Fuente: Elaboración propia 2015.

Estos objetivos serán alcanzados cumpliendo con las premisas detalladas a continuación, que buscan definir la marca COFIDE, la estrategia de segmentación, el posicionamiento y el *marketing mix*, es decir: producto, precio, promoción, plaza, procesos, proactividad y personas.

La consecuencia virtuosa de estas acciones impactará en el crecimiento de la cartera de proyectos de infraestructura, en la mejora de la reputación de la marca y por ende, en incrementar la satisfacción del cliente externo.

1.2 Segmentación

La segmentación elegida está compuesta por dos tipos, empezando con la segmentación geográfica: empresas con operaciones en Perú, y segmentación por actividad económica: empresas vinculadas al desarrollo de infraestructura (podrían ser constructoras, promotoras, proyectistas, o similares, ya que todas ellas son una fuente de vinculación para el financiamiento final).

1.3 Posicionamiento

El posicionamiento esperado es ser reconocido como el estructurador financiero de proyectos de infraestructura, que genera desarrollo para el país. El lema que resume la meta es “CODIFE: banco de desarrollo del Perú”, motivación poderosa para nuestros clientes internos y de satisfacción plena para los clientes externos.

1.4 Producto

La oferta de COFIDE se compone de productos financieros, es decir, intermediar recursos desde los agentes superavitarios, hacia los agentes deficitarios. La especialización de COFIDE se encuentra en estructurar financiamientos para proyectos de infraestructura sobre todo aquellos con condiciones específicas o atípicas donde la banca comercial trastabilla.

1.5 Precio

El precio, de forma resumida, está determinado por la adición de las siguientes tasas y primas:

- Tasa de transferencia (costo del fondeo + costo operativo).
- Prima de riesgo (riesgo del proyecto).
- *Spread* (margen de ganancia).

Asimismo, dependiendo de la participación de COFIDE en determinada estructuración, puede cobrar una comisión *fee* por haber recibido el mandato de estructurador.

1.6 Plaza

COFIDE busca llegar a las empresas del sector infraestructura (construcción y otros), y por su naturaleza de segundo piso, luego de efectuado el contacto comercial, canalizar la relación a través de las IFI.

1.7 Promoción

Las actividades que COFIDE puede implementar están orientadas por la participación en cumbres, ferias y eventos que congreguen a promotores y constructores de grandes proyectos de infraestructura. Asimismo, publicidad activa y enfocada a afianzar el posicionamiento propuesto:

- Publicidad en medios de comunicación en forma masiva que ayuden a posicionar a COFIDE como el Banco de Desarrollo del Perú.
- Participación en eventos estratégicos de alto impacto para el sector infraestructura.
- Publicidad en medios sobre los impactos positivos de los proyectos financiados, evidenciando el *track record* de COFIDE en este segmento.

1.8 Procesos

Los procesos comerciales destinados a la ejecución se encuentran contenidos dentro del proceso de colocación, ya que consideran desde el contacto con el cliente potencial, hasta la formulación de la estructura financiera adecuada para el proyecto, hechos que implican una interacción constante con el cliente.

1.9 Proactividad

La evidencia física esencial de los funcionarios de COFIDE se complementa con la presentación de los empleados, siempre transmitiendo el mensaje de ser una empresa seria, que ofrece la garantía de confianza y aprovechando la presencia del Estado como accionista principal, se resalta el atributo como una seguridad: cuasi riesgo soberano.

1.10 Personas

Ejecutivos y funcionarios con pericia en financiamientos estructurados, de mucha experiencia e innovadores en las soluciones planteadas.

1.11 Presupuesto de *Marketing*

Tabla 23. Presupuesto de Marketing

	En S/.	Comentario
Crecimiento de cartera de créditos de proyectos de infraestructura		
Participación en eventos estratégicos de alto impacto para el sector infraestructura	384.000	Participación como auspiciador Gold en 8 eventos por año.
Reputación de la marca		

Publicidad en medios de comunicación en forma masiva que ayuden a posicionar a COFIDE como el Banco de Desarrollo del Perú	96.000	Presupuesto de 30.000 USD por año.
Publicidad en medios sobre los impactos positivos de los proyectos financiados, evidenciando el <i>track record</i> de COFIDE en este segmento	64.000	Presupuesto de 20.000 USD por año.
Consultoría que mida la reputación de la marca COFIDE	384.000	Cotización de PwC
Grado de satisfacción de la encuesta del cliente externo		
Encuesta realizada por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión	-	Costo hundido

Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Plan Funcional de Operaciones

El Plan Funcional de Operaciones de COFIDE está alineado con los objetivos estratégicos propuestos en el presente Plan Estratégico y busca principalmente ampliar la cartera de proyectos de infraestructura y reducir los costos de financiamiento de COFIDE. El resultado de este plan se desprende del análisis interno realizado en el capítulo IV.

2.1 Objetivos de Operaciones

Los objetivos de Operaciones se encuentran detallados en la siguiente matriz:

Tabla 24. Objetivos de Operaciones

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Base	Meta		
			2015*	2016	2017	2018
Reducir el costo de fondeo de COFIDE, diversificando las fuentes de financiamiento	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para diversificar fuentes de financiamiento	Porcentaje	n.d.	100,0%	100,0%	100,0%
Optimizar la gestión de procesos vinculados con el <i>core business</i>	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la certificación de calidad de procesos <i>core</i>	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del modelo de admisión y seguimiento de financiamientos estructurados	Porcentaje	n.d.	100,0%	100,0%	100,0%

* Estimado

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.2 Acciones a desarrollar

2.2.1 Reducir el costo de fondeo de COFIDE diversificando las fuentes de financiamiento

Uno de los principales desafíos de COFIDE es reducir el costo de su financiamiento, lo que redundará en la reducción de la tasa al prestatario final, incrementando el margen de acción y la competitividad en el financiamiento.

Para ello, se propone un plan de diversificación de fuentes de fondeo, que considere:

- Emisiones locales en moneda nacional, buscando el calce de la cartera de proyectos financiados en nuevos soles, así como el plazo de financiamiento de dichos proyectos.
- Emisiones internacionales en las principales plazas financieras, destinadas a financiar proyectos en dólares americanos.
- Concertar con agencias de cooperación y organismos multinacionales préstamos con garantía de la República, es decir, con menor riesgo y por lo tanto con menor tasa de interés, operando COFIDE como el agente ejecutor.
- Gestionar el aporte de capital o deuda subordinada con bancos de desarrollo del exterior o agencias multinacionales, a fin de incrementar el capital social de COFIDE y generar una fuente de financiamiento a menor costo y a un horizonte más largo de repago.

