

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la Corporación Financiera de Desarrollo
(COFIDE)**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

July Balladares Quispe

Vanessa Falcón Santa Cruz

Linda Grandes Ramírez

Lorena Quispe Arratea

Asesor: Daniel Antonio Saba De Andrea

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A nuestro profesor Juan Aguilar y nuestra profesora Kelly Rojas por el aprendizaje y guía en la elaboración de este plan estratégico.

A nuestro asesor Daniel Saba por su disposición y orientación en la elaboración de este plan estratégico.

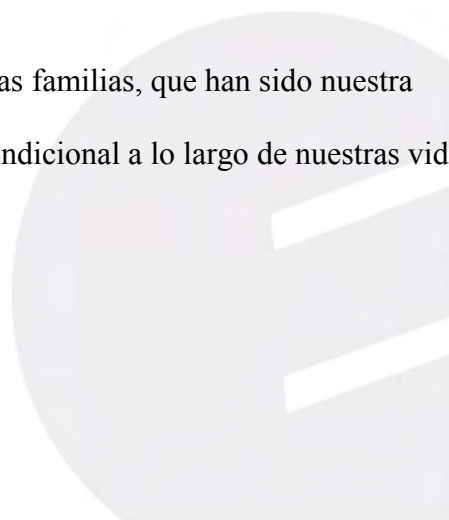
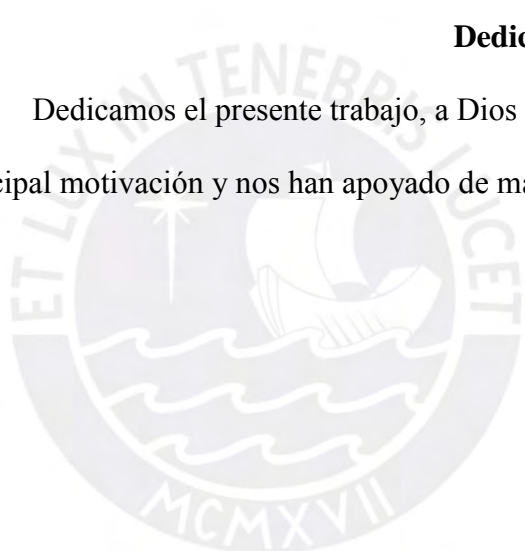
A nuestros excelentes profesores de CENTRUM Católica quienes nos han brindado su extraordinaria experiencia y conocimientos.

A nuestros compañeros de la maestría con quienes compartimos esta enriquecedora experiencia.

A nuestras familias quienes nos apoyan siempre.

Dedicatorias

Dedicamos el presente trabajo, a Dios y a nuestras familias, que han sido nuestra principal motivación y nos han apoyado de manera incondicional a lo largo de nuestras vidas.



Resumen Ejecutivo

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) fue creada en el año 1971 como un banco de primer piso, y a partir del año 1992 desarrolla las funciones de un banco de segundo piso, canalizando sus recursos financieros mediante instituciones financieras. COFIDE tiene como accionista mayoritario al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), con 99.22% del capital social y al Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), con 0.78% de participación.

El presente plan estratégico de COFIDE propuesto para el periodo 2017-2027, ha sido desarrollado bajo el modelo secuencial del proceso estratégico, el cual se desarrollará enfocándose en la visión propuesta para 2027, de “ser reconocidos como un referente de banco de desarrollo; y el principal socio estratégico de las empresas peruanas”.

La misión de COFIDE es proporcionar recursos financieros y asesoría integral a las empresas peruanas, buscando el desarrollo sostenible y el bienestar social del país. La cultura organizacional de COFIDE basada en valores como compromiso, transparencia, calidad y liderazgo, así como en principios éticos de identidad, interdependencia y buena fe, además de la excelencia, serán la guía del accionar de cada uno de sus miembros y de las actividades que realicen.

Para el logro de la visión se ha identificado tres objetivos de largo plazo (OLP) y 17 objetivos de corto plazo, los cuales se enfocan en generar un mayor impacto en el desarrollo del país a través de una mayor participación de COFIDE en la MYPE, sectores productivos, infraestructura, medio ambiente y turismo. Así también, se propone mejorar sus ratios de solvencia y cartera crítica, además de mejorar sus costos de fondeo e incrementar la captación de recursos financieros. Para llevar la ejecución y control de los 17 objetivos de corto plazo trazados, se utilizará la herramienta del *Balance Score Card*.

Abstract

The Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) was created in 1971 as a first-tier bank and since 1992 has developed the functions of a second-tier bank, channeling its financial resources through financial institutions. COFIDE has a majority shareholding in the Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) with 99.22% of the share capital and the (CAF) with a 0.78% share.

The present COFIDE Strategic Plan for the period 2017-2027 has been developed under the Sequential Strategic Process Model, which will be developed based on the vision proposed for 2026. This vision is “to be recognized as a reference bench Investment and development; and the main strategic partner of Peruvian companies”. The mission is to provide financial resources and comprehensive advice to Peruvian companies, seeking the sustainable development and social welfare of the country. The organizational culture of COFIDE based on values such as commitment, transparency, quality and leadership, as well as ethical principles of Identity, Interdependence, good faith and excellence; will be the guide of the action of each member and activity to perform.

To achieve the vision, three long-term objectives (LPOs) and 17 short-term objectives have been identified, which are aimed at generating a greater impact on the country's development through achieving a greater participation of COFIDE in the MYPE, productive sectors, infrastructure, environment and tourism. So too, improve your solvency ratios and critical portfolio. In addition to improving its funding costs and increasing funding. To carry out the execution and control of the milestones drawn, the Balance Score Card tool will be used.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de COFIDE	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial Nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en COFIDE.....	24
3.2. Análisis Competitivo del País	25
3.2.1. Condiciones de los factores	26
3.2.2. Condiciones de la demanda	36
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	37
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	39

3.2.5. Influencia del análisis en COFIDE.....	39
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	40
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	40
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	56
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	58
3.5. COFIDE y sus Competidores.....	58
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	59
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	60
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	62
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	62
3.6. COFIDE y sus Referentes.....	67
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	82
3.8. Conclusiones.....	85
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	86
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	86
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	86
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	88
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	89
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	90
4.1.5. Recursos humanos (H).....	103
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	103

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	104
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	104
4.3. Conclusiones	105
Capítulo V: Intereses de COFIDE y Objetivos de Largo Plazo	107
5.1. Intereses de COFIDE	107
5.2. Potencial de COFIDE.....	109
5.3. Principios Cardinales de COFIDE	109
5.4. Matriz de Intereses de COFIDE (MIO)	110
5.5. Objetivos de Largo Plazo	110
5.6. Conclusiones	112
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	114
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	114
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	117
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	120
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	120
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	121
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	122
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	124
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	124
6.9. Matriz de Ética (ME)	124
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	127
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	129
6.13. Conclusiones	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica	135
7.1. Objetivos de Corto Plazo	135

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	135
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	135
7.4. Estructura Organizacional de COFIDE.....	138
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	140
7.6. Recursos Humanos y Motivación	142
7.7. Gestión del Cambio.....	142
7.8. Conclusiones	143
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	144
8.1. Perspectivas de Control.....	144
8.1.1. Aprendizaje interno	145
8.1.2. Procesos.....	145
8.1.3. Clientes.....	146
8.1.4. Financiera	147
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Score Card</i>).....	148
8.3. Conclusiones	148
Capítulo IX: Competitividad de COFIDE.....	150
9.1. Análisis Competitivo de COFIDE	150
9.1.1. Condiciones de los factores	150
9.1.2. Condiciones de la demanda.....	151
9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.....	151
9.1.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	152
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de COFIDE.....	152
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de COFIDE.....	152
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	153
9.5. Conclusiones	153

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	154
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	154
10.2. Conclusiones Finales.....	154
10.3. Recomendaciones Finales	155
10.4. Futuro de COFIDE.....	155
Referencias.....	158
Apéndice A: Presupuesto Planificado Anual.....	170
Apéndice B: Presupuesto Ejecutado al Mes de Junio de 2017.....	172
Apéndice C: Metodologías de Planeamiento Estratégico.....	173



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Proyecciones Macroeconómicas 2017 y 2018 (en Variación Porcentual Interanual)</i>	3
Tabla 2	<i>Indicadores Financieros de COFIDE (al 30 de Junio de 2017)</i>	5
Tabla 3	<i>Visión de COFIDE 2013-2017</i>	8
Tabla 4	<i>Misión de COFIDE 2013-2017</i>	10
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses del Perú</i>	14
Tabla 6	<i>Evolución del Perú en los 12 Pilares de Competitividad</i>	26
Tabla 7	<i>Procesos Judiciales de Enero a Septiembre de 2016</i>	32
Tabla 8	<i>Procesos Judiciales de Enero a Setiembre de 2016</i>	32
Tabla 9	<i>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Crecimiento del PBI</i>	48
Tabla 10	<i>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación</i>	50
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	59
Tabla 12	<i>Fortalezas y Debilidades de AgroBanco</i>	64
Tabla 13	<i>FODA de AgroBanco (Equilibrium Clasificadora de Riesgo)</i>	65
Tabla 14	<i>Clasificación de Riesgos de AgroBanco</i>	66
Tabla 15	<i>Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación</i>	66
Tabla 16	<i>FODA del Banco de la Nación</i>	68
Tabla 17	<i>FODA del Banco de la Nación (Continuación)</i>	69
Tabla 18	<i>Clasificación de Riesgos de Banco de la Nación</i>	69
Tabla 19	<i>COFIDE y sus Competidores Potenciales</i>	72
Tabla 20	<i>COFIDE y sus Competidores Potenciales (Continuación)</i>	73
Tabla 21	<i>COFIDE y sus Referentes</i>	74
Tabla 22	<i>COFIDE y sus Referentes (Continuación)</i>	75
Tabla 23	<i>Clasificación de Créditos</i>	77

Tabla 24	<i>Informe Anual 2015 de CAF</i>	78
Tabla 25	<i>Objetivos de Nafin</i>	81
Tabla 26	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	83
Tabla 27	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	84
Tabla 28	<i>Clasificación Internacional</i>	92
Tabla 29	<i>Clasificación Local</i>	93
Tabla 30	<i>Saldo Adeudado por Moneda (incluye Swaps) (en US\$)</i>	97
Tabla 31	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	105
Tabla 32	<i>Matriz MIO</i>	111
Tabla 33	<i>Fortalezas</i>	114
Tabla 34	<i>Oportunidades</i>	115
Tabla 35	<i>Debilidades</i>	115
Tabla 36	<i>Amenazas</i>	115
Tabla 37	<i>Estrategias FO - Explotar</i>	116
Tabla 38	<i>Estrategias DO - Buscar</i>	116
Tabla 39	<i>Estrategias FA - Confrontar</i>	117
Tabla 40	<i>Estrategias DA - Evitar</i>	117
Tabla 41	<i>Posición Estratégica Externa</i>	118
Tabla 42	<i>Posición Estratégica Interna</i>	119
Tabla 43	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	120
Tabla 44	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	123
Tabla 45	<i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	125
Tabla 46	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	126
Tabla 47	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	127
Tabla 48	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	128

Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	130
Tabla 50	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	130
Tabla 51	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	136
Tabla 52	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	137
Tabla 53	<i>Política por Estrategia</i>	139
Tabla 54	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	149
Tabla 55	<i>Planeamiento Estratégico Integral</i>	157
Tabla A1	<i>Presupuesto Planificado Anual 2017</i>	170
Tabla B1	<i>Presupuesto Planificado Anual 2017 – (Continuación)</i>	171
Tabla C1	<i>Presupuesto Ejecutado al Mes de Junio de 2017</i>	172



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i>	Crecimiento del PBI: Economía mundial.	1
<i>Figura 2.</i>	PBI América latina.	2
<i>Figura 3.</i>	Inversión total 2004-2016.	18
<i>Figura 4.</i>	Número de empleos generados por turismo (en millones).	20
<i>Figura 5.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe.	25
<i>Figura 6.</i>	Modelo del diamante de Porter.	26
<i>Figura 7.</i>	Matriz de Porter.	27
<i>Figura 8.</i>	Volumen total del mercado de capitales en Perú (en millones de dólares).	28
<i>Figura 9.</i>	Indicadores mundiales de gobernanza 2014, Banco Mundial.	33
<i>Figura 10.</i>	Participación del sector informal en el PBI por actividad económica 2007 (miles de millones de nuevos soles corrientes).	35
<i>Figura 11.</i>	Tasa de interés referencial del Banco Central de Reserva del Perú (en porcentaje), 1997-2017.	41
<i>Figura 12.</i>	Tasa de interés referencial nominal y real*: dic. 2013 – jul. 2017.	42
<i>Figura 13.</i>	Tasa de interés interbancaria promedio en moneda nacional (en porcentaje), 1997 – 2017.	42
<i>Figura 14.</i>	Costo de crédito y acceso por tamaño de empresa.	43
<i>Figura 15.</i>	Producto bruto interno (var. %), 2005 – 2018.	46
<i>Figura 16.</i>	PBI por sectores económicos (var. %), 2017 – 2018.	47
<i>Figura 17.</i>	Balanza comercial, 2015 – 2017.	49
<i>Figura 18.</i>	Balanza comercial, 2016 – 2017.	49
<i>Figura 19.</i>	Inflación 12 meses, 2014 – 2017.	50
<i>Figura 20.</i>	Proyección de la inflación, 2017 – 2018.	51

<i>Figura 21.</i>	Tasa de crecimiento poblacional, 2001 – 2015.	53
<i>Figura 22.</i>	Crecimiento de población económicamente ocupada, según ramas de actividad, 2009-2015.	54
<i>Figura 23.</i>	Tasa de informalidad, 2008-2014.	54
<i>Figura 24.</i>	Población en situación de pobreza monetaria, según ámbitos geográficos, 2001-2014.	55
<i>Figura 25.</i>	Población y uso de internet, 2007-2015.	57
<i>Figura 26.</i>	Incremento de sismos, 2001-2015.	58
<i>Figura 27.</i>	Colocaciones por tipo de empresa, 2013-2016.	64
<i>Figura 28.</i>	Colocaciones de créditos directos por segmento.	70
<i>Figura 29.</i>	Cartera, 2011-2015.	76
<i>Figura 30.</i>	Estados Financieros 2011-2015 (En millones de US\$).	76
<i>Figura 31.</i>	Resultados de BERD en números de 2016.	80
<i>Figura 32.</i>	Desarrollo de productos Bndes.	82
<i>Figura 33.</i>	Stakeholders de COFIDE 2016.	89
<i>Figura 34.</i>	Ratio de adecuación de capital – Evolución COFIDE (en porcentaje).	91
<i>Figura 35.</i>	Ratio de adecuación de capital – Comparación COFIDE vs Sistema Financiero (en porcentaje).	92
<i>Figura 36.</i>	Aprobaciones 2016 según intermediarios.	94
<i>Figura 37.</i>	Estructura de financiamiento al finalizar 2016.	95
<i>Figura 38.</i>	Utilidad neta y EBITDA, 2012-2016 (en millones de S/).	97
<i>Figura 39.</i>	Efectivo disponible 2017 (en millones de S/).	98
<i>Figura 40.</i>	Inversiones negociables y a vencimiento (neto) 2017 (en millones de S/).	99
<i>Figura 41.</i>	Cartera de créditos (neto) 2017 (en millones de S/).	99
<i>Figura 42.</i>	Cuentas por cobrar 2017 (en millones de S/).	100

<i>Figura 43.</i>	Cuentas por pagar 2017 (en millones de S/)	100
<i>Figura 44.</i>	Adeudos y obligaciones financieras a corto plazo 2017 (en millones de S/)	101
<i>Figura 45.</i>	Adeudos y obligaciones financieras a largo plazo 2017 (en millones de S/)	101
<i>Figura 46.</i>	Capital social (en millones de S/)	102
<i>Figura 47.</i>	Capital adicional (en millones de S/)	102
<i>Figura 48.</i>	Gráfico de la matriz PEYEA.	119
<i>Figura 49.</i>	Matriz interna externa.	121
<i>Figura 50.</i>	Matriz gran estrategia.	122
<i>Figura 51.</i>	Clientes.	147



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, es decir, la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa (la más complicada por lo rigurosa que es); y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una más, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

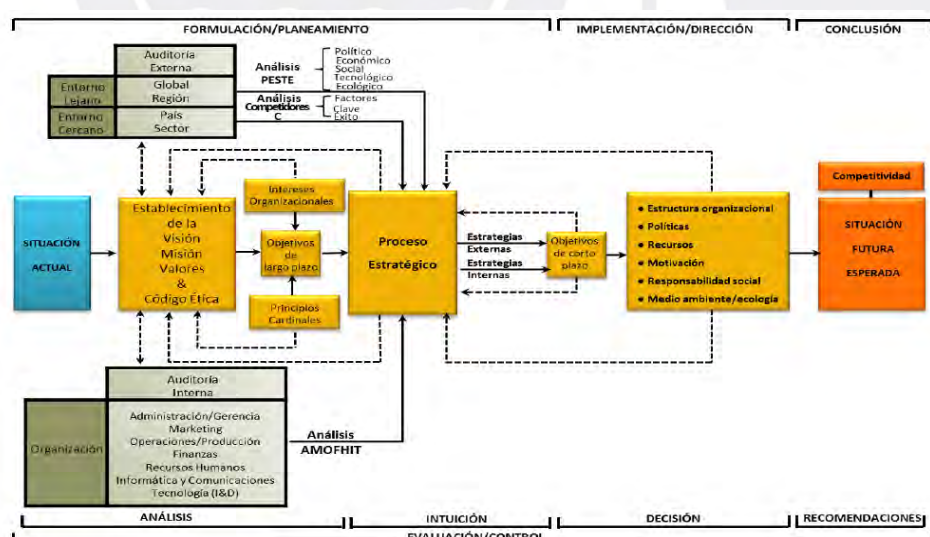


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y se realiza la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de la determinación de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de las amenazas que deben evitarse, así como la manera en que la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido, pues será crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito. En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

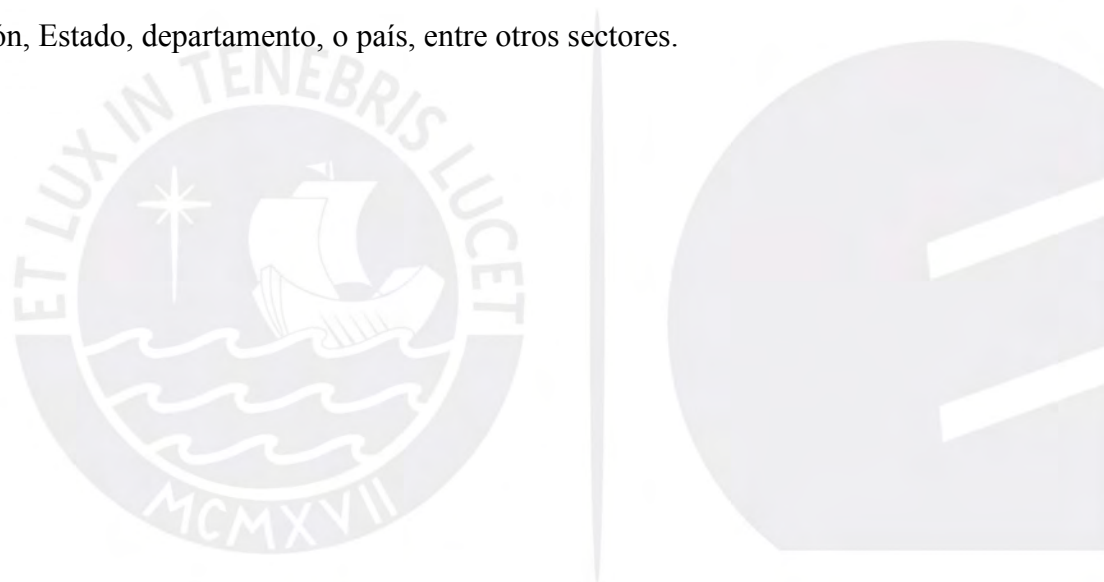
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establece las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; tomadas del tablero de control balanceado (*Balanced Score Card* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toma las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso de golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, o país, entre otros sectores.



Nota. Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de COFIDE

1.1. Situación General

La economía mundial creció en 3.2% en 2016 y se proyecta que el producto bruto mundial aumentará 3.5% en 2017 y 3.6% en 2018. La actividad económica de las economías avanzadas y de las economías emergentes y en desarrollo se acelerará en 2017, alcanzando 2% y 4.6% respectivamente, mientras que el pronóstico de crecimiento de Estados Unidos es a la baja de 2.3% a 2.1% en 2017 y de 2.5% a 2.1% en 2018, ello debido a la política fiscal no tan expansiva y el entorno proteccionista del Gobierno estadounidense. Asimismo, se prevé que el crecimiento de China se mantendrá en 6.7% en 2017 y que en 2018 experimentará un ligero retroceso a 6.4%. En cuanto a América Latina que presentó una recesión, mostraría una recuperación en los siguientes meses (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017). De acuerdo al informe del Banco Central de Reserva (BCRP, 2017e), luego de dos años de bajo crecimiento, la economía global se recuperaría de manera generalizada (ver Figura 1).

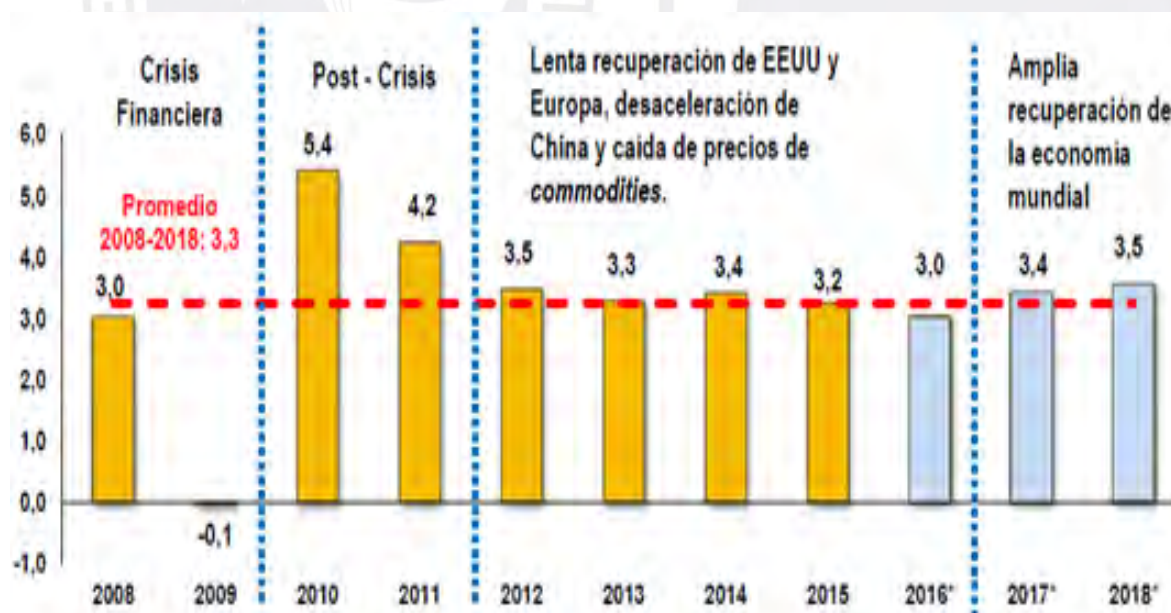


Figura 1. Crecimiento del PIB: Economía mundial.

Adaptado de "Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017e

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

En el ámbito de América Latina, de acuerdo al informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017e), la región se habría contraído 0.5% en 2016, mientras que para 2017 se estima una recuperación de 1.6%, lo que elevaría la demanda de la región por las exportaciones peruanas (ver Figura 2). Bajo el cuarto gobierno democrático en el Perú luego de 2001, la economía peruana se expandió 3.9% durante 2016, mostrando una de las mayores tasas de crecimiento de la región, determinada por el aporte excepcional del sector minero, y a pesar del menor crecimiento del consumo interno y el menor ritmo de las inversiones. En cuanto a la inflación, el país sigue mostrando uno de los niveles más bajos: 3.2% en 2016 y se pronostica que será de 2.1% para 2017 (ver Tabla 1). El Perú mantiene indicadores macroeconómicos que se encuentran dentro de los más estables a nivel mundial (COFIDE, 2016a). Se puede inferir así que los riesgos externos sobre las previsiones de crecimiento para 2018 están ligados a la desaceleración de la economía de China y la política proteccionista de Estados Unidos. A continuación, se presenta las proyecciones de las principales variables económicas para los años 2017 y 2018 (Belapatiño et al., 2017).



Figura 2. PBI América latina.

Adaptado de "Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017

(<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>).

Tabla 1

Proyecciones Macroeconómicas 2017 y 2018 (en Variación Porcentual Interanual)

	2014	2015	2016	2017 (p)	2018 (p)
PIB	2.4	3.3	3.9	2.2	3.9
Demanda interna	2.2	3.1	0.9	1.3	3.2
Inflación	3.2	4.4	3.2	2.1	2.2
Tipo de cambio	2.96	3.39	3.4	3.36	3.46
Tasa de interés	3.50	3.75	4.25	3.50	3.25
Consumo Privado	3.9	3.4	3.4	2.6	2.8
Consumo Público	6.1	9.8	-0.5	3.4	4.7
Inversión bruta fija	-2.5	-5.0	-5.0	-0.9	5.6
Resultado Fiscal (PIB)	-0.3	-2.1	-2.6	-3.0	-3.5
Cuenta Corriente (PIB)	-4.4	-4.8	-2.7	-2.0	-2.2

Nota. Tomado del “Situación Perú Tercer Trimestre 2017,” por V. Belapatiño et al., 2017 (<https://www.BBVAREsearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Peru-1T171.pdf>).

En esta coyuntura económica del Perú, Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, decidió modificar la clasificación de COFIDE como entidad de A+ dada en diciembre de 2016 a una clasificación de A brindada en junio de 2017, modificando a su vez las clasificaciones otorgadas a sus instrumentos financieros. Este cambio, se sustenta en los resultados obtenidos en el primer trimestre de 2017, donde al 31 de marzo, los indicadores de rentabilidad y calidad de cartera de la Corporación se vieron deterioradas por la pérdida neta de S/ 47.5 millones, la cual, al cierre de 2017 podría resultar mayor debido al aumento en las provisiones por el posible deterioro de algunos créditos representativos, inhibiendo de esa forma su capacidad para fortalecer su patrimonio a través de la capitalización de utilidades en los siguientes ejercicios. Adicionalmente, respecto a la calidad de cartera, la cartera problema de la corporación representada por los créditos vencidos, judiciales, refinanciados y reestructurados, aumentaron de manera importante, al pasar de 0.53% a 2.75%. También, hubo un aumento en el indicador de morosidad como consecuencia del incremento de la cartera vencida durante el primer trimestre de 2017 en S/ 174 millones, correspondiente a las siguientes empresas: (a) Generación Andina, clasificada en dudoso, con un saldo vencido de US\$ 18.2 millones; y (b) Líneas de Transmisión Peruanas, clasificada como deficiente,

registrando un saldo vencido de US\$ 35 millones (Equilibrium, 2017a).

Otro factor importante en la clasificación de riesgo, es la elevada concentración respecto del deudor final y/o proyecto, en términos de colocaciones como de patrimonio efectivo. En ese sentido, los diez principales deudores finales y/o proyectos representan el 37.1% de las colocaciones y el 84.1% del patrimonio efectivo de la Corporación al 31 de marzo de 2017, destacando a Cosac (Metropolitano) y a Gasoducto Sur Peruano (GSP) como las operaciones más representativas, con un saldo de US\$ 171.1 millones y US\$ 161 millones, respectivamente. Ambos créditos representan el principal riesgo de la Corporación en términos del mayor deterioro que podrían tener estos sobre los indicadores de calidad de cartera, en caso dichos créditos se reclasifiquen a “vencido”. Actualmente, este riesgo solo se ve reflejado en las mayores provisiones realizadas (Equilibrium, 2017a).

A pesar de los riesgos señalados y las variables que están sustentando el cambio en las clasificaciones asignadas, Equilibrium considera que la Corporación cuenta con factores positivos que sustentan las nuevas categorías asignadas, entre los que se encuentran el respaldo y fortaleza financiera de sus accionistas, pues el Estado peruano, a través de Fonafe, participa con el 99.3% del capital social, seguido de la CAF con 0.7%. Debe precisarse que, a la fecha, tanto el Estado peruano como la CAF, cuentan con una clasificación de riesgo internacional para su deuda de largo plazo en moneda extranjera de A3 y Aa3, respectivamente, otorgadas por Moody's Investors Service Inc. También aporta de manera favorable el compromiso de los accionistas para fortalecer el patrimonio de COFIDE a través de la implementación de un Plan de Fortalecimiento Patrimonial que además permitiría la reducción gradual de la elevada concentración de cartera a nivel de deudor final y/o proyecto. No menos importante resultan las diversas fuentes de financiamiento y las líneas disponibles que mantiene la Corporación tanto con entidades locales como del exterior, elementos que

mitigan riesgos asociados a situaciones de estrés de liquidez (Equilibrium, 2017a). Los principales indicadores financieros de COFIDE se muestran en la Tabla 2 .

Tabla 2

Indicadores Financieros de COFIDE (al 30 de Junio de 2017)

	COFIDE
Solvencia	
Ratio de capital global.	28.99%
Pasivo total / capital social y reservas (N° de veces).	4.29%
Calidad de activos	
Créditos atrasados / créditos directos.	9.53%
Créditos refinanciados y reestructurados / créditos directos.	0.18%
Provisiones / créditos atrasados.	100
Eficiencia y gestión	
Gastos de administración anualizados / activo productivo promedio.	0.57%
Gastos de operación / margen financiero total.	64.6%
Ingresos financieros / ingresos totales.	89.64%
Ingresos financieros anualizados / activo productivo promedio.	4.65%
Créditos directos / personal (S/ Miles).	28,759%
Rentabilidad	
Utilidad neta anualizada / patrimonio promedio.	-1.81%
Utilidad neta anualizada / activo promedio.	-0.38%

Nota. Los resultados están en porcentaje. Adaptado de “Información Estadística de Entidades Estatales”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=12#).

1.2. Conclusiones

La perspectiva económica mundial para 2017 es de un crecimiento de 3.5%, y de 3.6% para 2018, mientras que el pronóstico de crecimiento económico de Estados Unidos es a la baja debido a la política fiscal no tan expansiva y el entorno proteccionista del Gobierno estadounidense. Asimismo, la economía de China se mantendrá en 6.7% en 2017, y se espera una baja a 6.4% para 2018 (BCRP, 2017e). El Perú tuvo un crecimiento de 3.9% en 2016, sin embargo, se espera una desaceleración de la economía, con un crecimiento de 2.5% para 2017, en un contexto de debilidad de la inversión privada y desaceleración del consumo privado y público (Belapatiño et al., 2017). COFIDE, en la evaluación del primer trimestre de 2017, registra una pérdida neta de S/ 47.5 millones, con una cartera problema que aumenta de

manera importante de 0.53% a 2.75%. El riesgo de COFIDE radica en la concentración a nivel de deudor final y/o proyecto, siendo los principales deudores Cosac (Metropolitano) y a Gasoducto Sur Peruano (GSP). Sin embargo, COFIDE cuenta con fuerte respaldo y fortaleza financiera por parte del Estado mediante Fonafe, que participa con el 99.3% (Equilibrium, 2017a). Por otro lado, en la actualidad COFIDE no ha logrado resultados satisfactorios debido a la mala gestión de sus fondos para inversión, la concentración de su cartera y la evaluación deficiente de proyectos de inversión para aprobación de financiamiento.

La mayor parte de sus colocaciones son destinadas a grandes proyectos de inversión en infraestructura y gas, sin embargo, si bien estos proyectos tienen una alta tasa de interés, también tienen un alto riesgo, el cual no ha estado siendo gestionado. Asimismo, el financiamiento otorgado a proyectos de inversión generadores de desarrollo sostenible e incluso ha sido mínimo, debido a que COFIDE es poco conocido tanto en Lima como en provincias como Banco de Desarrollo del Perú y su actuación como tal es poco proactiva. Por otro lado, COFIDE tiene como accionista mayoritario al Estado, por medio de Fonafe, lo que podría incidir en las decisiones internas respecto a la gestión y administración de los fondos mediante la aprobación de colocaciones dudosas o riesgosas. Es por ello importante la elaboración de un plan estratégico para COFIDE con la finalidad de crear nuevas estrategias a fin de lograr una eficiente gestión financiera y una participación proactiva en la sociedad peruana, involucrándose con todos sus grupos de interés, en la búsqueda del desarrollo sostenible e inclusivo del Perú.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En el presente capítulo se identifica el futuro deseado de COFIDE manifestado en la visión, así como el propósito de la institución para con la sociedad, mediante la declaración de su misión. De igual forma, se contemplan los valores que serán las directrices a seguir y reconocimiento del código de ética planteado.