Estos planes se pueden medir en dos grandes grupos:

- El nivel de avance de la diversificación de fuentes de fondeo, con actividades marcadas para cada año, vinculadas a determinadas gestiones y determinados entregables (propuestas y negociaciones).
- El impacto de la diversificación permitirá finalmente reducir el costo del fondeo y este resultado se puede medir con el porcentaje del margen financiero bruto respecto a los ingresos financieros totales.

2.2.2 Optimizar la gestión de procesos vinculados con el *core business*

La optimización de los procesos vinculados con el *core business* del negocio se debe orientar a la reducción de tiempos muertos, cuellos de botella, necesidades de reproceso por faltas de control, eliminar duplicidad de actividades, entre otros. Esto permitirá incrementar la eficiencia operativa y reducir los costos.

Esta optimización se debe centrar en los procesos de captación, negociación, colocación y seguimiento, ya que son los procesos que impactan directamente sobre el producto final a ofertar en COFIDE.

El plus adicional de revisar y optimizar los procesos de acuerdo a este objetivo, reside en realizar la revisión con un enfoque de alineamiento a la norma de calidad ISO 9001:2008, la cual permitirá el alineamiento de los objetivos de los procesos y su enfoque hacia la generación de la satisfacción de los clientes.

El indicador propuesto para este objetivo es el nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la certificación de calidad de procesos *core*, lo cual debe efectuarse a lo largo de los 3 años del horizonte del presente Plan Estratégico.

2.2.3 Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos

El sistema integral de gestión de riesgos de COFIDE está alineado con las principales normas internacionales de gestión de riesgos, sin embargo, esta gestión está alineada a la actividad financiera de COFIDE como banco de segundo piso, es decir, considerando principalmente que los préstamos asumen el riesgo de la institución financiera. Si bien es cierto recientemente existen esfuerzos para generar esta alineación con el negocio, aún estos esfuerzos son muy precarios y pobres.

Esta forma de evaluar los riesgos se encontraría desfasada de la estructuración financiera, pues el riesgo asumido por COFIDE sería principalmente el propio del proyecto a financiar, ya que la IFI representa el canal por el que COFIDE financia el proyecto, y su riesgo (compuesto como la adición de todo el riesgo de su cartera activa y pasiva) es marginal para la evaluación del financiamiento estructurado.

El indicador para la medición de este objetivo es el nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del modelo de admisión y seguimiento de financiamientos estructurados, que evalúe las consideraciones operativas propias de este tipo de operaciones.

2.3 Presupuesto de Operaciones

Tabla 25. Presupuesto de Operaciones

	En S/.	Comentario
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para diversificar fuentes de financiamiento		
Definición e implementación del plan de trabajo con los funcionarios de la Gerencia de Finanzas	-	Costo hundido
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la certificación de calidad de procesos <i>core</i>		

Definición del plan de trabajo por parte de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, asesorados por un consultor experto en temas de Gestión de Procesos	10.000	Cotización de Qualitas del Perú
Auditoría de Certificación de procesos con la norma ISO 9001	9.000	Se estima 3 procesos, uno cada año.
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del modelo de admisión y seguimiento de financiamientos estructurados		
Considerar una consultoría especializada en la gestión del riesgo de un banco de segundo piso y/o de un banco de desarrollo.	1.120.000	Cotización de PwC

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

El plan Funcional de Recursos Humanos de COFIDE está alineado con los objetivos estratégicos propuestos en el presente Plan Estratégico y busca principalmente mantener y retener a los mejores talentos, persiguiendo contar con personas capacitadas para asumir los retos del negocio.

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos de Recursos Humanos se encuentran detallados en la siguiente matriz:

Tabla 26. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Base	Meta		
			2015*	2016	2017	2018
Mejorar el clima laboral de COFIDE	Índice de Clima Laboral en COFIDE	Porcentaje	87,6%	88,0%	89,0%	89,0%
Fortalecer el modelo de gestión por competencias de los funcionarios	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de capacitación de los funcionarios	Porcentaje	100%	100%	100%	100%

* Estimado

Fuente: Elaboración propia 2015.

3.2 Acciones a desarrollar

3.2.1 Reclutamiento

COFIDE debe realizar actividades destinadas a atraer a los mejores talentos, sobre la base de los perfiles de puestos determinados en el Manual de Organización y Funciones (MOF), para cada una de las posiciones. Las competencias definidas se descomponen en grupos de comportamientos: competencias genéricas enfocadas en lograr mejores personas; y competencias específicas, enfocadas en lograr mejores profesionales.

Las actividades deben buscar atraer, capturar la atención y alentar a los candidatos a solicitar el empleo; para ello, se propone iniciar las siguientes actividades:

- Mantener la comunicación en redes sociales del posicionamiento de COFIDE como el Banco de Desarrollo del Perú, lo que permitirá transmitir de manera más clara y precisa la misión y visión, generando un elemento de diferenciación respecto a los demás bancos por el gran impacto potencial de sus acciones en el desarrollo del país.
- Generar una relación cercana entre COFIDE y las instituciones de educación, de manera tal que estas sean un caldo de cultivo para los puestos júnior en la organización.

3.2.2 Motivación

La motivación constituye un factor importante para los colaboradores, por ello y vinculado a la mejora del clima organizacional, se proponen actividades que concienticen en todos los colaboradores el sentido de trascendencia de un Banco de Desarrollo, el cual impacta positivamente no solo en las vidas de los beneficiados por los negocios, sino que genera beneficios para todas las personas del país en las zonas de influencia de los proyectos financiados.

De igual manera, se propone atacar el aspecto monetario (vinculado estrechamente con la remuneración) con el bono de desempeño asociado al cumplimiento de las metas corporativas.

3.2.3 Selección

La selección se basará en perfiles de competencias definidas para cada puesto, que considerará tanto competencias genéricas, aplicables a todo COFIDE y vinculadas a la vivencia de los valores, como competencias específicas, vinculadas al área y puesto de trabajo. Esto garantiza una selección alineada a la cultura organizacional, al estilo de liderazgo y al cumplimiento funcional.