2.1. Antecedentes

COFIDE, desde su creación en 1971, se desempeñó como un banco de primer piso, concentrándose en el financiamiento de grandes proyectos de inversión del sector público, utilizando para ello, entre otras fuentes, el financiamiento mediante la emisión de bonos Tipo “C”. A partir de 1992, COFIDE desempeña exclusivamente las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso, canalizando recursos financieros únicamente a través de las instituciones financieras. Su principal accionista es el Estado peruano, que posee el 99.22% de accionariado.

COFIDE, en la búsqueda de responder al rol que le compete como el banco de desarrollo del Perú, realizó un cambio en la composición del directorio, y el último trimestre de 2016, inició un trabajo interno de reingeniería institucional, que considera la reorientación de su estrategia como banca de desarrollo, dando prioridad al financiamiento de aquellos sectores que generan altos impactos económicos, sociales y ambientales, buscando la inclusión social del país.

Considerando ello, COFIDE brinda los siguientes productos: (a) apoyo a la inversión productiva, de infraestructura y de medio ambiente; (b) apoyo a MYPE; y (c) apoyo al proceso de inclusión financiera. De acuerdo al plan estratégico 2013-2017 de COFIDE, la visión institucional se define como: 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 (COFIDE, 2016a).

Sin embargo, luego de realizar la revisión de la visión que definió COFIDE, se observa que esta no cumple con los nueve criterios que debe tener una visión (ver Tabla 3).

Tabla 3

Visión de COFIDE 2013-2017

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 ideología central.	Sí
La visión de futuro.	Sí
Simple, clara y comprensible.	No
Ambiciosa, convincente, y realista.	No
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.	Sí
Proyectada a un alcance geográfico.	No
Conocida por todos.	Sí
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.	No
Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.	Sí

Nota. Tomado de “Plan Estratégico 2013-2017” por Corporación de Financiera de Desarrollo (COFIDE), 2016b, julio. (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1475684504.pdf>).

De la misma forma, según el plan estratégico 2013-2017 de COFIDE, su misión es: 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 (COFIDE, 2016b). Pero luego de realizar la revisión de la misión que definió COFIDE, se observa que esta no cumple con los nueve criterios que debe tener una misión (ver Tabla 4).

2.2. Visión

De acuerdo a lo revisado y analizado según los criterios para evaluar una visión se propone la siguiente visión: Para 2027 seremos reconocidos como un referente de banco de desarrollo y el principal socio estratégico de las empresas peruanas.

2.3. Misión

De acuerdo a lo revisado y analizado según los criterios para evaluar una misión, se propone la siguiente misión: Proporcionar recursos financieros y asesoría integral a las

empresas peruanas buscando su desarrollo sostenible y el bienestar social del país.

2.4. Valores

Según D'Alessio (2015) los valores son políticas directrices más importantes que norman y encausan el desempeño del personal, y constituyen el patrón de actuación como guía para el proceso de toma de decisiones. Los valores presentados por COFIDE están orientados al desarrollo permanente de su cultura organizacional y se ha considerado como base, el Código de ética de COFIDE (COFIDE, 2015).

Calidad. Se esfuerzan continuamente por mejorar, superando las expectativas de los clientes, siendo socialmente responsables.

Transparencia. Actuando de una manera íntegra y honesta, mostrándose tal cual y sin ocultar nada ni expresarse con ambigüedad.

Compromiso. Se dedican voluntariamente a la consecución de un objetivo común, que supere las expectativas, poniendo el mayor esfuerzo con alto nivel de responsabilidad, colaboración y solidaridad.

Respeto. Reconocen, aprecian y valoran a sus miembros, a los demás y al entorno, siendo los derechos y virtudes la base de su convivencia en sociedad.

Innovación. Cuestionan el entorno, identificando oportunidades o necesidades y generando soluciones para estas, agregando valor.

2.5. Código de Ética

D'Alessio (2015) indicó que el código de ética, además de afirmar los valores y enfatizar los principios de la organización, está influido por dos factores: (a) la ética personal, y (b) la ética profesional. COFIDE basa su cultura organizacional, directrices y prácticas de gobierno corporativo en los siguientes principios éticos (COFIDE, 2015):

- Principios éticos de identidad. Cada uno de sus miembros busca establecer un vínculo con la sociedad, participando activamente en el desarrollo sostenible e

inclusivo del país a través de sus productos.

- Principios éticos de interdependencia. La interacción con cada uno de los miembros de grupo de interés permite compartir valores y acciones que lleven al bien común. Se considera a los clientes, los accionistas e inversionistas, los proveedores, la competencia, el sector público y el tercer sector.
- Principios éticos de buena fe.
- Principios éticos de excelencia, en la gestión, la cual promueve la mejora continua.

Tabla 4

Misión de COFIDE 2013-2017

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.
Clientes – consumidores.	No
Productos: bienes o servicios.	Sí
Mercados.	No
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.	Sí
Filosofía de la organización.	No
Autoconcepto de la organización.	Sí
Preocupación por la imagen pública.	Sí
Preocupación por los empleados.	Sí

Nota. Tomado de “Plan Estratégico 2013-2017” por Corporación de Financiera de Desarrollo (COFIDE), 2016b, julio. (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1475684504.pdf>).

2.6. Conclusiones

COFIDE es un banco de segundo piso cuyo principal accionista es el Estado peruano. Tiene como visión para 2027 ser reconocido como un referente entre los bancos de desarrollo y como el principal socio estratégico de las empresas peruanas. Además, su misión es proporcionar recursos financieros y asesoría integral a las empresas peruanas, buscando su desarrollo sostenible y el bienestar social del país. Su cultura organizacional se basa en valores como calidad, transparencia, compromiso, respeto e innovación. Asimismo, su código

de ética se basa en principios de identidad, interdependencia, buena fe, y excelencia. Tanto sus valores como su código de ética incluyen las relaciones con sus grupos de interés como son sus colaboradores, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, el Estado peruano, y el sector público, entre otros.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo de evaluación externa se desarrollaran los siguientes puntos:

(a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo de Perú; (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) de Perú; (d) Matriz de evaluación de factores externos; (e) COFIDE y sus competidores; (f) Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y (g) Matriz de Perfil Referencial (MPR). Esta evaluación externa busca identificar y evaluar la relación del Perú con otras regiones e identificar los factores externos que podrían influir en COFIDE.

El Perú, cuya capital es la ciudad de Lima, es un país localizado en el lado occidental y central de América del Sur. De acuerdo a D'Alessio (2015) el Perú se encuentra en el cuadrante suroriental de la cuenca del Pacífico, donde tiene una posición expectante en relación con la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Además, esta cuenca presenta grandes oportunidades para los negocios futuros de los países que la circundan.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) define; su teoría tridimensional de las naciones en tres grandes factores a evaluar en las relaciones entre naciones, los cuales son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (ver Tabla 5).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar el

respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales de todas las personas contempladas en la Constitución Política del Perú y otros tratados internacionales suscritos por el Perú. Se espera así afianzar el sistema democrático y participativo de gobierno, propiciando la inclusión política, social y cultural, y asegurar un sistema de justicia independiente e imparcial en cada una de sus etapas, que actúe con celeridad y predictibilidad en sus procesos, y recupere la confianza por parte de la población, así como; eliminar las inequidades de la sociedad, luchando contra la pobreza y la pobreza extrema, y, a su vez, generando un ambiente con oportunidades de desarrollo humano en iguales condiciones para todos.

Oportunidades y accesos a los servicios. Este segundo eje estratégico busca garantizar el acceso a los servicios fundamentales de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo. Entre los principales retos de este objetivo, están el erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana, así como eliminar la desnutrición, garantizando el acceso a una alimentación balanceada que satisfaga los requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este objetivo apunta a lograr un Estado orientado al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, siendo esta descentralizada progresivamente hasta 2021 para que asegure su cobertura en todo el país. Se busca desarrollar así una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de su territorio, espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Para 2021, se espera tener una política económica estable basada en un crecimiento económico sostenido a través de la inversión pública y privada, lo que generará oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Como resultado de este desarrollo económico y la integración a los

mercados internacionales, se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. Cuyo objetivo es cerrar las diversas brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del país, estableciendo una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público, que permita un mayor desarrollo de las regiones y su integración a una estructura nacional para contribuir a la lucha contra la pobreza.

Recursos naturales y ambiente. Su propósito es conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población, así como generación el desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios para el mercado interno y externo. Con base en los objetivos revisados y establecidos en el Plan Bicentenario, y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países.

Tabla 5

Matriz de Intereses del Perú

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			UE, EEUU	
2. Oportunidades y acceso a servicios.			EE.UU, UE, Brasil	
3. Estado y gobernabilidad.		(Chile)	Colombia, Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo.		China EE.UU.	Brasil, Japón, Corea del Sur, India	
5. Desarrollo regional e infraestructura.			Brasil, Colombia, Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente.		Canadá Rusia Australia	China, EE.UU., UE.	

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p.10), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial Nacional

El potencial nacional indica qué tan fuerte o débil es un país para alcanzar sus intereses nacionales. Es decir, define la capacidad que tiene una nación y que puede usar para alcanzarlos (D'Alessio, 2015). Para determinar el potencial nacional, es necesario realizar el análisis de los siete dominios propuestos por Hartman: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Potencial demográfico. En el Perú, de acuerdo al INEI (2015a), la densidad poblacional es de 24.2 hab./km², siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa como, la Provincia Constitucional del Callao (6,949 hab./km²), seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km²), Lambayeque, (87.1 hab./km²), La Libertad, (72.9 hab./km²), Piura (51.7 hab./km²), y Tumbes (50.9 hab./km²); y menor; en los departamentos de la selva como Madre de Dios, (1.6 hab. /km²), Loreto (2.8 hab./km²), Ucayali (4.8 hab./km²) y Amazonas, (10.8 hab./km²). A mitad de 2015, la población alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 fueron hombres y 15'545,829 mujeres, y se estimó un crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes generado por un mayor número de nacimientos frente a los fallecimientos. Adicionalmente, comparando las pirámides de la población en los años 1950, 2015 y la proyección para 2025, se observa la tendencia al incremento progresivo y persistente de la población en edad adulta y una homogeneización en la edad juvenil.

Por otra parte, las provincias con mayor población son Lima (8'890,792 habitantes), la Provincia Constitucional del Callao (1'013,935 habitantes), Arequipa (969,284 habitantes), Trujillo (957,010 habitantes), Chiclayo (857,405) y Piura (765,601 habitantes). En el otro extremo se ubican Purús (4,481 habitantes), Tarata (7,745 habitantes), Aija (7,789 habitantes), Cajatambo (7,828 habitantes) y Candarave (8,095 habitantes), como las provincias que presentan menor población. Las ciudades capitales de los 24 departamentos,

más las ciudades de Chimbote, Chincha Alta, Pisco, Sullana, Talara, Juliaca, Tarapoto, e Ilo, constituyen las principales ciudades del país, las cuales concentran el 56% de la población con un total de 17'357,000 habitantes. Estas 32 ciudades en su conjunto, entre 2014 y 2015, crecieron en cerca de 250,000 personas, correspondiendo 151,000 (60.4%) a Lima Metropolitana y 98,000 (39.6%) a las ciudades con mayor población (INEI, 2015a).

Potencial geográfico. El Perú, de acuerdo al INEI (2015a), ocupó el puesto 19 como el país más extenso del mundo, con 1'285,216 km², siendo los departamentos con mayor extensión territorial: Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales ocupan el 55% de la superficie total del país.

El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21' 34" de latitud sur y los meridianos 68° 39' 7" y los 81° 20' 13" de longitud. El territorio del Perú es de 128.5 millones de hectáreas, extensión que lo ubica en el noveno lugar, en el ámbito mundial, y en cuanto a bosques naturales ocupa la segunda ubicación en Sudamérica.

Dentro de sus 128,5 millones de hectáreas, el Perú tiene 8 millones para cultivos agrícolas, 18 millones de potencial para pastos, 49 millones de potencial para actividades forestales sostenibles, y 54 millones de tierras protegidas (Proinversión, 2012a). Por otro lado, de acuerdo a Proinversión (2012b), el Perú tiene tres zonas geográficas, detalladas a continuación:

La costa. Con 2,500 km de litoral y 52 valles, representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El océano Pacífico se extiende a lo largo de la costa, y es uno de los primeros países pesqueros del mundo, cuyos principales puertos son Puerto Callao, Paita, Matarani, Pisco y Salaverry.

La sierra. Se extiende sobre la cordillera de los Andes, y se caracteriza por su

abundancia en minerales. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.

La selva. Esta región, de bosques y ríos que representan el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, es el bosque tropical más extenso del orbe, y alberga una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Sus ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa. Esta región natural del Perú es la que más contribuye a hacerlo un país megadiverso, pues posee cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas, y cosméticas (Proinversión, 2016a).

Potencial económico. La economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño en los últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda, manteniendo, al mismo tiempo, tasas de cambio estables. Este potencial económico se refleja en el fundamento de su economía y el dinamismo de las inversiones privadas que a continuación se explican.

Fundamentos de la economía peruana. En relación con las proyecciones de analistas locales e internacionales recopiladas por Latin America Concensus Forecast, el Perú tendría la inflación más baja y mostraría el crecimiento económico más alto en 2017. Se espera además que la inflación se ubique en 3.1% en 2016, una de las más bajas en América Latina (BCRP, 2016).

Las favorables perspectivas económicas para el Perú se sustentan en el impulso del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión, tanto privados como públicos. A ello se suma la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de gobiernos.

Dinamismo de las inversiones privadas. En 2014, la inversión privada superó los US\$

42,000 millones, dentro la cual las inversiones extranjeras representaron 19% (US\$ 7,885 millones) (Pro inversión, 2016) (ver Figura 3).

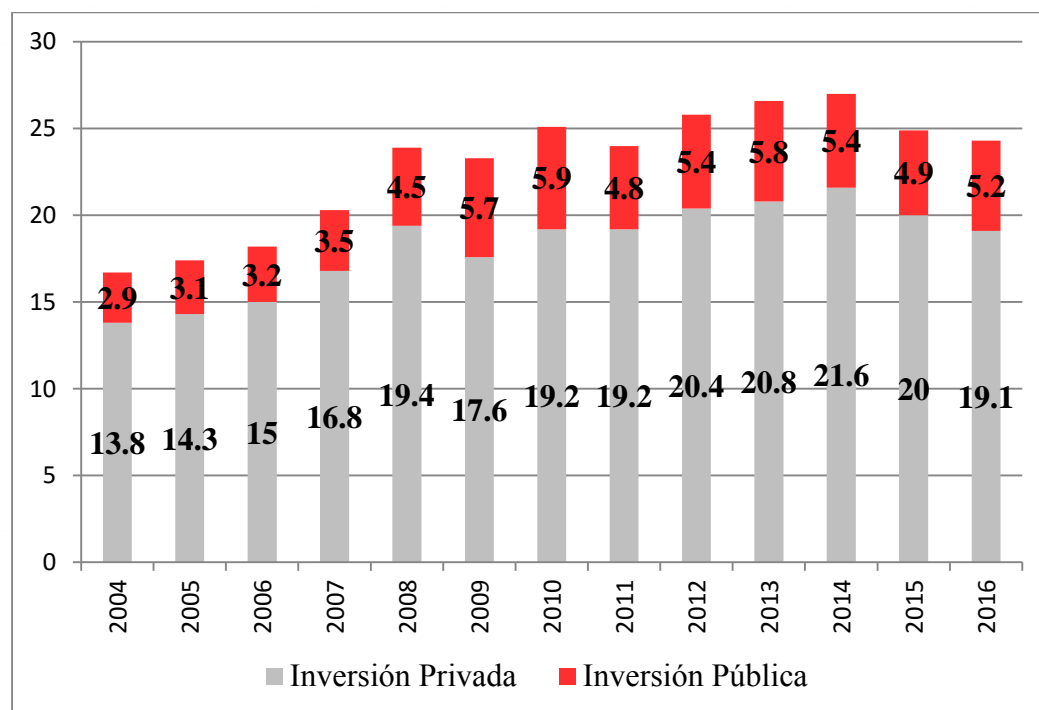


Figura 3. Inversión total 2004-2016.

Adaptado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por Proinversión, 2016

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

La solidez de la economía peruana. El Fondo Monetario Internacional (2017), indica buenas perspectivas de crecimiento de la economía peruana de 4.1% a 4.3% y, además, ajustó sus cifras respecto al cierre de 2016, año para el que la expansión económica sería de 4%, y no de 3.7% como se tenía estimado.

Potencial tecnológico - científico. El potencial tecnológico científico en el Perú es deficiente, y en el ranking mundial está catalogado entre los países con una pobre capacidad de innovación. Según cifras de 2013, el Perú invirtió solo el 0.15% del presupuesto nacional en ciencia, tecnología e innovación; y cuenta solo con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes en la PEA. Además, el ranking de competitividad global elaborado por el Banco Mundial (2013-2014) considera a Perú como un país con una pobre capacidad de innovación, ubicándolo en el puesto 122, de 148 países evaluados en este ítem

(Cruz, 2014). Asimismo, según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación – (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [Concytec], 2010), la tecnología y la innovación tecnológica no han sido aún capaces de realizar aportes significativos para reducir la brecha económica y social del país. Los dirigentes del Perú deben por ello plantear estrategias que permitan implementar mejoras tecnológicas que beneficien a toda la población, de tal forma que se logre mayor competitividad en el mercado internacional.

Potencial histórico- psicológico- sociológico. En la actualidad, el Perú se ha posicionado en el ámbito internacional, con distinciones como: (a) el reconocimiento de Macchu Picchu, como una de las siete maravillas del mundo, y (b) el reconocimiento a la ciudad del Cusco como Patrimonio Cultural de la Humanidad. A ello se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009). Tales galardones convierten al Perú en un atractivo centro turístico debido a su riqueza cultural y ancestral. Por otro lado, la actividad emprendedora y la creatividad son comportamientos característicos del peruano. De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson College, 2017), el Perú es considerado como el país con el índice más alto de actividad emprendedora a nivel mundial; sin embargo, su impacto sobre la creación de empleos se encuentra por debajo del promedio mundial. Así nacen las microfinanzas, como parte de la idiosincrasia peruana, donde el emprendimiento local formó MYPE y PYME a lo largo de estas últimas décadas.

Según el informe de “*Microscopio Global 2015: Análisis del Entorno para la Inclusión Financiera*” elaborado por la Economist Intelligence Unit (EIU) con apoyo del Fomin, la CAF, el Centro para la Inclusión Financiera en Acción y la Fundación MetLife, el Perú destacó, obteniendo el primer puesto con un puntaje de 90 puntos sobre 100 entre 55 países del mundo con respecto a la existencia de un ambiente propicio para inclusión financiera y para las mejores prácticas de inclusión financiera. El segundo en la lista fue

Colombia con 86 puntos, seguido de Filipinas (The Economist Intelligence Unit [EIU], 2015).

De la misma forma, de acuerdo al plan estratégico nacional de turismo 2012 (Mincetur, 2012), entre 2002 y 2012 ingresaron al Perú 1'000,000 y 2'800,000 de turistas respectivamente, lo que generó un aporte al PBI nacional de 3.7%. Asimismo, el turismo en el Perú es una fuente generadora de puestos de trabajo, y las proyecciones para 2021 son de 1'274,000.00 de empleos: 15% más de la cifra a 2016 (ver Figura 4).



Figura 4. Número de empleos generados por turismo (en millones). Tomado de “Plan Estratégico Nacional De Turismo - Pentur 2012 -2021,” por Mincetur, 2012 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf).

Potencial organizacional – administrativo. El Estado peruano está organizado en tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial. El Poder Legislativo se encuentra conformado por 130 congresistas que se encargan de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú. El Poder Ejecutivo constituye la administración central del país, cuyo máximo representante es el Presidente de la República. El Poder Judicial se encarga de administrar la justicia en el país, y está conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura. Estos tres poderes se encuentran centralizados en Lima, lo cual ha ocasionado que las demás regiones no tengan niveles similares de desarrollo y sean fuente de una migración constante al centro del país, limitando el aprovechamiento

eficiente del potencial nacional.

Actualmente, el Perú es un mercado abierto a nuevas inversiones. Hace más de una década se realizaron grandes privatizaciones de diversas empresas en diversos sectores, con la finalidad de reducir la participación del Estado en la economía e impulsar a las empresas privadas como actores fundamentales del crecimiento económico (Reynaga, 2010). Sin embargo, una gran debilidad es la percepción de corrupción, generada por el mal actuar de los dirigentes, cuyas faltas son reveladas por los medios de comunicación. A este problema se suman la burocracia de las instituciones, que ocasiona demoras en los procesos e impacta negativamente en la inversión privada.

Potencial militar. El ranking de Global Firepower (GFP), que establece la posición de los ejércitos en el mundo, ubica al Perú en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina, además de tener uno de los menores presupuestos en defensa de la región. Respecto a este presupuesto, tras Brasil y Colombia se halla México, en el puesto 31, al destinar US\$ 7,000 millones; Chile está en el puesto 43, que inyecta US\$ 5,483 millones; Argentina, ocupa la ubicación 47, con gastos en defensa de US\$ 4,330 millones; Venezuela está en el puesto 62, con un aporte de US\$ 4,000 millones; Perú, figura en el mencionado lugar 51, con US\$ 2,560 millones; y Ecuador en la posición 72, que gasta US\$ 2,400 millones (“Perú tiene la cuarta mejor,” 2015).

3.1.3. Principios cardinales

Cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades para un país; estos son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes; (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D’Alessio, 2015).

Las influencias de terceras partes. La globalización ha impactado en el mundo mediante la generación de una mayor competitividad y un mayor flujo de bienes, servicios, y conocimiento, etc. El Perú ha logrado así internacionalizarse por medio del comercio

internacional, impulsado por los tratados y acuerdos internacionales con China, Estados Unidos, Unión Europea, Chile, México, Canadá, Cuba, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, APEC, y Mercosur, entre otros. De acuerdo al volumen de exportaciones, Estados Unidos juega un papel importante en las decisiones hechas por el país. Otro bloque importante es la Unión Europea, por ser gran demandante de productos de la región latinoamericana. Asimismo, en la región asiática se encuentra China como principal proveedor de mano de obra barata para el mundo y como un gran demandante de productos. También, aunque en menor proporción, existe una corriente socialista conformada por los presidentes de Venezuela, Ecuador, Bolivia, y Paraguay, que podría influenciar a los futuros líderes de los países de la región.

Lazos pasados - presentes. Los conflictos de límites con Chile y Ecuador han generado por años dificultades económico-sociales y, por ende, una marcada rivalidad que continúa a la fecha. Así, continuamente existen discusiones sobre algunos productos de origen peruano que el país del sur se atribuye, como son: el pisco sour, la chirimoya, el cebiche, y la papa entre otros. Sin embargo, existe un acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile, cuyo cronograma de desgravación, contenido en el ACE N° 38, dispone la eliminación de los derechos aduaneros y cargas equivalentes de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier otra naturaleza, para la formación de una zona de libre comercio. Cabe señalar que entre el año de entrada en vigor del ACE N° 38 (1998) y 2011 el intercambio comercial bilateral tuvo un crecimiento de 702%, a una tasa promedio anual de 17%. En ese periodo, las exportaciones del Perú a Chile crecieron 1,327% y las importaciones, 380%. Cabe notar que 70% de las empresas peruanas exportadoras a Chile son micro y pequeñas empresas. Asimismo, Chile es el primer país latinoamericano en cuanto origen de inversión extranjera en el Perú, con una participación de 6.1%. Esta inversión sureña tiene presencia en casi todos los sectores de destino, en especial el comercio, construcción, energía, finanzas, industria,

minería y vivienda (Mincetur, 2017). Al respecto, los acuerdos comerciales más importantes para el Perú han sido establecidos con China, Estados Unidos y la Unión Europea (Mincetur, 2017). A continuación el detalle:

TLC Perú - China. Entre los principales productos de la oferta exportable está la papa, jibias y calamares, uvas frescas, aguacates, mangos, cebada, pprika, tara en polvo, e hilados de pelo fino, entre otros. China es el mercado más grande del mundo, con más de 1,300 millones de personas, cuyo crecimiento ha sido el más elevado a nivel mundial en las dos últimas décadas, con tasas de 10% anual aproximadamente, y que viene experimentando una mayor demanda de importaciones de sus socios comerciales, tanto de bienes de consumo como de materias primas, bienes intermedios, y bienes de capital.

TLC Perú - Estados Unidos. Los principales productos exportados a los Estados Unidos son los minerales/metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, pprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos, entre otros.

TLC Perú - Unión Europea. Como parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, el acuerdo comercial con la Unión Europea permitirá consolidar las colocaciones de sus productos en otros mercados, a través de una oferta exportable competitiva, que promueva el comercio y la inversión. El aumento de las exportaciones a los países que conforman la Unión Europea permitirá brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida para los empresarios, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Con este acuerdo comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de sus productos agrícolas y para el 100% de sus productos industriales. De esta forma, los productos de interés del Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, y alcachofas, entre otros, ingresarán al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigencia del acuerdo (Mincetur, 2017).

El contra balance de los intereses. Actualmente, existe una problemática entre Perú y Chile en torno al territorio marítimo, un problema generado debido a que en 1952 Chile, Perú y Ecuador firmaron una Declaración de Zona Marítima, en la cual se estableció que a cada país le correspondía un equivalente a 200 millas náuticas. El caso está siendo resuelto por la Corte Internacional de Justicia. Perú también tiene interés común con Ecuador y Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con la Unión Europea; mientras que con Bolivia hay un interés común por la salida al mar.

Conservación de los enemigos. En la actualidad se considera a Chile como el rival más vistoso, cuyas inversiones se han materializado no solo a través de los centros comerciales y las tiendas por departamento, sino que también han hecho su ingreso financieras que funcionan como brazo financiero de tales tiendas por departamento, y que posteriormente se convirtieron en bancos, como es el caso de Banco Ripley y Banco Falabella.

El capital chileno en el Perú suma US\$ 16,000 millones, principalmente en sectores retail, energía e industria; y el de Perú en Chile asciende a US\$ 10,000 millones. Es decir, el crecimiento de las franquicias peruanas en Chile, como la adjudicación de la construcción de una hidroeléctrica por US\$ 187 millones, por el grupo Graña y Montero, y la inversión de US\$ 8 millones para la expansión de la cadena de cines Cineplanet, son destacables para la economía del Perú ya que son una fuente de generación de empleos, inversión y desarrollo (“Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones”, 2015).

3.1.4. Influencia del análisis en COFIDE

En la actualidad, el contexto y entorno nacional en los que se desenvuelve COFIDE es propicio para su desarrollo. La economía estable del Perú, la cual presenta un PBI mayor al promedio de América Latina, así como la estabilidad de su gobierno democrático, con una política de libre mercado y gran apertura a la inversión extranjera, genera grandes

oportunidades para el desarrollo de las empresas peruanas. Asimismo, los tratados internacionales son impulsores del comercio internacional del Perú con el mundo, cuyo potencial de la variedad de productos de exportación y recursos naturales es una oportunidad para el desarrollo de dichos sectores.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016-2017 realizado por el Foro Económico Mundial (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial de competitividad, donde mantiene la tercera posición a nivel de los países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 5). Para el Informe Global de Competitividad, el Foro Económico Mundial (CDI, 2016) considera 12 factores que impulsan la productividad y crecimiento de 138 países. La Tabla 6 muestra que tanto el Perú mejoró en seis de los 12 pilares y retrocedió en dos pilares. De acuerdo a CDI (2016), entre los factores más problemáticos en el Perú para hacer negocios destacan: burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros.

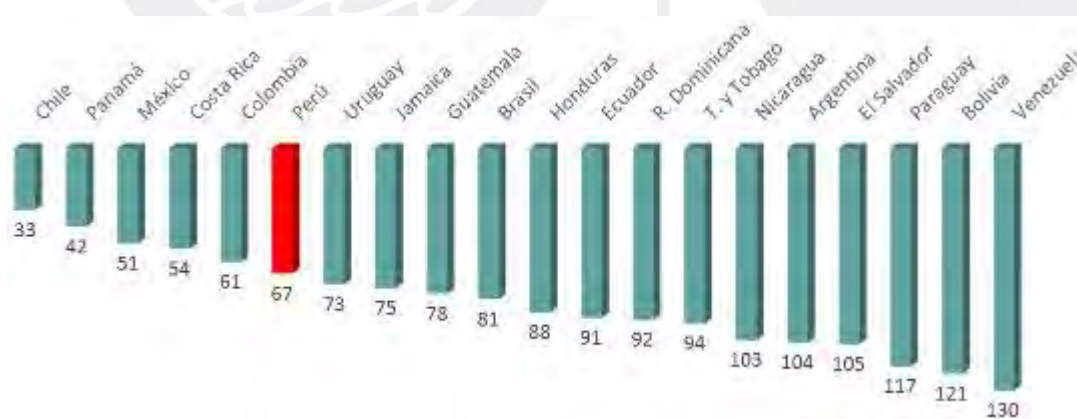


Figura 5. Ranking Latinoamérica y el Caribe.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Para el desarrollo del análisis competitivo se tomará el modelo del diamante de Porter (citado en D’Alessio, 2015) aplicado al Perú, el cual toma en consideración los siguientes

elementos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 6).

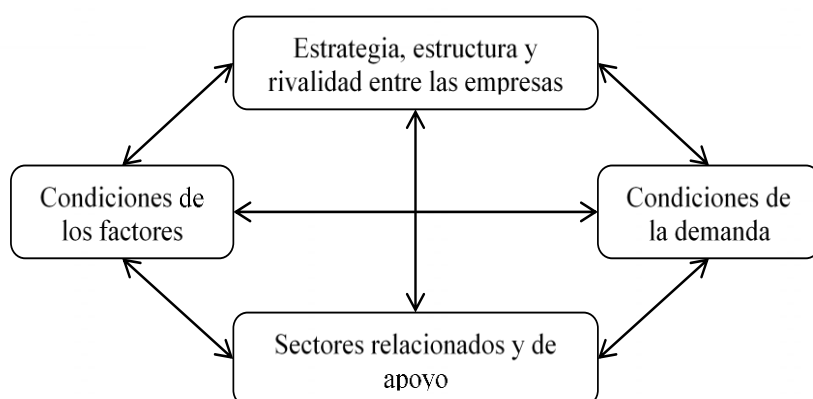


Figura 6. Modelo del diamante de Porter.

Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., p. 109), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 6

Evolución del Perú en los 12 Pilares de Competitividad.

Pilares	2016 - 2017		2015 - 2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia de mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Adaptado de "Nota de Prensa: WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017," por Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2017 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

3.2.1. Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante de competitividad son las condiciones de los factores, que son los elementos necesarios para competir en la industria, sumados a la eficiencia y efectividad con que se los explote los mismos. De la investigación realizada por Porter (2009)

(citado por Mansilla, 2017) se desprende que la condición de los factores del Perú comprende tres tipos. Estos son los siguientes: (a) factores desarrollados y aprovechados eficientemente, (b) factores desarrollados y aprovechados de manera poco eficiente, y (c) factores poco desarrollados y aprovechados de manera ineficiente. Los factores desarrollados y aprovechados eficientemente son cuatro: (a) abundantes recursos en minería, agricultura, pesca y cultura; (b) ubicación geográfica ventajosa, que, por ejemplo, permite obtener bajos costos de transporte por mar hacia los principales mercados asiáticos; (c) mejora de la infraestructura administrativa, que permite al país mantenerse dentro de los mejores 50 países para hacer negocios y (d) procedimientos aduaneros que apoyan el libre comercio internacional (ver Figura 7).