Los candidatos que se ajustan al perfil serán evaluados por empresas especializadas sobre la base de los perfiles definidos; posteriormente, se presentarán a entrevistas con los gerentes del área solicitante, del área de Gestión Humana y de la Gerencia General a fin de contar con sus opiniones para la decisión.

Los candidatos a los principales cargos de confianza serán minuciosamente seleccionados e incorporados a la evaluación de las competencias por empresas especializadas en *headhunter*, quienes presentarán una terna que, posteriormente, es evaluada por nuestra Alta Dirección para su decisión.

3.2.4 Remuneración

La remuneración es un aspecto muy importante, pues no solo implica la retribución por alcanzar las metas, sino en esencia por el trabajo realizado. Esta incluye el sueldo y las prestaciones (seguro médico, seguro vida ley, programa de retiro voluntario, entre otros) recibidas a cambio del cumplimiento del vínculo contractual.

Esta remuneración debe estar alineada al cumplimiento de los objetivos estratégicos, combinando dos componentes:

3.2.4.1 Incremento remunerativo *meritocrático*

Vinculado a una evaluación semestral de desempeño por competencias, que permita agrupar a los colaboradores en 4 cuadrantes (sobresaliente, adecuado, regular y bajo), para implementar incrementos salariales acorde con el presupuesto aprobado para el presente ejercicio.

3.2.4.2 Bono de desempeño

Vinculado propiamente a la consecución de las metas anuales, las que obedecen a una alineación entre objetivos estratégicos y objetivos operativos por funcionario.

3.2.5 Capacitación

La capacitación en primera instancia *meritocrática* a aquellos colaboradores que demuestran un alto rendimiento, cuenta con la posibilidad de recibir el financiamiento total o parcial de programas de profesionalización, como programas de alta especialización, maestrías o cursos especiales en el exterior.

3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 27. Presupuesto de Recursos Humanos

	En S/.	Comentario
Índice de clima laboral en COFIDE		
Medición del Great Place to Work	30.000	Pago de 10.000 anual
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de capacitación de los funcionarios		
Presupuesto destinado para capacitación: cierre de brechas genéricas y específicas	650.000	Incremental 5% cada año

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

El Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial de COFIDE está alineado con los objetivos estratégicos propuestos previamente y busca implementar un posicionamiento interno y externo de COFIDE como una institución con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial alineadas a su *core business*.

Consideramos que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que pretende implementar COFIDE implica una integración voluntaria con sus stakeholders en asuntos sociales, económicos y del medio ambiente, cimentado en un comportamiento ético, respecto al marco legal y vincularlo al desarrollado sostenible de la sociedad.

4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentran detallados en la siguiente matriz:

Tabla 28. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Base	Meta		
			2015*	2016	2017	2018
Incrementar la satisfacción de los stakeholders de COFIDE	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial conjunto.	Porcentaje	n.d.	100%	100%	100%
Fortalecer el modelo de gestión por competencias de los funcionarios	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de capacitación de los funcionarios	Porcentaje	100%	100%	100%	100%
Fortalecer la marca COFIDE como “Banco de Desarrollo del Perú”	Reputación de la marca como socio estratégico para el desarrollo sostenible del país.	Porcentaje	86,0%	88,0%	90,0%	90,0%
Financiar proyectos que potencien el desarrollo sostenible del país basados en buenas prácticas y respeto por la sociedad.	Proyectos finalizados sin repercusión social ni transgresiones a la normatividad aplicable.	Porcentaje	n.d.	n.d.	100%	100%

* Estimado

Fuente: Elaboración propia 2015.

Las actividades e iniciativas de RSE estarán lideradas y controladas directamente por la Gerencia General, pero su implementación estará delegada en un comité de Responsabilidad Social, integrado por las áreas de línea de negocio, planeamiento e imagen institucional.

4.2 Acciones a desarrollar

4.2.1 Incrementar la satisfacción de los stakeholders de COFIDE

La sofisticación del cliente externo y en general de los *stakeholders* hace necesario que toda organización formule un plan que no solo se enfoque en los aspectos económicos, sino en los aspectos sociales y medioambientales, pensando en la sostenibilidad y el triple impacto de las acciones.

En ese sentido, es necesario que COFIDE imbuja en su operativa un enfoque de RSE alineado al *core* del negocio. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Definición de *stakeholders* y priorización de acuerdo a su criticidad. Ello implica determinar cuáles son los *stakeholders* y priorizarlos de acuerdo al poder, su legitimidad y la urgencia⁸.

Gráfico 2. Diferentes *stakeholders* de COFIDE



Fuente: Elaboración propia 2015.

La priorización se da a los grupos de colaboradores, Gobierno y empresas, los cuales son los segmentos más importantes para efectos del presente Plan Estratégico.

- Luego de efectuada la priorización de *stakeholders*, es necesario implementar el modelo destinado a la atención de dichos grupos de interés. En ese sentido, se proponen 3 ejes programáticos:
 - Consideración de aspectos ambientales y sociales como parte de la evaluación a realizar para el otorgamiento de los financiamientos.

⁸ De acuerdo con Mitchell, Angle & Wood 1997.

- Medición del impacto ambiental y social de los proyectos financiados.
- Implantar el sentido de “desarrollo inclusivo y responsable” en el liderazgo de COFIDE.

Este alineamiento corporativo al plan de 3 ejes será monitoreado con el indicador de nivel de cumplimiento del plan de trabajo de implementación de un modelo de responsabilidad social.

4.2.2 Fortalecer el modelo de gestión por competencias

Para implementar el tercer eje del plan de RSE será necesario lograr una revolución en COFIDE, de manera tal que se logre alinear el perfil de cada una de las personas con el sentido de “desarrollo inclusivo y responsable”.

Para ello se propone seguir las siguientes acciones:

Definición de perfiles y competencias por puestos en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de acuerdo al modelo de RSE de COFIDE, considerando competencias necesarias que aseguren la continuidad de la visión del modelo de RSE en el negocio.

Luego de definidos los nuevos perfiles del MOF, será necesario identificar las brechas existentes entre cada situación. Para ello se definirá la criticidad de las áreas, empezando por los *core* y terminando por las de apoyo y asesoría.