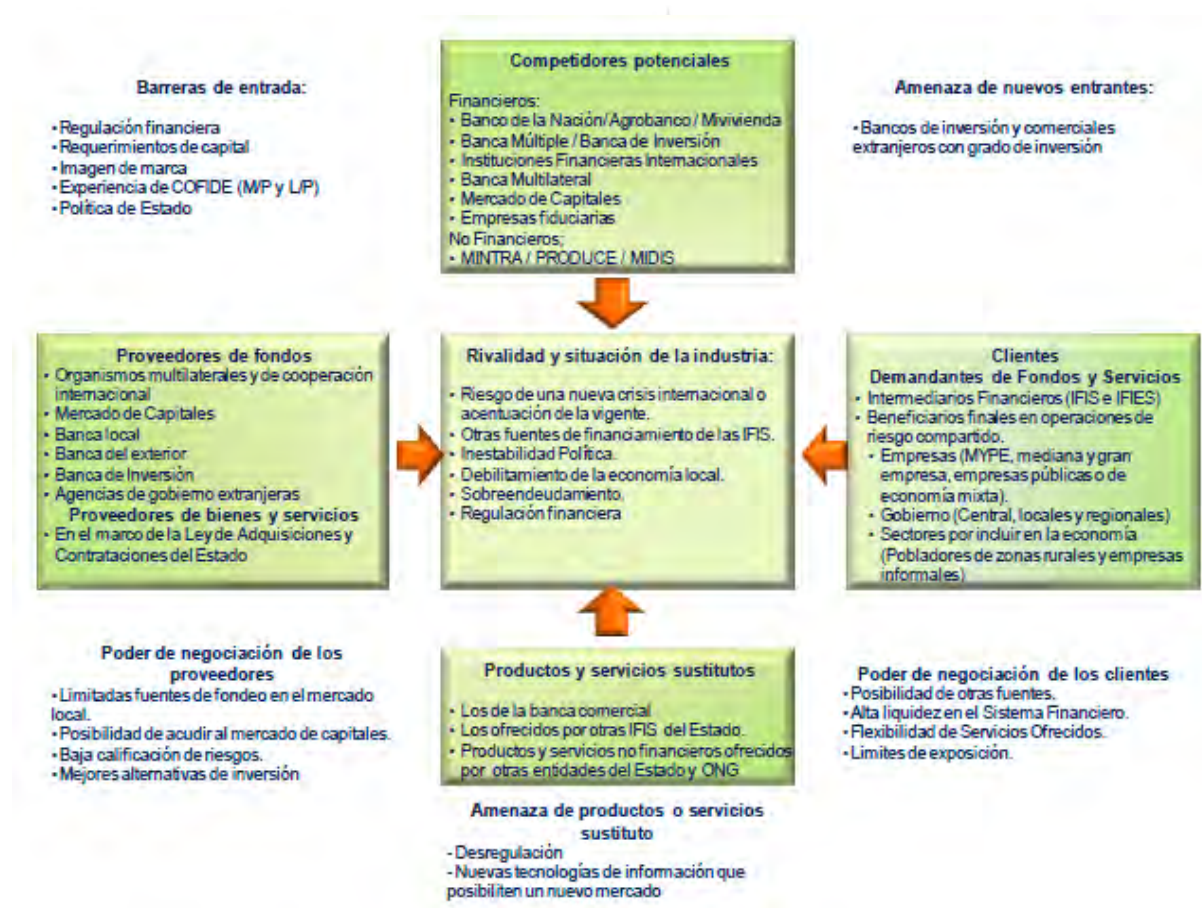


Figura 7. Matriz de Porter.

Adaptado de “Plan Estratégico 2013-2017,” por COFIDE, 2016b (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1475684504.pdf>).

Los factores desarrollados y aprovechados de manera poco eficiente corresponden a dos aspectos: (a) sistema bancario sólido, con altos diferenciales de tasas de interés; y (b) mejora en el mercado financiero interno, con limitado capital de riesgo. Los factores poco desarrollados y aprovechados de manera ineficiente se caracterizan por lo siguiente: (a) infraestructura poco desarrollada; (b) bajos niveles de mano de obra calificada, es decir, falta de reciprocidad que no cubre la demanda del mercado interno; (c) aprovechamiento deficiente entre las industrias y las universidades en lo referido a investigación; y (d) muy pocas instituciones científicas e investigación de alta calidad (Matos, Pulache, Espinoza & Figueroa, 2017). A continuación, se ampliarán algunos elementos relacionados que se consideran importantes ampliar con respecto a los factores de competitividad mencionados:

El escaso desarrollo del mercado de capitales. El escaso desarrollo del mercado de capitales encarece el costo y dificulta el acceso a la financiación para las micro, pequeñas y hasta medianas empresas. Las principales barreras de entrada al mercado de capitales son las barreras legales o regulatorias, económicas e institucionales (Coello, 2015). Se calcula que, en el Perú, solo el 10% de la financiación de las empresas proviene de fuentes distintas al crédito otorgado por empresas financieras, cifra que es del 40% en Estados Unidos o Canadá (Mansilla, 2017). La falta de fuentes alternativas de financiación también favorece la concentración y el poder oligopolio de la banca. En la Figura 8 se muestra el volumen total del mercado de capitales en el Perú.

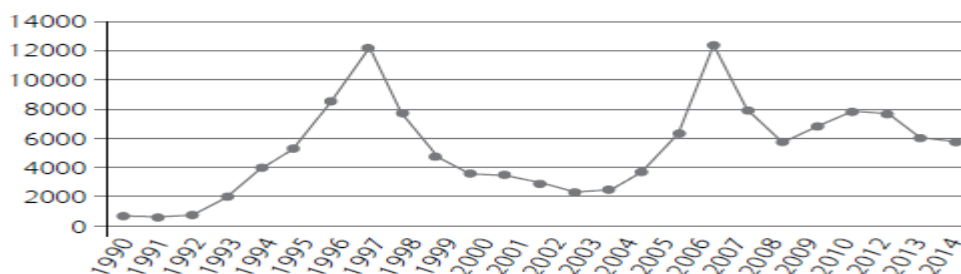


Figura 8. Volumen total del mercado de capitales en Perú (en millones de dólares).

Tomado de “mercado de capitales peruanos,” por A. Coello, 2015

(http://aempresarial.com/servicios/revista/335_9_PUUBGSPJSPYNLHJXC�KNNUDJVLYKPMMACGVEMNUWGJVUVDESFRD.pdf).

Recursos. El Perú es la puerta de salida natural al mar para Bolivia y cuenta también con una salida histórica y natural al océano Atlántico por el río Amazonas. Además, posee un territorio geográficamente adverso y sumamente difícil, pero muy rico en recursos naturales. Así, su costa es muy propicia para el desarrollo portuario gracias a la singularidad de las aguas profundas a lo largo del litoral peruano, característica fundamental para la actividad portuaria si se cuenta con una adecuada infraestructura. Asimismo, posee una gran riqueza natural, pero difícil de explotar por su geografía, la forma del territorio y la necesidad de ingentes inversiones para conseguirlo, además de que es todavía poco atractiva para los países desarrollados (D'Alessio, 2015).

El Perú es un país que cuenta con una amplia diversidad de recursos naturales y minerales, pero en contraposición cuenta con una geografía complicada, que le hace difícil el aprovechamiento de estos recursos. A continuación, se mencionan algunos de los recursos potenciales del Perú, que puedan aprovechar sus ventajas comparativas, las cuales se convertirán en ventajas competitivas. Entre las principales ventajas comparativas del Perú están (Mansilla, 2017):

- Altos rendimientos en algunas frutas y hortalizas (mango, vid, paltos, cítricos, espárrago, brócoli, tomate, cebolla, y papa).
- Existe un potencial de desarrollo en cultivos “industriales” (algodón Pima y Tangüis, caña de azúcar, arroz, maíz, y marigold).
- Clima apropiado para la avicultura y ganadería intensiva (lechería, porcicultura).
- Cultivos andinos como la papa amarilla, la quinua, la kiwicha, etc.
- Los valles interandinos son ideales para el desarrollo de cultivos sofisticados, como la floricultura y horticultura de exportación (alcachofa, choclo, brócoli, etc.).
- Asimismo, el Perú tiene la mayor población de alpacas y vicuñas de todo el

mundo.

- El Perú es además un país rico en recursos hidrobiológicos y uno de los principales exportadores de harina de pescado a nivel mundial.
- El patrimonio turístico, sus costumbres y tradiciones, son la base necesaria para desarrollar el turismo en el Perú.
- Recursos mineros (oro, plata, zinc y el cobre).

Infraestructura y logística. La inversión pública en infraestructura ha sido tradicionalmente baja, y ello es causa fundamental del escaso desarrollo de puertos, aeropuertos, carreteras, infraestructura eléctrica, y telecomunicaciones, lo cual perjudica a las empresas, dado que dichas deficiencias impactan en la estructura de costos al momento de competir en los mercados internacionales. A continuación, se menciona los problemas detectados en transporte terrestre y marítimo.

Transporte terrestre. Según cifras del Ministerio de Transportes, el 22% de la red vial es nacional, el 18% es departamental y el 60% es vecinal. Aunque el 78% de la red vial nacional reporta buena calidad, solo el 13% es asfaltado, el 24% es afirmado, el 18% está sin afirmar y aún el 45% es trocha, lo que muestra que a lo largo de todo el territorio la infraestructura es aún insuficiente y carece de una inadecuada superficie de rodadura, lo que dificulta enormemente la actividad comercial entre localidades alejadas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas localizadas fuera de la ciudad capital, ya que implica un elevado costo de transporte, principalmente en cuanto al factor tiempo. Según estudios hechos por el Ministerio de Transporte, se estima que pasar de una vía afirmada a una asfaltada implicaría un ahorro en costos de transporte del orden del 30%.

Transporte marítimo. El estado de la infraestructura y la calidad de los servicios de puertos en el Perú es deficiente. Asimismo, existe una alta concentración del movimiento de carga en los puertos; por ejemplo, el Callao centraliza el 71.5% de la carga a nivel nacional

(Empresa Nacional de Puertos). Según el Informe de Competitividad Global 2010-2011, el Perú ocupa el puesto 92 en el índice de calidad global de infraestructura y el puesto 113 en el índice de calidad de la infraestructura portuaria de un total de 131 países (CDI, 2010). El sistema portuario nacional cumple así un importante rol en la competitividad del comercio exterior. En efecto, aproximadamente el 95% del comercio internacional peruano se realiza por vía marítima, lo que pone en evidencia la importancia de dicho sector como pieza fundamental en el crecimiento del país. En ese sentido, es de suma importancia que los puertos actúen de manera eficiente con el objetivo de reducir los costos logísticos. Por lo tanto, los puertos son piezas claves en la competitividad de un país, ya que, con puertos ineficientes, los costos de las exportaciones e importaciones se encarecerían, lo que tendría un impacto en el crecimiento económico (Rojas & Navarro, 2011).

Distancia entre países. El promedio de la distancia entre el Callao, el puerto más importante del Perú, y los puertos de las economías del resto del mundo con las cuales se puede comercializar internacionalmente es de 6,000 millas náuticas; es decir, alrededor de 11,000 km de distancia, que comprende aproximadamente 30 días de navegación (D'Alessio, 2015).

Investigación y desarrollo. La deficiente base tecnológica y científica peruana no permite mayores avances en la productividad de las empresas, hecho que se ve reflejado en una serie de manifestaciones. En primer término, hay un escaso aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, como resultado principalmente de falta de conocimiento sobre sus beneficios potenciales. En segundo lugar, se observa una baja capacidad de innovación tecnológica interna, en parte como resultado de una escasa inversión pública y privada en Investigación y Desarrollo (I & D).

El debilitamiento de las instituciones. Otro factor en donde el Perú ha perdido competitividad durante los últimos años ha sido en el desarrollo y fortalecimiento de las

instituciones. Esta pérdida de competitividad se puede explicar por el deterioro de las instituciones civiles, la falta de legislaciones claras y fuertes a nivel gubernamental, y el incremento de la corrupción. En ese sentido, la Procuraduría Pública de la Contraloría inició hasta el tercer trimestre de 2016 un total de 137 procesos penales contra funcionarios que habrían cometido actos de corrupción. Son 992 personas las comprendidas en estos procesos judiciales, que se calcula habrían originado al Estado un perjuicio de S/ 419'113,710.38 (“Cifras de corrupción”, 2016) (ver Tabla 7 y Tabla 8).

Tabla 7

Procesos Judiciales de Enero a Septiembre de 2016

Nivel de gobierno	Procesos iniciados	Funcionarios denunciados
Gobierno nacional	28	209
Gobierno regional	32	257
Gobierno local	77	526
Total	137	992

Nota. Tomado de “Cifras de corrupción en el Perú siguen generando preocupación,” por Perú 21, 2016 (<https://peru21.pe/politica/cifras-corrupcion-peru-siguen-generando-preocupacion-235421>).

Tabla 8

Procesos Judiciales de Enero a Setiembre de 2016

Nivel de gobierno	Informes de control PAS*	Funcionarios comprendidos	Procesados improcedentes	Procesados absueltos	Sancionados en primera instancia
Gobierno nacional	532	3311	121	50	229
Gobierno regional	558	4,057	187	32	308
Gobierno local	846	5,549	208	85	893
Total	1,936	12,917	516	167	1,430

Nota. *PAS: procedimiento administrativo sancionador. Cifras sobre la corrupción en el Perú. Datos de enero 2013 al 30 de diciembre de 2016. Adaptado de “Cifras de corrupción en el Perú siguen generando preocupación,” por Perú 21, 2016 (<https://peru21.pe/politica/cifras-corrupcion-peru-siguen-generando-preocupacion-235421>).

Diversidad de los territorios internos. El Perú posee ecosistemas de importancia estratégica a nivel mundial que pueden constituir un aspecto importante en negociaciones internacionales. Posee así 66 millones de hectáreas de bosques, y es el segundo país en América Latina y el cuarto a nivel mundial en superficie de bosques tropicales. Asimismo, el

mar peruano es una de las cuencas pesqueras más importantes del planeta, y está en una situación de buena conservación en comparación con otras cuencas pesqueras marinas.

El territorio peruano tiene cuatro regiones naturales muy diferenciadas: (a) la zona costera desértica, atravesada por algunos valles fértiles; (b) la cordillera andina, caracterizada por su relieve montañoso y valles interandinos; (c) la selva alta y baja, con una alta diversidad de ecosistemas de bosques amazónicos; y (d) el mar de Grau, con su faja marino costera. En este espacio físico altamente heterogéneo la naturaleza ofrece recursos naturales y biodiversidad de incalculable valor, que catalogan al Perú como país mega-diverso, minero-energético, forestal, agrario, y pesquero. El Perú comprende 128'521,560 ha de superficie continental y el mar de Grau cuenta con 1'140,646.8 km². Además, el área superficial se encuentra distribuida 11.7 % en la costa, 28.4 % en la sierra, y 59.9 % en la selva (ver Figura 9).

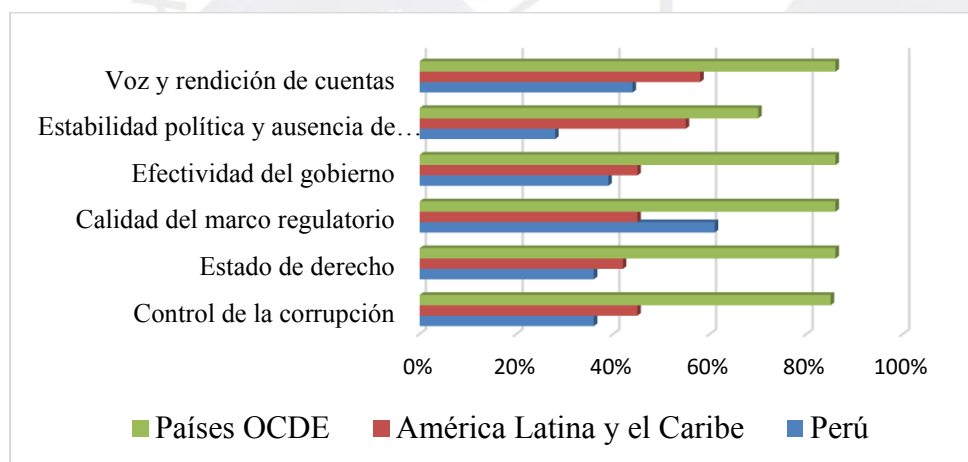


Figura 9. Indicadores mundiales de gobernanza 2014, Banco Mundial.

Adaptado de “Estudio de la OCDE Sobre Integridad en el Perú, 2016,” por OCDE, 2016 (<http://can.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/estudio-ocde-sobre-integridad-peru-es.pdf>).

La organización político - administrativa se divide en 1,829 distritos, 194 provincias, una Provincia Constitucional y 24 departamentos, donde más de 28'200,000 peruanos se distribuyen mayoritariamente en áreas urbanas (3/4 partes) y tan solo 1/4 en áreas rurales. Esta desigualdad se manifiesta en la árida costa que alberga el 54.6% de la población, y específicamente Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, donde viven

aproximadamente 8'500,000 habitantes (Minam, 2015).

Densidad poblacional. Perú finalizó 2015 con una población de 31'148,000 habitantes, un aumento de 339,000 personas; 202,733 mujeres y 200,789 hombres respecto al año anterior, cuando la población fue de 30'809,000 personas. Perú está así en el puesto 43 de los 196 estados que componen la tabla de población mundial. Al respecto, tan solo el 0.29% de la población de Perú son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Perú es entonces el 183° país del mundo por porcentaje de inmigración (INEI, 2015a).

En 2015, la población femenina fue mayoritaria, con 15'703,562 mujeres, lo que supone el 50.05% del total, frente a los 15'673,108 hombres que son el 49.95%. De esta manera, Perú está situado en el puesto 43 del ranking de densidad mundial, con 24 habitantes por Km² (Expansión, 2015). Además, las variaciones departamentales de la densidad poblacional se hacen más notorias. Así hacia 2010, cuando observamos que si bien es cierto que el crecimiento de la población en todos los departamentos aumenta la densidad total, ello ocurre sobre todo en los ubicados en la región selva, como San Martín y Ucayali, los que incrementarán su densidad en más del 450% con respecto a la de 1961. Paralelamente, los departamentos que aumentaron menos su densidad fueron los ubicados en la sierra sur: Ayacucho, Huancavelica, Pasco y Apurímac. Estos disminuirían su densidad entre 29.3% y 56% entre 1961 y 2010.

Las diferencias en el incremento de estas densidades poblacionales se pueden explicar por la influencia que tienen las migraciones departamentales. En el caso de Lima, por ejemplo, la constante llegada de migrantes hizo que la densidad de 60.6 habitantes por km² en 1961, aumentará a 143.5 en 1981, proyectándose a 269.1 habitantes por km², para 2015 (INEI, 2015a).

La informalidad. En el Perú, el sexto país más informal del planeta, el 61% del PBI se genera en la economía informal y 90% de las empresas es informal. Asimismo, el 60% de la producción se realiza informalmente, el 40% de la fuerza laboral está auto-empleada en micro-empresas informales y solo el 20% de la fuerza laboral está afiliado a algún plan de pensiones formal, incluso si se incluye a aquellos trabajadores de empresas grandes (Loayza, 2008). Además, el 61% de los trabajadores son informales y contribuyen con el 19% del Producto Bruto Interno (PBI), pero, de cada 10, cuatro no tienen seguro de salud.

Así también, tres de cada cuatro trabajadores de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra ocupada se desempeña en un empleo informal (75%), según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). Las empresas informales se concentran, principalmente, en los sectores agropecuario (33.8%) y comercio (23.9%) (“INEI: Informalidad afecta 75% de la PEA”, 2015), y la informalidad laboral alcanza el 70%. También, entre las empresas formales existe un índice de 25% de informalidad, como reportó la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil). Gestión (“Informalidad laboral,” 2017). En la Figura 10, se muestra la participación del sector informal en el PBI por actividad económica al 2007.

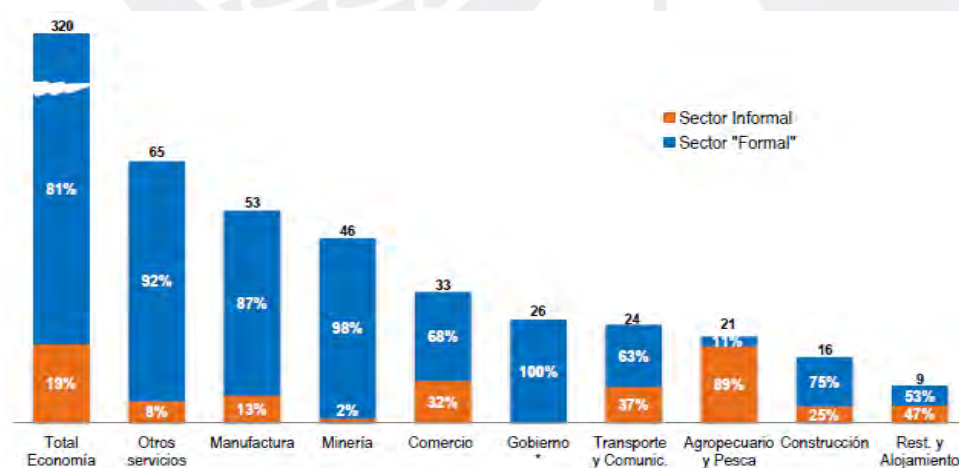


Figura 10. Participación del sector informal en el PBI por actividad económica 2007 (miles de millones de nuevos soles corrientes).

Adaptado de “La informalidad en la economía nacional,” por INEI, 2014

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/cap03.pdf).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas ([MEF], 2012), el crecimiento económico de 6.92% obtenido en 2011 es un buen indicador de lo que está ocurriendo en el país y refleja el fortalecimiento de una clase media emergente y pujante. Así, los distritos de Lima Norte, como Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, poseen una proporción de clase media similar a la de Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina en su conjunto, pero la diferencia es que los primeros poseen en volumen casi el doble de consumidores. En ese sentido, el éxito de un país está relacionado con el porcentaje de población de clase media que posee y con el nivel de consumo interno que este genere.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM, 2016), las personas según su nivel socioeconómico se encuentran distribuidas en cinco niveles. En la actualidad, el crecimiento económico ha estado liderado por la inversión en infraestructura y el incremento de las exportaciones, pero, en la próxima década, se espera que este panorama cambie a una economía donde el consumo interno tenga más importancia. El Perú es un país emergente, porque la mayoría de sus grupos sociales está cambiando para bien, y no solamente un segmento de estos. Estos segmentos que emergen, nuevos o tradicionales, necesitan ser tratados de manera diferente a la que siempre acostumbró su sector empresarial.

Durante mucho tiempo, el consumo ha sido estimado en relación con los niveles socioeconómicos, lo cual, en muchos casos, restaba mercado a las empresas, que no identificaban totalmente a su público objetivo. La segmentación del mercado por estilos de vida, en cambio, ha hecho posible que los empresarios puedan capitalizar el potencial de mercado existente en Lima Norte. Arellano (2005) propuso así seis estilos de vida: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras, y (f)

resignados; los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas peruanas enfocarse de mejor manera en su público objetivo. Asimismo, el comprador peruano ha evolucionado y se muestra cada vez más exigente y sofisticado.

Actualmente, las familias dejaron de fijarse en el precio para exigir productos con mayor valor agregado. El informe elaborado por Kantar Worldpanel sobre las tendencias del consumidor peruano señala que ello se debe a las siguientes claves: (a) los sectores altos y medio están pensando ahorrar más para solventar más los gastos, (b) en los niveles bajo medio y marginal los gastos continúan concentrándose en alimentos, (c) las amas de casa empiezan a inclinarse por los productos light y los orgánicos, y (d) el consumo seguirá creciendo alentado por el buen desempeño de la economía peruana (“El consumidor peruano se vuelve más especializado: compra marcas más caras y prefiere salir a comer que cocinar”, 2010).

Uno de los indicadores de la evolución del consumo de un país son los resultados del sector inmobiliario, el cual, según el BCRP (2011), ha venido mostrando un notable dinamismo en los últimos diez años, en paralelo con el proceso de crecimiento económico que experimenta el Perú. En 2011, se vendieron 21,550 departamentos, 40% más respecto al año anterior, destacando la cantidad de viviendas destinadas a los niveles socioeconómicos B y C, que representan más del 50% del total de departamentos vendidos.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida, así como la asunción de un nuevo rol de parte del Estado son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere además de todo un trabajo complementario, que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos contra los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi, el organismo pro-competencia.

Informalidad. Una gran parte de la economía peruana no forma parte del mercado formal, lo cual, entre otras cosas, limita su acceso a los mercados de capitales y perjudica la recaudación tributaria.

De acuerdo con la investigación realizada por Porter, se puede afirmar que el Perú presenta ciertas características en cuanto a estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, las cuales son (Mansilla, 2017):

- Apertura a inversiones, comercio y flujo de capitales extranjeros: El país cuenta con tratados de libre comercio firmados con más de 30 países en el mundo, lo cual dinamiza los flujos de capitales extranjeros y nacionales, permitiendo fortalecer su crecimiento; a pesar de esto, el flujo de inversión sigue siendo bajo en comparación con los otros países de la región.
- Mejoras en la protección de las inversiones: Desde principios de 1990, el comercio exterior del Perú y la política de inversión se ha dirigido a un proceso de desregulación y la liberalización del régimen de comercio.
- Esfuerzos por fortalecer su política competitiva: A través de los tratados de libre comercio firmados.
- Condiciones laborales rígidas: Una de ellas corresponde a los altos costos laborales no salariales, que desalientan la generación de empleo.
- Dificultad en formación de empresas: producto de las trabas burocráticas.
- Baja intensidad de competencia local: Existen industrias nacionales del Perú que se encuentran muy concentradas, además de que hay evidencia de prácticas oligopólicas, y de la existencia de carteles.

Barreras. Es importante señalar que el análisis en general de las fuerzas de Porter, tiene algunos matices en relación con la naturaleza del negocio de COFIDE, en el sentido de que algunos clientes, son proveedores y algunos competidores potenciales pueden desarrollar

servicios sustitutos. No obstante, entre las barreras que permitirían mantener las ventajas competitivas de COFIDE se encontrarían las siguientes:

- Experiencia y posibilidad de otorgar financiamiento a mediano y largo plazo.
- Presencia en el mercado internacional.
- Relación consolidada con Bancos de prestigio y organismos internacionales, así como con la red de inversionistas.
- Un eficiente modelo de gestión y sistema de control interno.
- Regulación financiera y mandato de COFIDE.
- Requerimientos de capital, según la normativa establecida por la SBS.
- Posicionamiento de la marca COFIDE.
- Objetivos de COFIDE alineados con la política de Estado.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La innovación y mejora en las empresas es importante para el desarrollo del sector en el que COFIDE participa, ya que se pueden beneficiar a través de relaciones estrechas de trabajo, compartiendo el aprendizaje. A pesar de ello, la Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] estimó que menos del 2% de las empresas en el Perú invierte en investigación y desarrollo, encontrando como los principales factores: (a) aversión al riesgo, (b) bajo nivel de presión competitiva, (c) cadenas de valor agregado poco desarrolladas, (d) débil interacción entre las empresas y las instituciones de investigación, (e) escasez de gerentes y personal altamente capacitado en investigación y desarrollo, (f) ausencia de capital para la inversión en investigación y desarrollo, y (g) ausencia de mecanismos de apoyo público (“Menos del 2%,” 2011) .

3.2.5. Influencia del análisis en COFIDE

De acuerdo al análisis competitivo del Perú, el Perú cuenta con recursos naturales potenciales y ubicación geográfica estratégica, así como con una política de libre mercado, la

cual incentiva el comercio internacional, todo ello bajo una economía y gobierno estable. Ello genera un contexto favorable y de oportunidades para el desarrollo del sector empresarial y por ende para COFIDE como socio estratégico de las empresas peruanas, por medio de los servicios que brinda y en aras del desarrollo sostenible e inclusivo del Perú.

Por otro lado, las condiciones de la demanda en el Perú han evolucionado de manera favorable, de la mano de un fortalecimiento de la clase media, lo que se ve reflejado en el dinamismo del sector inmobiliario, como indicador del crecimiento económico. Así también, los hábitos de consumo han evolucionado, pues el consumidor peruano es cada vez más exigente y sofisticado, busca marcas y prefiere salir a comer en lugar de cocinar. Estas condiciones de la demanda en el Perú son propicias para el sector empresarial y, por ende, para COFIDE.

Sin embargo, COFIDE debe considerar contrarrestar la carencia de competitividad en los sectores afines y auxiliares, los cuales limitan el grado de globalización de las empresas peruanas; por ejemplo, la baja inversión en investigación y desarrollo, la carencia de cadenas de valor agregado poco desarrollados, la escasez de personal altamente capacitado y la ausencia de mecanismos de apoyo público. Cabe resaltar sin embargo que COFIDE cuenta con el respaldo del Gobierno por lo cual brinda garantía y confianza a los clientes para poder solicitar el financiamiento en sus proyectos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2015), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas. En este caso, se efectuará el análisis del entorno para determinar las diferentes influencias que afectan directa o indirectamente la competitividad de COFIDE.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Política monetaria. En el Perú, la política monetaria, así como el tipo de cambio son

determinados por el Banco Central de Reserva [BCRP], quien tiene como objeto la estabilidad de precios, así como la estabilidad cambiaria de la moneda nacional, razón por la cual, ante sobre ofertas o sobre demandas de la divisa en el mercado cambiario, interviene a través de su compra/venta en mesa de negociación directa. El BCRP (2017f) indicó además que todos los meses se encarga de decidir el nivel de tasa de interés para el mercado de préstamos interbancarios a nivel nacional. La tasa de interés, que es la principal herramienta de la política monetaria, -determinada con base en las proyecciones de inflación, que se trata de mantener dentro del rango meta-, descontando la tasa de inflación esperada, se ha mantenido por debajo del 2%, en línea con una posición de política monetaria expansiva que toma en cuenta la convergencia de la tasa de inflación hacia el centro del rango meta que está entre 1% y 3%. La política monetaria, según el BCRP (2017b), es conducida bajo esquemas de metas explícitas de inflación, de una variación anual de entre 1% y 3% con lo cual se fortalece la confianza en la moneda nacional en el largo plazo y se favorece la desdolarización. Dependiendo de las condiciones de la economía, el BCRP modifica la tasa de interés de referencia de manera preventiva para mantener el rango meta (ver Figura 11).

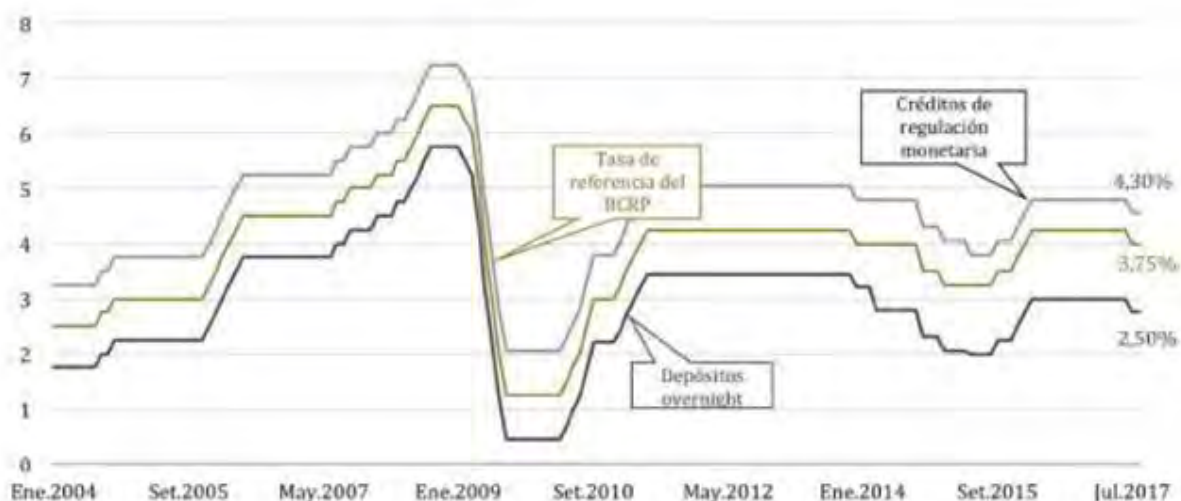


Figura 11. Tasa de interés referencial del Banco Central de Reserva del Perú (en porcentaje), 1997-2017.

Tomado de "II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria," por Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/sobre-el-BCRP/folleto/folleto-institucional-2.pdf>).

Asimismo, el BCRP (2017b) indicó que el nivel y grado de variación de las tasas de interés del sistema financiero en moneda nacional muestran en los últimos años una mayor relación con la evaluación de la tasa de interés de referencia. Entre las acciones de la política monetaria según el BCRP (2017d) se acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 3.75%, lo que presentó una reducción adicional en las tasas del mercado monetario; la tasa de referencia es compatible con la proyección de inflación que se busca mantener dentro del rango meta durante 2017 y 2018. A continuación en la Figura 12 se muestra la tasa de interés referencial nominal y real. A continuación en la Figura 13 se muestra la tasa de interés interbancaria promedio en moneda nacional desde 1997 hasta 2017.

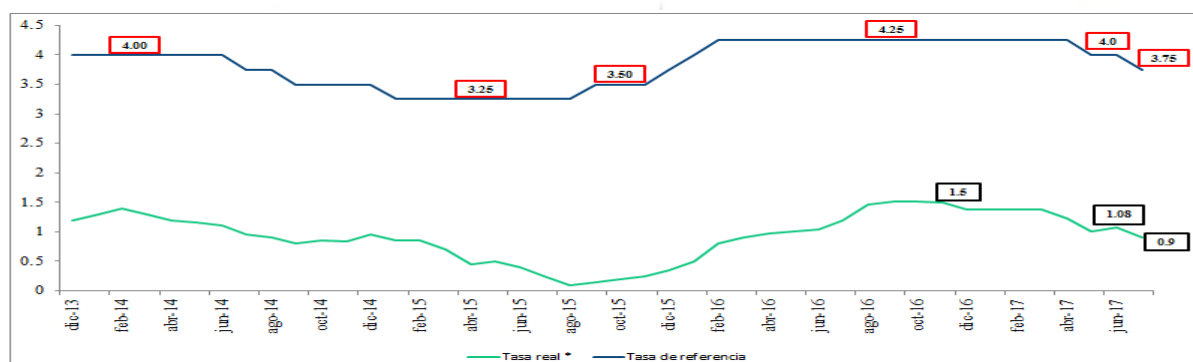


Figura 12. Tasa de interés referencial nominal y real*: dic. 2013 – jul. 2017.