El alineamiento corporativo es fortalecer el sentido de desarrollo inclusivo y responsable, así como fomentar la creación de nuevas capacidades en todos los colaboradores de COFIDE.

4.2.3 Fortalecer la marca COFIDE como el “Banco de Desarrollo del Perú”

Luego de implementados los lineamientos descritos en el plan de implementación del modelo de RSE en COFIDE, será necesario que se asegure la comunicación de la estrategia seleccionada.

Dicha comunicación deberá estar acompañada de la estrategia de posicionamiento de COFIDE como “El Banco de Desarrollo del Perú”, que cuenta con prácticas de RSE implementadas y alineadas con el *core* del negocio.

Esto debe impactar en la reputación de la marca, y ser recogido como un nuevo elemento de recordación por parte de los clientes externos.

4.2.4 Financiar proyectos que potencien el desarrollo sostenible del país basados en buenas prácticas y respecto por la sociedad

Es importante evaluar no sólo los factores financieros de los clientes sino también una análisis

socio ambiental de los mismos y los implicados en sus cadenas de valor. Implica el análisis del proyecto en sí, su impacto a favor de la sociedad y el país y la no trasgresión del marco legal vigente. Este análisis debe extenderse a las empresas participantes y a aquellas vinculadas a su cadena de valor, a fin de que el impacto conjunto sea beneficioso y enraíce las buenas prácticas a nivel general. Esto, permitirá a COFIDE no sólo ser el mejor estructurado financiero sino encajar en el concepto de “banco de valor”.

4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 29. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

	En S/.	Comentario
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de implementación de un modelo de responsabilidad social		
Contratar una consultoría para la definición del modelo	480.000	Cotización de PwC
Redefinición de funciones y creación del comité de RSE	-	Costo hundido
Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de capacitación de los funcionarios		
Se proponen 5 diplomados en RSE para funcionarios clave	50.000	Cada diplomado de 10.000
Capacitación a todos los colaboradores	10.000	Capacitación transversal en auditorio de COFIDE
Reputación de la marca		
Consultoría que mida la reputación de la marca COFIDE	-	Cotizado en Plan de MKT

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Evaluación financiera

5.1 Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

Es necesario realizar la evaluación financiera de la estrategia propuesta, para lo cual primero debemos determinar el modelo de equilibrio de activos financieros o CAPM (Capital Asset Pricing Model). Asimismo, con la finalidad de incorporar el efecto del costo de financiamiento de COFIDE, se calcula también el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o costo promedio ponderado de capital.

Tabla 30. Cálculos previos para determinar el costo de oportunidad del capital

β_c/d	Beta apalancado		5,27
β_s/d	Beta desapalancado de la industria	Promedio de 721 instituciones	1,62
T	Tasa de impuestos	Impuesto a la renta	30%
D	Deuda	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	7.774.913.000

E	Patrimonio	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	2.412.791.000
D/E	Razón Deuda Patrimonio	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	3,22

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 31. Cálculo del costo de oportunidad del capital

CAPM	Costo de oportunidad del capital		67,10%
Rf	Rendimiento libre de riesgo	Promedio del tesoro de USA 10 años (últimos 24 meses)	2,48%
β_s/d	Beta desapalancado de la industria	Promedio de 721 instituciones	1,62
β_c/d	Beta apalancado	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	5,27
Rm	Rentabilidad esperada del mercado	Promedio S&P 500 (últimos 24 meses)	14,39%
rm - rf	Prima por riesgo del mercado	Promedio S&P 500 (últimos 24 meses)	11,91%
Rp	Riesgo país	Al cierre de marzo de 2015	1,80%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 32. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

WACC	Costo promedio ponderado del capital		19,44%
Ke	Costo de oportunidad del capital	CAPM	67,10%
Kd	Costo de la deuda	Costo ponderado de deuda	4,65%
E	Patrimonio	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	2.412.791.000
D	Deuda	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	7.774.913.000
D+E	Deuda + Patrimonio	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	10.187.704.000
E/(D+E)	Participación de patrimonio del total	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	0,24
D/(D+E)	Participación de la deuda del total	Con estructura de deuda del 2015 proyectada	0,76

Fuente: Elaboración propia 2015.

5.2 Análisis de flujo de caja

Asimismo, a continuación se considera la evaluación del flujo de caja, considerando el crecimiento natural de las colocaciones sin el plan estratégico (crecimiento orgánico y alineado a los esfuerzos actuales) y el crecimiento considerando el plan estratégico y las estrategias e iniciativas propuestas. Mayor detalle se puede apreciar en el Anexo 6.

Tabla 33. Resumen del flujo de caja sin Plan Estratégico

En S/.	2016	2017	2018
Resultado del ejercicio antes de IR	137.655.846	155.101.396	175.848.658
Provisiones (inversiones y crédito)	7.802.961	8.179.912	8.572.675
Depreciación y amortización	(384.000)	(384.000)	(384.000)
Flujo de caja libre de impuestos	145.842.806	163.665.308	184.805.333
IR (30%)	43.752.842	49.099.592	55.441.600
Flujo de caja neto	102.089.964	114.565.715	129.363.733

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 34. Resumen del flujo de caja con Plan Estratégico

Alternativa con Plan Estratégico propuesto			
En S/.	2016	2017	2018
Resultado del ejercicio antes de IR	137.655.846	171.906.380	223.742.864
Provisiones (inversiones y crédito)	7.802.961	8.398.165	9.194.695
Depreciación y amortización	(384.000)	(384.000)	(384.000)
Flujo de caja libre de impuestos	145.842.806	180.688.545	233.321.560
IR (30%)	43.752.842	54.206.564	69.996.468
Flujo de caja neto	102.089.964	126.481.982	163.325.092

Fuente: Elaboración propia 2015.