Tomado de “Programa Monetario Julio 2017,” por Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), 2017d (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

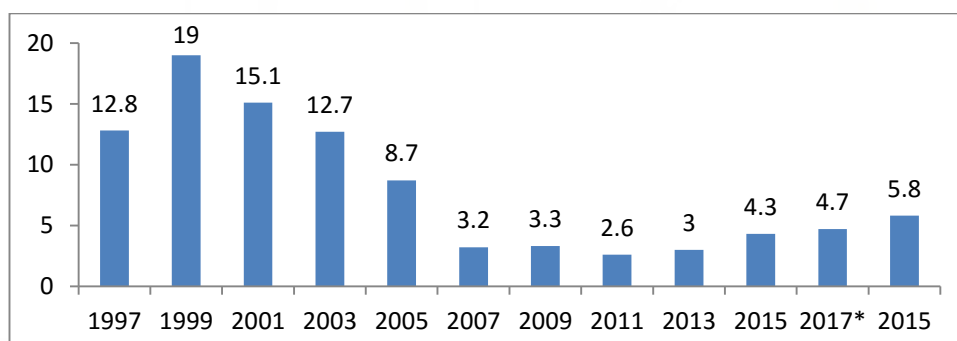


Figura 13. Tasa de interés interbancaria promedio en moneda nacional (en porcentaje), 1997 – 2017.

Adaptado de “II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria,” por Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/sobre-el-BCRP/folleto/folleto-institucional-2.pdf>).

Política económica. El MEF (2016) indicó que los principales lineamientos para la economía son: (a) asegurar el crecimiento sostenido de la economía con tasas del 5% anual, (b) generar el proceso de formalización de la economía, (c) priorizar la reducción de la brecha en la infraestructura social y productiva, y (d) garantizar la pensión para todos los peruanos a través de un sistema previsional eficiente y sostenible fiscalmente. Asimismo, el MEF (2017) aplicó las siguientes estrategias de política económica, considerando tres ejes: (a) política fiscal expansiva, (b) impulso productivo a sectores claves, y (c) promoción de inversiones, cuyo objetivo es asegurar la recuperación económica en 2017 y consolidarla durante 2018. Los tres ejes se enmarcan dentro de los lineamientos de la política económica definida, es decir, el acelerar las inversiones y obtener mayores ganancias de productividad a través de la formalización. A estos lineamientos, se suma la atención al reciente desastre natural provocado por el Fenómeno El Niño Costero. Otro punto informado por el MEF (2017) fue la aplicación de la reducción del costo de crédito para la MYPE, debido que son las más afectadas por las pocas ofertas de crédito y por los altos costos de financiamiento; por tal motivo se aplicarán medidas para la reducción de costo de crédito y financiamiento (ver Figura 14).



Figura 14. Costo de crédito y acceso por tamaño de empresa.

Tomado de "Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas," por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

Política fiscal. Según el MEF (2017) la política fiscal diseñada por el Gobierno acelerará el ritmo del crecimiento de 2017 en comparación con 2016. El impulso fiscal de 2017 está orientado a la reactivación económica y a la respuesta al Fenómeno de El Niño Costero, con la cual se espera que la inversión pública y el gasto en mantenimiento crezcan 15% y 16%, respectivamente, en términos reales. La estrategia de la política fiscal para 2017 cuenta con dos herramientas: la inyección de recursos adicionales al presupuesto público, de alrededor de S/ 9,400 millones (1.3% del PBI), y medidas administrativas que acelerarán la ejecución presupuestal (por medio de la flexibilidad presupuestal y la oportunidad disponibilidad de recursos).

La ocurrencia de huaicos y lluvias a inicios de 2017 impidieron la expansión de la inversión pública. De este modo, en las zonas declaradas de emergencia, donde se concentra el 60% de la inversión pública presupuestal se registró una caída real de 23.5% en el primer trimestre de 2017, mientras que en el resto del país creció, de modo real también, 11.7% en el mismo periodo. Sin embargo, para los siguientes trimestres, finalizado el Fenómeno de El Niño Costero, se espera una mayor dinámica de la inversión pública a lo largo de todo el país.

Para conseguir esa meta, la política fiscal estará orientada a impulsar temporalmente la reactivación de la economía y a enfrentar los efectos del Niño Costero, manteniendo el compromiso con una deuda pública por debajo de 30% del PBI y una convergencia gradual hacia un déficit fiscal de 1% del PBI para 2021. Además, la política fiscal será expansiva en 2017 y 2018, puesto el foco en el proceso de reconstrucción para posteriormente iniciar un proceso de consolidación gradual de la economía.

Se debe además tener en cuenta que las cuentas fiscales fueron muy sólidas para 2016, cuando el país registró un déficit fiscal del 2.6% del PBI, por debajo de la media de los países de Alianza del Pacífico que fue de 2.8% del PBI, y registró la segunda deuda pública más baja: 23.8% del PBI en comparación con el 49% del PBI de la mencionada Alianza.

De otro lado, de acuerdo a lo indicado en el *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*, del MEF (2016), los principales lineamientos son: (a) asegurar el compromiso con la sostenibilidad fiscal; (b) minimizar el sesgo pro-cíclico del gasto público, fortaleciendo la simplicidad y transparencia de las finanzas públicas; (c) incrementar los ingresos fiscales permanentes para asegurar el proceso de consolidación fiscal; (d) fortalecer la gestión de activos y pasivos públicos dentro de un análisis integral que contempla los riesgos fiscales subyacentes; (e) sostener un alto nivel de inversión pública, eficiente y con adecuado mantenimiento y equipamiento; y (f) dar mayor asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales.

En la actualidad el Perú es gobernado por el presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien presentó el libro Memoria de Gobierno, en su discurso de balance, por el primer año de gobierno, en dicho libro se evidencia los trabajos realizados por sus 18 ministerios y también establece los lineamientos que se regirán en los siguientes años de gobierno ("Lee aquí la," 2017). El poder ejecutivo continúa trabajando en mejorar la relación con el Congreso de la República dado que la mayoría de sus congresistas son opositores al gobierno del presidente Kuczynski. Desde que se inició el gobierno del presidente Kuczynski, él siempre ha buscado el apoyo de las fuerzas políticas opositoras para trabajar conjuntamente para preservar la estabilidad y el desarrollo del país y con el objetivo de destacar la importancia de que las iniciativas legislativas emitidas por el congreso resguarden el equilibrio fiscal y el desarrollo económico del país (Kuczynski, 2017).

Asimismo el gobierno ha realizado foros de dialogo con las autoridades de los gobiernos regionales, alcaldías provinciales y distritales con la finalidad de llegar a un consenso entre las distintas fuerzas políticas que actualmente representan estas entidades del estado para así contribuir a la mejora continua del país, ya que mediante esta política de diálogo fluido permite establecer relaciones más fuertes y sostenibles en el tiempo con las

autoridades para generar confianza y así atender las demandas económicas y sociales de la nación mediante el respaldo de políticas requeridas para el progreso y bienestar del país (Kuczynski, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Para COFIDE (2016a), el entorno económico nacional estuvo marcado por una aparente recuperación de la economía nacional, situación que se refleja por la mayor expansión del PBI y el superávit logrado en la balanza comercial. En cuanto al tipo de cambio, la volatilidad económica y financiera mundial hicieron complicado pronosticar su tendencia, luego de una depreciación inicial, si bien esperada por el mercado, y una apreciación al cierre del año.

Evolución del PBI nacional. Según informó el BCRP (2017f) el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) fue moderado para el primer semestre de 2017, de 2.1% para el primer trimestre y con una proyección para el año actual de 2.8%, debido a los retrasos de importantes proyectos de infraestructura y a casusa del Fenómeno de El Niño Costero. Asimismo, el BCRP anticipó un crecimiento del PBI para 2018 de 4.2%, impulsado por una mayor inversión pública en el país (ver Figura 15).

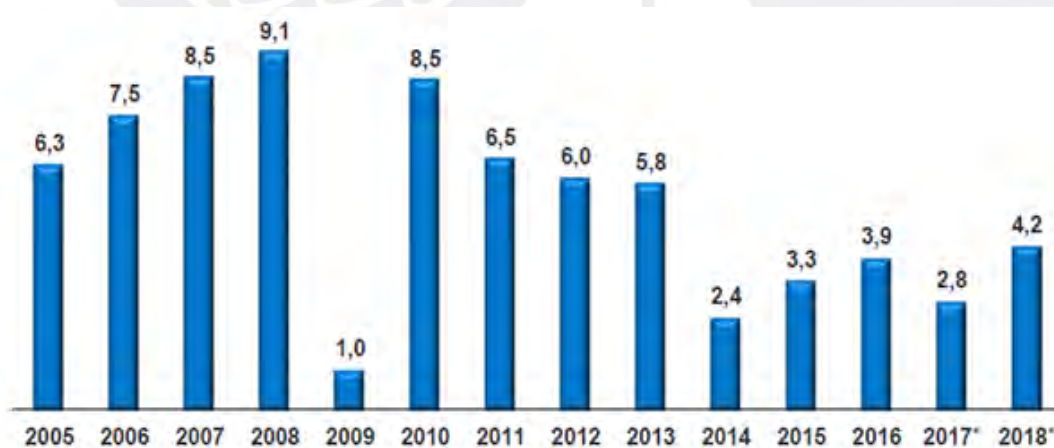


Figura 15. Producto bruto interno (var. %), 2005 – 2018.

Tomado de “Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2017 – 2018,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017f (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

Asimismo el Banco Central (2017f) indicó que los sectores económicos con mayor proyección de crecimientos son el agropecuario con 4.6%, pesca con 5.5%, minería e hidrocarburos con 7.1%, manufactura con 3.2%, electricidad y agua con 4.5%, construcción con 8%, comercio con 3.5% y servicios con 3.4% (ver Figura 16).



Figura 16. PBI por sectores económicos (var. %), 2017 – 2018.

Adaptado de “Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2017 – 2018,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017f (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

La Tabla 9 muestra las expectativas de inflación del BCRP para 2017, 2018 y 2019, resultado de las encuestas realizadas a 14 analistas económicos, 23 empresas del sistema financiero y 332 empresas no financieras quienes además esperan un crecimiento de 2.5% para el segundo semestre de 2017, de 3.7%, para 2018 y de 3.9% para 2019. Por otro lado, las empresas no financieras estiman que se tendrá un crecimiento de 3% para el segundo semestre de 2017, de 3.7% para 2018 y de 4% para 2019.

Situación de la balanza comercial. El Comercio (“BCR: Balanza comercial,” 2017) mencionó que después de la caída de US\$ -185 millones registrada en junio de 2016, la

balanza comercial en marzo de 2017 registró un superávit de US\$ 76 millones, logrando por noveno mes consecutivo un comportamiento positivo, como consecuencia del crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales de cobre, zinc, derivados de petróleo y gas natural; y productos no tradicionales como crustáceos, moluscos congelados, conservas, prendas de vestir, productos de cobre y zinc, entre otros.

Tabla 9

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Crecimiento del PBI

Crecimiento del PBI (%)	
Analistas económicos	
2017	2.5
2018	3.7
2019	4.0
Sistema financiero	
2017	2.5
2018	3.7
2019	3.8
Empresas financieras	
2017	3.0
2018	3.7
2019	4.0

Nota. Adaptado del “Programa Monetario Julio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017d (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

Según el BCRP (2017c), la balanza comercial del Perú presentó un superávit de US\$ 1,573 millones hasta el cierre del mes de mayo de 2017. En cuanto a las exportaciones tradicionales representaron el 73.4% y las no tradicionales el 26.6% del total. Entre las primeras, destacaron las mayores ventas de cobre y zinc, y entre las segundas, los productos agropecuarios y pesqueros, y relación con las importaciones, 23.5% se concentraron en bienes de consumo, 47.6% en insumos y 28.4 en bienes de capital (ver Figura 17). A junio de 2017, según el BCRP (2017c) la balanza comercial alcanzó un superávit de US\$ 2,250 millones, debido al superávit presentado de US\$ 582 millones en junio de 2017 (ver Figura 18).

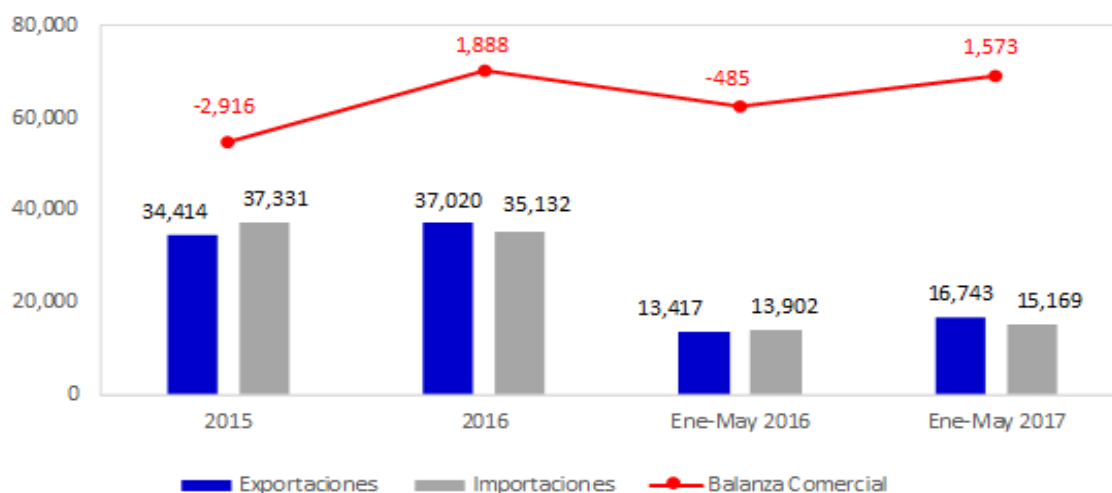


Figura 17. Balanza comercial, 2015 – 2017.

Adaptado de “Programa Monetario,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017c (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

Tasas de inflación. De acuerdo a lo informado por BCRP (2017b) la inflación total continuó su tendencia a la baja pasando de 4% en marzo 2017 a menos de 3% en junio de 2017 y reduciendo en 0.16% la inflación sin alimentos y energía debido a la reversión de precios de algunos alimentos (ver Figura 19).



Figura 18. Balanza comercial, 2016 – 2017.

Adaptado de “Balanza Comercial alcanza superávit de US\$ 582 millones en junio,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-08-03.pdf>).

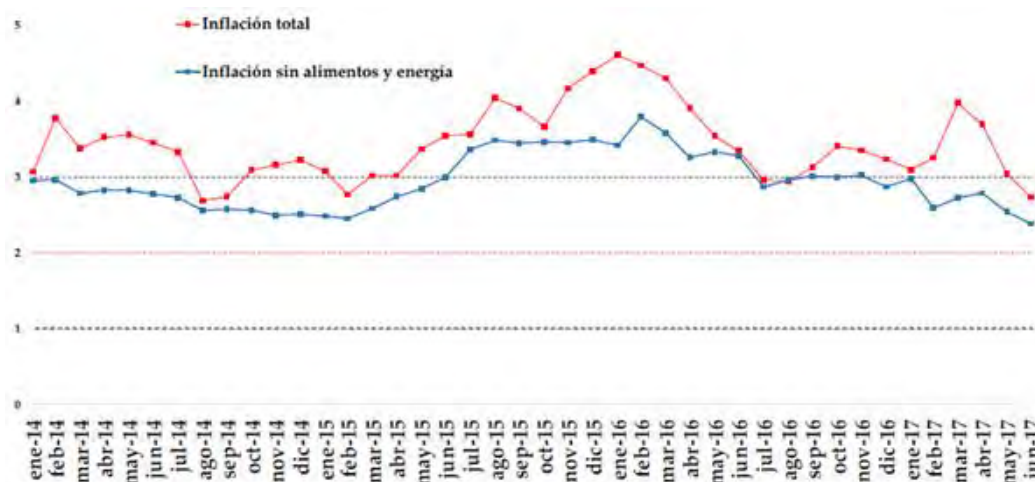


Figura 19. Inflación 12 meses, 2014 – 2017.