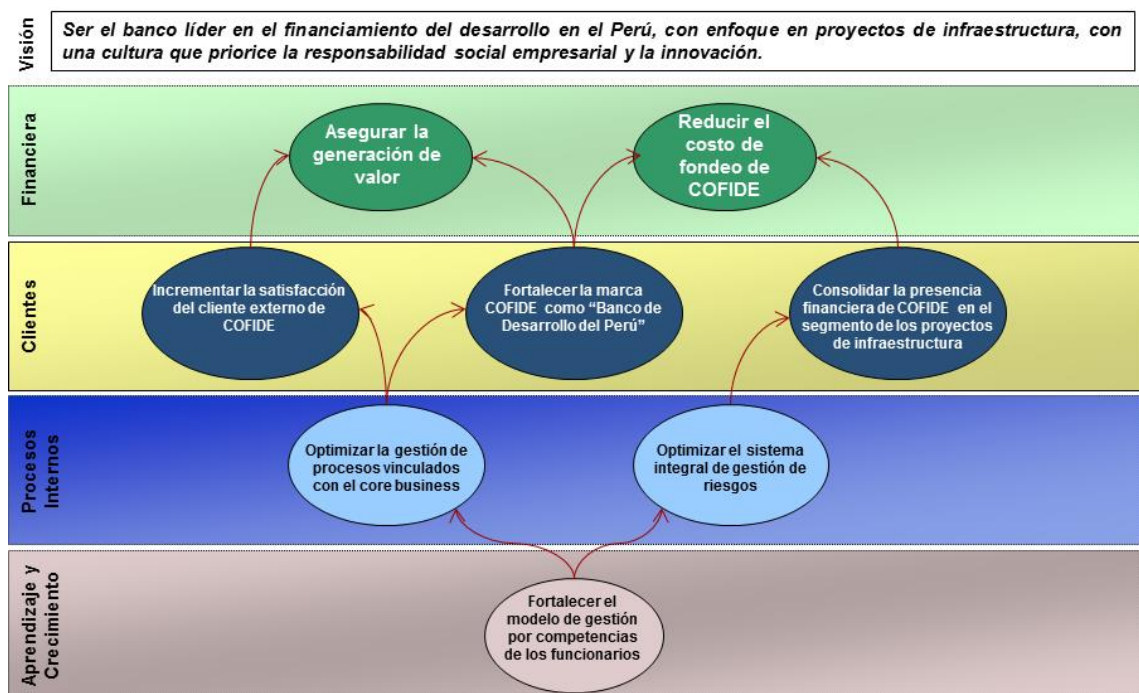
Aplicando la tasa de descuento, y considerando que las inversiones se efectúan en el transcurso del primer año de ejecución del plan estratégico (año 2016), se considera que el indicador más adecuado para determinar el valor actual del flujo de caja que considera el Plan Estratégico es de S/. 268,8 millones.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

Para validar que las estrategias planteadas permitan alcanzar los objetivos planteados, es necesario encontrar la vinculación causa-efecto entre los diversos objetivos. En ese sentido, se plantea el siguiente plan estratégico con las perspectivas definidas por Kaplan y Norton: Finanzas, Clientes, Proceso y Aprendizaje.

Gráfico 3. Mapa estratégico de COFIDE 2016-2018



Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Tal como se ha detallado previamente (en los capítulos V y VII), los objetivos planteados a nivel genérico (para COFIDE), así como a nivel específico por cada plan funcional. Estos objetivos tienen indicadores vinculados, los que permiten aterrizar la estrategia (a nivel corporativo) a las diferentes instancias funcionales (áreas). Los indicadores corporativos se detallan a continuación, mientras que los indicadores específicos se encuentran descritos en cada plan funcional.

Tabla 35. Matriz de indicadores por perspectiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Base	Meta			
				2015	2016	2017	2018	
Financiero	Asegurar la generación de valor de COFIDE de manera sostenible	Crecimiento del EBITDA	Porcentaje	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	
	Reducir el costo de fondeo de COFIDE	Razón del margen financiero bruto respecto a los ingresos financieros	US\$ millones	37,5%	39,3%	42,4%	46,6%	
Clientes beneficiarios	Consolidar la presencia financiera de COFIDE en el segmento de los proyectos de infraestructura	Crecimiento de cartera de créditos de proyectos de infraestructura	Porcentaje	17,0%	18,0%	19,0%	21,0%	
	Fortalecer la marca COFIDE como “Banco de Desarrollo del Perú”	Reputación de la marca	<i>Ranking</i> de estudio <i>reputacional</i> de marca	86,0%	88,0%	90,0%	90,0%	
	Incrementar la satisfacción del cliente externo de COFIDE	Grado de satisfacción de la encuesta del cliente externo	Puntos	85,0%	86,0%	86,0%	87,0%	
Procesos Internos	Optimizar la gestión de procesos vinculados con el <i>core business</i>	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la certificación de calidad de procesos <i>core</i>	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Optimizar el sistema integral de gestión de riesgos	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del modelo de admisión y seguimiento de financiamientos estructurados	Porcentaje	n.d.	100,0%	100,0%	100,0%	
Aprendizaje	Fortalecer el modelo de gestión por competencias de los funcionarios	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo de capacitación de los funcionarios	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de la elaboración del Plan Estratégico, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El principal problema que afronta actualmente COFIDE radica en la dualidad del canal-competidor, pues las IFI son el canal obligado por su estatuto (al ser banco de segundo piso) pero también se convierten, en cierta medida y en determinados productos, en competidores de COFIDE principalmente por la opción de obtener menores costos de fondeo (al captar depósitos), por lo que un plan que permita reducir los costos de fondeo tiene vital importancia.
- La reducción de los costos de fondeo, aunada a una agresiva campaña de *marketing* que permita incrementar la cartera de proyectos de COFIDE en el segmento o sector que más conoce y en el que más posicionado está, el de infraestructura, redundará en el incremento del EBITDA, pues los proyectos de infraestructura son los que elevan el margen considerablemente, es decir maximizar la penetración de mercado enfocado en la diferenciación desarrollando productos específicos a las diversas necesidades de financiamiento de proyectos de infraestructura
- De igual manera, una modificación de la gestión del riesgo alineada al modelo de financiamiento de proyectos de infraestructura y de estructuración de estos, impactará en menores requerimientos de capital y por lo tanto, menores niveles de provisiones, debido a que se asumirán niveles más reales de riesgos. Ello también ayudará a elevar el EBITDA, el cual, por ser COFIDE una institución financiera y de acuerdo a la normativa vigente de la SBS, se ve reducido por las provisiones obligatorias aplicadas.

Recomendaciones

- Ejecutar las estrategias propuestas para consolidar el liderazgo de COFIDE como banco de desarrollo que financia la infraestructura del Perú, y extender las líneas de negocios enfocadas en la incursión hacia otros segmentos del mismo mercado y el incremento de nuevos productos ofrecidos al mercado.
- Aprovechar la experiencia de los funcionarios de COFIDE a fin de optimizar el uso y la canalización de su *know-how* para generar propuestas de valor agregado, a fin de obtener una ventaja competitiva a ser canalizada a través de las IFI.
- Orientar el *know-how* de COFIDE hacia el mercado de financiamiento de infraestructura en el país, brindando condiciones especiales, innovadoras y específicas, planteando plazos de

financiamiento según la situación y las características diferenciadas de los múltiples proyectos. Como parte de la Responsabilidad Social Empresarial inherente a COFIDE, se debe incluir la asesoría y orientación a los prestatarios para que sus proyectos encajen dentro de las buenas prácticas, tanto en aspectos sociales y legales como medio ambientales.

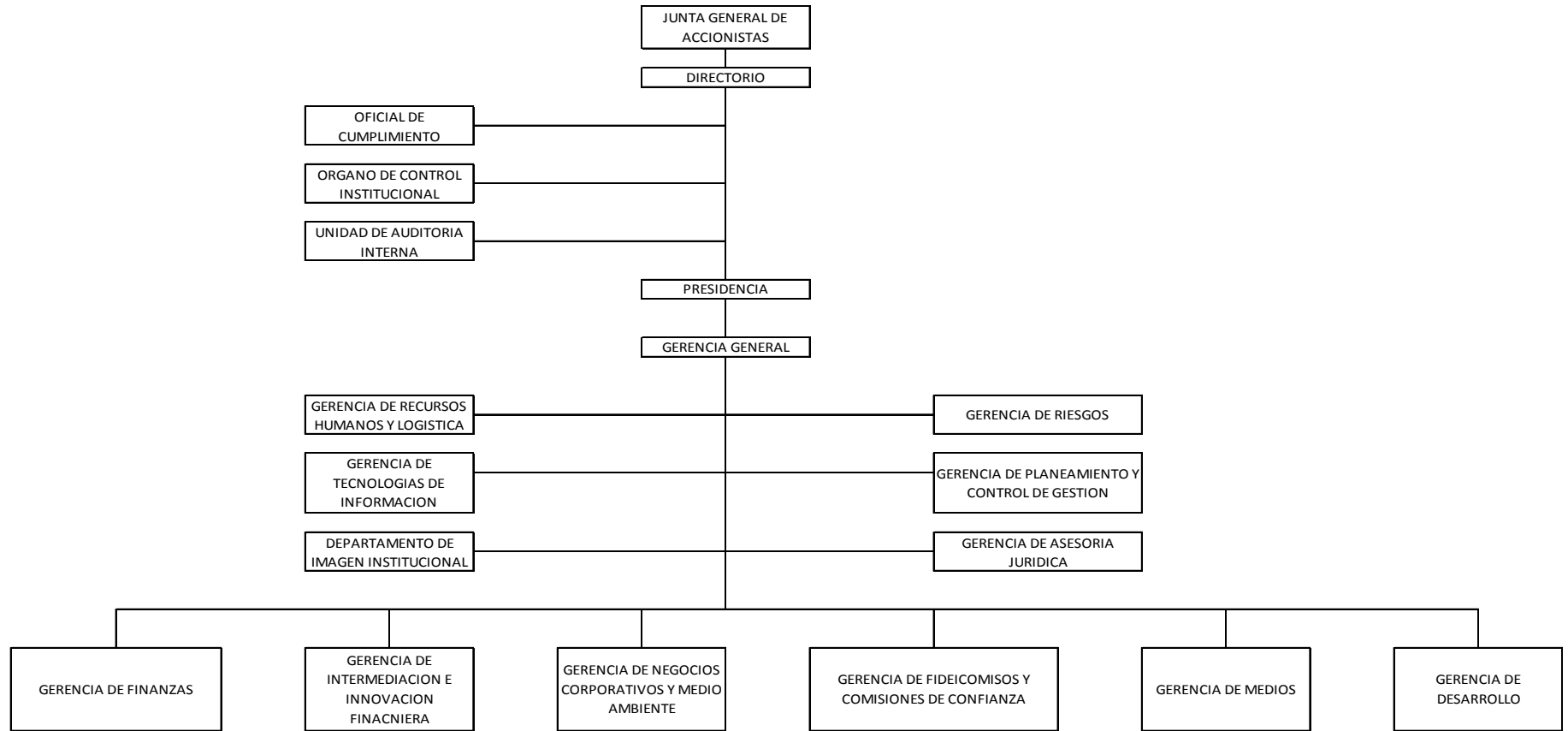
- Desarrollar productos no financieros orientados a la planificación tributaria, aprovechando las capacidades innovadoras de COFIDE.
- Es necesario que COFIDE amplíe su participación en el mercado tomando en cuenta las ventajas competitivas que posee, aprovechando que actualmente se cuenta con un ambiente económico ligeramente estable y con mucha potencialidad de desarrollo en la industria y en el sector infraestructura.
- Se debe evaluar permanentemente la evolución de los indicadores propuestos en el Plan Estratégico 2016-2018, a fin de tomar las medidas correspondientes.

Bibliografía

- Alva, Edgar (2012). *Fundamentos de contabilidad: un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*. Centro de Investigación de la UP. Lima: Universidad del Pacífico.
- Barney, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of management*, vol. 17.
- COFIDE. Estatuto vigente aprobado mediante Junta General de Accionistas del 24 de mayo de 1999. Fecha de consulta 10/01/2015. <www.cofide.com.pe>
- David, F. R.; Alba, R. V. C.; Jasso, H. B. E. M.; Clúa, T. C.; & Torres, M. M. A. C. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Franco, C. P. & Universidad del Pacífico (Lima). (2013). *Evaluación de estados financieros: Ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Griffin, R. W.; Moorhead, G.; Treviño, R. M. E.; Parres, C. V.; García, A. C.; & Romero, G. R. E. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México, D.F: Cengage Learning.
- Hair, J. F. (2008). *Sales management: A customer relationship approach*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2012). *Dirección de marketing*. S.l.: Pearson Education.
- Laudon, K. C.; Laudon, J. P.; Romero, E. A. V.; & Cerón, A. S. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación de México.
- Mayorga, D. (2013). *El plan de marketing*. Centro de Investigación de la UP. Lima: Universidad del Pacífico.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; and Wood, Donna J. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, N° 4 (Oct. 1997), pp. 853-886. Estados Unidos: Academy of Management.
- Parkin, M.; Loría, D. E.; Sánchez, C. M. A.; & García, P. M. A. (2010). *Microeconomía*. México: Pearson Educación de México.
- Snell, S.; Bohlander, G. W.; Chrudden, H. J.; Chrudden, H. J.; Rodríguez, P. M. C.; & García, A. C. M. (2013). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1. Organigrama actual de COFIDE (2015)



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 2. Matriz para el análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Modelo de gestión por competencias implementado	D1: El estado como accionista, norma directrices estratégicas mediante FONAFE
	F2: Constante búsqueda por generar mejor clima laboral	D2: Elevado nivel de aversión al riesgo
	F3: Actividades de mejora de la imagen <i>reputacional</i> y construcción de la marca COFIDE	D3: Elevados y reiterados esfuerzos por diversificar las fuentes de captación de fondos más baratos, ante la imposibilidad de captar depósitos de los ahorristas
	F4: Implementación de estándar internacional de Basilea III	D4: Evaluación de riesgos bajo el esquema anterior, sin articulación al nuevo modelo de negocio
	F5: Desarrollada cultura de riesgo operacional	D5: Líneas de financiamiento percibidas como caras por las IFI
	F6: Agente activo y recurrente en los mercados de capitales	D6: Recepción de encargos por parte del Gobierno de comisiones de confianza de alta complejidad
	F7: Capacidad de innovación en los productos financieros ofertados	D7: Existe un divorcio entre la oferta de productos financieros y no financieros
	F8: Amplio conocimiento del sector infraestructura por los funcionarios	
	F9: Reconocido como estructurador financiero, tanto de IFI como de empresas públicas o privadas	
	F10: Agente fiduciario con amplia experiencia y una importante cartera de fideicomisos	
	F11: Alta capacidad de innovación para crear productos no financieros reconocidos y de alto impacto	
	F12: Planeamiento estratégico que prioriza 4 líneas de acción bien definidas	
	F13: Metodología del Balanced Scorecard para el seguimiento de la estrategia	
	F14: Sistema informático de vanguardia en procesos <i>Core</i> (SAP - <i>Core</i> Bancario)	
OPORTUNIDADES	FO: Explotar	DO: Buscar
O1: Estabilidad política percibida a nivel nacional y regional	Fomentar las inversiones y el crecimiento atrayendo capitales y creando nuevos productos considerando la gestión de riesgos de acuerdo a Basilea III. (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11)	Fomentar la consolidación de COFIDE como el brazo del financiamiento del desarrollo del Estado, que permita mantener el crecimiento económico del país. (O1, O2, O3, O4, O10, D1, D6, D7)
O2: Crecimiento económico sostenido del país	Aprovechar el talento y consolidarse como agente estructurador financiero de la infraestructura del país. (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F7, F8, F9, F10, F12)	Fomentar la creación de instrumentos financieros en el mercado de capitales destinados al desarrollo del país y al cierre de las brechas de infraestructura, que permitan a su vez la reducción del costo de financiamiento para COFIDE. (O1, O2, O3, O4, O5, O10, D2, D3, D4, D5, D7)
O3: Calificación del grado de inversión del país	Fomentar la generación de fideicomisos para la mitigación del impacto ambiental de las actividades extractivas del país, ofertando propuestas de valor respaldadas por COFIDE. (O1, O2, O3, O8, F3, F7, F9, F10)	Fomentar inversiones de largo plazo atrayendo capitales a través de la negociación de tasas más competitivas. (O1, O3, D5)
O4: Política fiscal y monetaria coherente y continua en el tiempo	Buscar, desarrollar y retener talentos para sostener la misión y visión de COFIDE (O2, O6, O10, F1, F2, F3, F5, F8, F11, F12, F13)	Definir los criterios de aceptación de proyectos, los cuales deben ser alineados a la misión y visión de COFIDE, sin injerencia política de ningún tipo. (O2, O3, O4, O5, O8, O10, D1, D4, D6)
O5: Brecha de infraestructura relevante a nivel nacional	Aprovechar el mayor uso de nuevas tecnologías y la existencia de una política de inclusión social, generando productos innovadores de índole no financiera que aseguren la maximización del impacto generado. (O7, O10, F3, F9, F11, F14)	Alinear los procesos <i>core</i> y <i>no core</i> , aprovechando las nuevas tecnologías (O7, O9, O10, D4, D7)
O6: Mayor requerimiento de mano de obra calificada		
O7: Mayor uso de las nuevas tecnologías y acceso a internet		
O8: Flexibilización de los requisitos de Estudio de Impacto Ambiental para las inversiones		

O9: Aplicación de Basilea III y mayores niveles de regulación en los bancos		
O10: Existencia de una política de inclusión social a nivel nacional		
AMENAZAS	FA: Confrontar	DA: Evitar
A1: Presión tributaria de la Sunat	Desarrollar productos no financieros orientados a la planificación tributaria. (A1, F9, F10, F11, F12)	No usar el modelo de evaluación de riesgos desfasado con el negocio, considerando además que se tiene como desventaja un mayor costo del financiamiento. (A1, A3, A4, A5, D1, D2, D3, D4, D5)
A2: Conflictos geopolíticos en Europa, Rusia y Medio Oriente	Mejorar los criterios de evaluación de riesgos a fin de evitar impactos exógenos. (A2, A4, F1, F4, F5, F6, F7, F13)	Unificar los productos financieros y los no financieros considerando un modelo de evaluación de riesgos que considera las nuevas externalidades. (A3, A4, A5, A6, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)
A3: Injerencia política para participar en el financiamiento de proyectos de interés	Aplicar criterios técnicos en la selección e impulso de proyectos y productos innovadores. (A3, A4, A5, A6, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, F13, F14)	
A4: Déficit en la balanza comercial		
A5: Elevado nivel de informalidad en la economía		
A6: Conflictos sociales en las regiones		

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 3. Matriz PEYEA

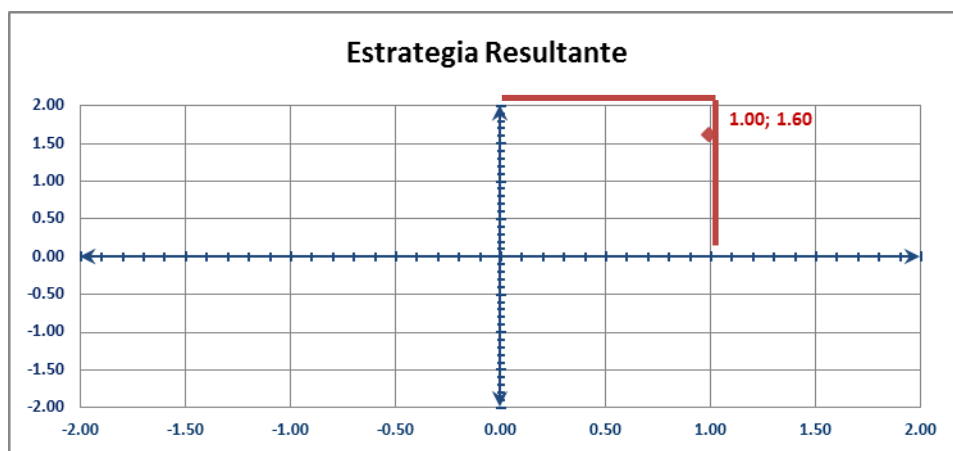
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Apalancamiento.	4	Estabilidad económica.	-3
Capital de trabajo.	3	Presión competitiva.	-2
Liquidez.	3	Inestabilidad de precios.	-3
Riesgos del negocio.	3	Crecimiento de la industria.	-2
Rentabilidad.	2	Conflictos sociales.	-1
Acceso fuentes de financiamiento.	5	Posibles crisis económicas.	-2
	20		-13
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación del mercado.	-5	Inversión necesaria o requisitos de capital	4
Calidad de producto.	-3	Acceso a canales de distribución	5
Lealtad de los clientes.	-2	Acceso a tecnología	3
Control sobre proveedores.	-2	Experiencia	4
Uso de tecnología.	-3	Ingreso potencial de nuevos competidores	3
Enlace en mercado de capitales.	-4	Desarrollo potencial de productos sustitutos	3
	-16		22

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 4. Gráfico resultante de la Matriz PEYEA

Promedios de matriz	
Promedio EA	-2,17
Promedio VC	-2,66
Promedio FI	3,66
Promedio FF	3,33
Valores en el eje	
Eje Y (FF+EA)	1,16
Eje X (FI+VC)	1,00

Fuente: Elaboración propia 2015.



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 5. Matriz Interna-Externa (IE)

		Puntuaciones EFI		
		Fuerte 4,00 a 3,00	Promedio 2,99 a 2,00	Débil 1,99 a 1,00
Puntuaciones EFE	Alta 3,00 a 4,00	I	II	III
	Media 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	Baja 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 6. Proyecciones financieras con Plan Estratégico

Detalle	2015	2016	2017	2018
Ingresos por colocaciones	426,859,000.00	448,201,950.00	484,058,106.00	532,463,917.00
Ingresos por inversiones	74,486,000.00	78,210,300.00	84,467,124.00	92,913,836.00
Ingresos financieros	501,345,000.00	526,412,250.00	568,525,230.00	625,377,753.00
Gastos por adeudados	291,985,000.00	305,124,325.00	320,380,541.00	346,010,984.00
Intereses por operaciones de cobertura	21,334,000.00	22,187,360.00	23,296,728.00	25,160,466.00
Gastos financieros	313,319,000.00	327,311,685.00	343,677,269.00	371,171,450.00
Margen financiero bruto	188,026,000.00	199,100,565.00	224,847,961.00	254,206,303.00
Provisiones por inversiones y colocaciones	515,000.00	540,750.00	584,010.00	642,411.00
Margen Financiero Neto	187,511,000.00	198,559,815.00	224,263,951.00	253,563,892.00
Ingresos por servicios financieros	36,514,000.00	38,339,700.00	41,406,876.00	45,547,564.00
Gastos por servicios financieros	3,833,000.00	3,947,990.00	4,105,910.00	4,311,206.00
Resultados por Operaciones Financieras (ROF)	(7,537,000.00)	(3,913,850.00)	(1,226,958.00)	6,650,346.00
Gastos de administración	74,421,184.00	76,653,820.00	78,953,435.00	81,322,038.00

Depreciación	(384,000.00)	(384,000.00)	(384,000.00)	(384,000.00)
Margen operacional neto	138,617,816.00	152,767,855.00	181,768,524.00	220,512,558.00
Valuación de activos y provisiones	6,895,816.00	7,262,211.00	7,814,155.00	8,552,284.00
Otros ingresos y gastos	(12,580,000.00)	(7,849,798.00)	(2,047,989.00)	11,782,590.00
Impuesto a la renta	38,081,044.80	43,752,842.00	54,206,564.00	69,996,468.00
Resultado neto del ejercicio	81,060,955.20	93,903,004.00	117,699,816.00	153,746,396.00

Fuente: Elaboración propia 2015.

Notas biográficas

Christian Paúl Cáceres Luque

Nació en Lima, el 08 de octubre de 1978. Es Economista por la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con 12 años de experiencia profesional en Logística y Auditoría Interna. En la actualidad, se desempeña como Analista de Registros y Pagos en la Gerencia de Gestión Humana y Administración de la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE.

Rinaldo Ángel Montalvo García

Nació en Lima, el 03 de octubre de 1988. Es Ingeniero Industrial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con estudios de especialización en planeamiento estratégico, gestión de costos y finanzas corporativas.

Tiene más de 6 años de experiencia en áreas de Planeamiento Estratégico, Control de Gestión y Marketing. Actualmente se desempeña como encargado del Área de Marketing de COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú.

Carlos Alberto Sam Samanamud

Nació en Lima, el 27 de diciembre de 1982. Es Ingeniero Electrónico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con 12 años de experiencia en áreas de automatización y control de procesos, así como manejo de proyectos Engineering, Procurement, Construction Management, EPCM. Actualmente se desempeña como Ingeniero de Proyectos en la empresa ARPL Tecnología Industrial S.A.