Tomado de “Programa Monetario julio 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

La Tabla 10 muestra el resultado de las encuestas realizadas a 14 analistas económicos, 23 empresas del sistema financiero y 332 empresas no financieras realizadas por el BCRP para estimar las expectativas de inflación para 2017, 2018 y 2019. De acuerdo a los analistas económicos y agentes financieros, la proyección de inflación para el segundo semestre de 2017 es de 3%, para 2018 de 2.8% y para 2019 de 2.6%. De la misma forma, las empresas no financieras estiman que la inflación para el segundo semestre de los años 2017, 2018 y 2019 será de 3% (BCRP, 2017b) (ver Figura 20).

Tabla 10

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Inflación

	Inflación (%)
Analistas económicos	
2017	3.0
2018	2.8
2019	2.5
Sistema financiero	
2017	3.0
2018	2.8
2019	2.7
Empresas financieras	
2017	3.0
2018	3.0
2019	3.0

Nota. Adaptado del “Programa Monetario Julio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017 (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

Sistema financiero. Según el informe de Pacific Credit Rating, las colocaciones del sistema financiero a diciembre 2016 alcanzaron un incremento anual de 4.9%, lo que equivale S/ 271,671 millones, siendo los créditos en soles, S/ 194,831 millones y los créditos en dólares US\$ 22,896 millones registrando una expansión de 1.6%, con lo que del total de colocaciones, 28.3% está compuesto por créditos en moneda extranjera, poniendo en situación altamente vulnerable por el tipo de cambio a aquellas empresas con un gran nivel de endeudamiento en dólares (crédito para grandes empresas con 51.9%, seguido de medianas empresas con 43.3% y créditos corporativos con 41.3%). Por otro lado, la evolución de los créditos MYPE registró una expansión anual de 6.2%, pasando a representar 12.8% del total de créditos directos. El nivel de morosidad del sistema financiero se ubicó en 3.09%, mayor en 24 puntos básicos respecto a diciembre de 2015. La morosidad de la MYPE fue 7.1%, menor por 22 puntos básicos frente a similar mes del año previo, cabe resaltar que esta cartera es la que representa los mayores niveles de morosidad del total de carteras de crédito, en específico la cartera de pequeña empresa que registró una mora de 8.1% (Alfaro, 2014). De los cuales, 23.3% son grandes empresas, 15% son medianas empresas, 12.1% son pequeñas y 6.6% son microempresas (INEI, 2016).



Figura 20. Proyección de la inflación, 2017 – 2018.

Tomado de “Programa Monetario julio 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017c (<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>).

De acuerdo a lo informado por Pacific Credit Rating (Alfaro, 2014) de las 17 entidades bancarias que operan en el país, cuatro de ellas fueron las más grandes en términos de colocaciones y captaciones, las cuales concentraron el 83.93% de las colocaciones totales, es así que el BCP colocó el 33.59%, BBVA Continental el 23%, Scotiabank el 15.69% e Interbank el 11.64%. Las colocaciones de créditos se dividen en ocho productos: (a) préstamos, (b) hipotecarios para vivienda, (c) arrendamiento financiero, (d) comercio exterior, (e) tarjetas de crédito, (d) descuentos, (e) factoring y (f) cuentas corrientes; siendo los primeros cinco, los créditos que sustentan el portafolio de créditos, que a septiembre de 2014 representaron el 93.86% del total de colocaciones. De la misma forma, en términos de depósitos, estos cuatro bancos congregaron el 83.06% del total, y el 81.50% del patrimonio, siendo ésta una situación que se ha mantenido a través del tiempo. En cuanto a la evolución de participación por segmento de crédito, los principales partícipes reparten su cartera en los créditos a corporaciones (21.06%), grandes empresas (19.71%) y medianas empresas (19.84%).

Informalidad. Se puede apreciar que el sector informal absorbió el 61% de la cantidad de trabajo total disponible, sin embargo, su valor agregado representó menos de la quinta parte del PBI (19%). Esta relación pone desde ya en evidencia la baja productividad del empleo en el sector informal. La participación agropecuaria del sector informal en el PBI fue de 6%, generada por el 30% del empleo total, lo que evidencia que las actividades agropecuarias son las actividades del sector informal con más baja productividad, ya que las demás actividades produjeron el 13% del PBI del sector informal generado por un empleo de 31% (INEI, 2012). En 2014, el INEI informó que el 39.5% de las empresas indicaron que la informalidad estuvo entre los tres principales factores que limitaron el crecimiento de las empresas, el 36.7% indicó que la demanda fue limitada y el 30.6% indicó que hubo excesiva regulación tributaria. Por otro lado, el 81.2% de las empresas manifestaron que existe una

competencia informal. El mayor porcentaje de informalidad corresponde a la microempresa con 84.2%, mientras que las medianas y grandes empresas representaron el 65.3%.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

D'Alessio (2015) indicó que las fuerzas sociales, culturales, y demográficas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados, siendo a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo al INEI (2017) existe un crecimiento de la población del país, considerando las estadísticas de los últimos 14 años, entre 2001 y 2015 siendo del 18.15%, y determinándose una tendencia a seguir incrementándose; para 2015 la población fue de 31'151,643 habitantes (ver Figura 21). La población peruana bordeará los 32 millones para 2017, sin embargo, en base a las proyecciones de la entidad, el crecimiento poblacional vería una desaceleración desde 1.6% medido el 2007 hasta el 1.1% el 2017, por menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y el incremento de población adulta ("INEI proyecta," 2016).



Figura 21. Tasa de crecimiento poblacional, 2001 – 2015. Adaptado de "Población de 2000-2015," por INEI, 2015d (<http://proyectos.INEI.gob.pe/web/poblacion/>).

Crecimiento de población económicamente ocupada, según ramas de actividad. El crecimiento de la población económicamente ocupada va en incremento, desde hace seis años atrás, y con una tendencia a seguir incrementándose (ver Figura 22).

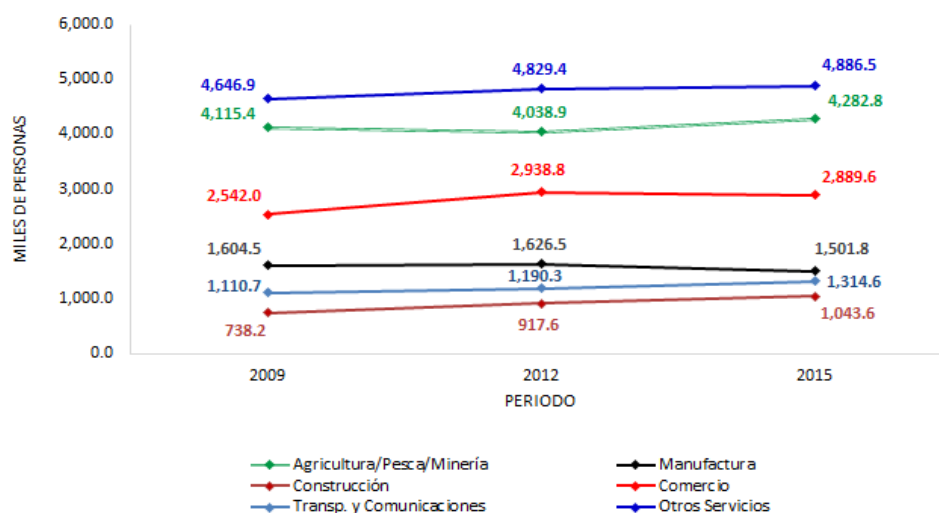


Figura 22. Crecimiento de población económicamente ocupada, según ramas de actividad, 2009-2015.

Adaptado de “Población Económicamente Activa Ocupada. PEA ocupada, según principales características,” por INEI, 2015e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>).

Tasa de informalidad. En el Perú, la tasa de informalidad a nivel nacional se ha reducido paulatinamente entre los años 2008 y 2014, y con una tendencia a seguir decreciendo; siendo para 2014 la tasa de informalidad del 55.9% (ver Figura 23).

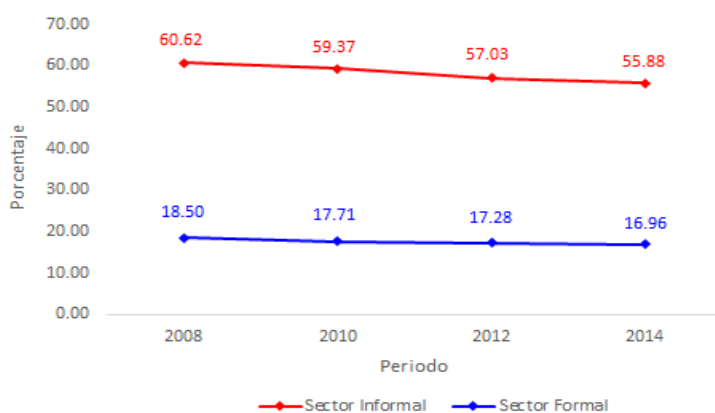


Figura 23. Tasa de informalidad, 2008-2014.

Adaptado de “Tasa de informalidad de mujeres y hombres por sector, según ámbito geográfico,” por INEI, 2014 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>).

Población en situación de pobreza monetaria. El Perú tiene una reducción de población en pobreza, desde hace 13 años atrás, y con una tendencia decreciente; para 2014 la pobreza monetaria fue del 22.7% (ver Figura 24). La población peruana que incluye la población económicamente ocupada van en incremento, y la pobreza monetaria peruana se encuentra en disminución, lo cual se presenta como una oportunidad para el crecimiento de los sectores y una mayor participación del sector financiero, siendo por préstamos requeridos para el desarrollo de nuevas empresas.

Bajo nivel de alfabetización financiera. Garcia, Grifoni, López y Mejía (2013) indicaron que se reflejó una ignorancia generalizada en la población de América Latina y el Caribe, sobre conceptos financieros básicos como inflación, tasa de interés, relación entre riesgo y rentabilidad; y sobre el funcionamiento del mercado de capitales; asimismo, menos de la mitad de la población comprende el término “tasa de interés” y es capaz de realizar cálculos básicos con respecto a la tasa de interés simple (a excepción de Chile) o compuesta (encuesta a Chile, Colombia, Guatemala, México y Perú). Aquellos países con mayores ingresos tienen un mayor conocimiento de asuntos financieros (encuestas de Colombia y Perú).



Figura 24. Población en situación de pobreza monetaria, según ámbitos geográficos, 2001-2014.

Adaptado de “Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2014 (<https://www.INEI.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

El gobierno del presidente Kuczynski ha creado los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) en todas las regiones del Perú, con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial y el emprendimiento. Los CDE, ya establecidos proporcionan servicios de asistencia técnica en la constitución de empresas con el objetivo de promover la formalización e incrementar la productividad y competitividad de la MYPE, adicionalmente brindan capacitaciones en tributación, formalización y gestión empresarial (Kuczynski, 2017). Para 2017, se ha programado cursos de alto impacto enfocado a la constitución de una empresa tales como: (a) crea y emprende, (b) gestionando mi empresa, (c) alternativas de financiamiento, (d) gestión de relación con el Estado, y (e) gestión de tecnologías de la información. Los CDE facilitan la formación de una empresa y además trabajan con notarías que ofrecen tarifas accesibles como apoyo al emprendedor. En el mes de diciembre de 2017, 20 CDE estarán en funcionamiento y distribuidos en todas las regiones (Kuczynski, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

D'Alessio (2015) indicó que las fuerzas tecnológicas y científicas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, por la cual, originan la necesidad de adaptación y evaluación.

Uso de internet. De acuerdo a los datos estadísticos del INEI (2015a) en los últimos ocho años, existe una mayor población peruana de seis y más años en las zonas urbanas y rurales, que hacen uso del Internet, lo cual se presenta como una oportunidad para mejorar los canales de comunicación entre la población y COFIDE (ver Figura 25).

Retraso del índice tecnológico. Cepal (citado en “América latina usa internet,” 2016) indicó en la conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), que en América Latina se logró incrementar el uso de internet en los diferentes países, en los últimos cinco años se incrementó 20%, con lo cual el consumo

alcanzó 55% de la población de América Latina. Por otro lado, el desarrollo tecnológico fue menor en comparación con otros países, sin embargo, los indicadores de esfuerzo innovador y acceso a la tecnología se incrementaron, pero no dentro de lo esperado; lo cual permitiría el crecimiento económico.

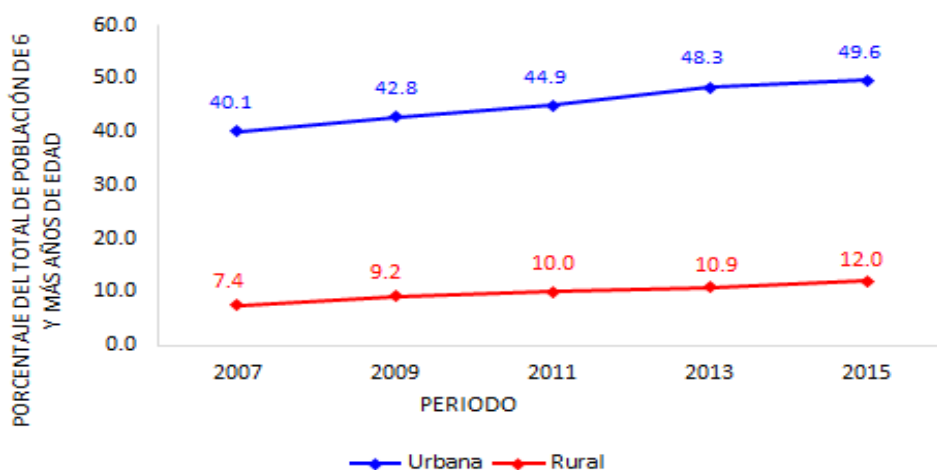


Figura 25. Población y uso de internet, 2007-2015.

Adaptado de “Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015c (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D’Alessio (2015) las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización. En ese sentido, el incremento de sismos en el Perú representa una amenaza para su desarrollo.

Incremento de sismos. En los últimos 14 años, los sismos en el territorio peruano se incrementaron en más de 100%, pasando de 118 sismos en 2001 a 271 en 2015. Desde 2011, la tendencia indicó un incremento progresivo, aumentando de 2009 a 2011 en 3.5%, de 2011 a 2013 en 47% y de 2013 a 2015 en 27.83% (ver Figura 26). Este incremento afectó no solo a la población, sino también a la economía, ya que fue considerado como un país de alto riesgo, dificultando el crecimiento de los diferentes sectores económicos.

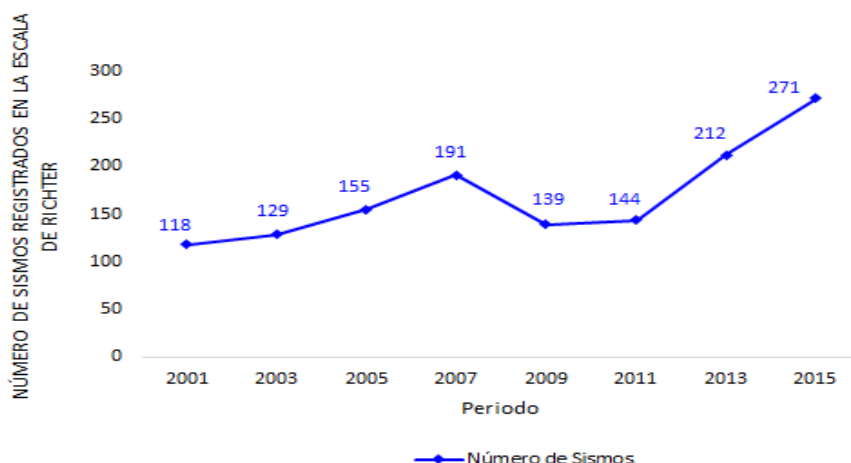


Figura 26. Incremento de sismos, 2001-2015.

Adaptado de “Número de sismos registrados en la escala de Richter, según departamento, 2000-2015,” por INEI, 2015b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas se elaboró la matriz EFE, la cual se muestra en la Tabla 11; teniendo en cuenta lo indicado por D’Alessio (2015) la matriz EFE permitirá identificar los aspectos externos que generan oportunidades y amenazas que la empresa debe cuantificar. La MEFE aplicada a COFIDE presenta 16 factores determinantes de éxito, de los cuales nueve son oportunidades y siete son amenazas. El valor total obtenido fue de 2.07, lo que indica que COFIDE está respondiendo por el valor promedio, presentando una reacción moderada ante las oportunidades y amenazas, indicando que no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas adecuadamente. Por tal, las estrategias a considerar deberán ser agresivas aprovechando las diferentes oportunidades que presenta el mercado.

3.5. COFIDE y sus Competidores

A continuación, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el contexto donde COFIDE compite, la misma que permitirá hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad del sector bancario (bancos de desarrollo).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad política, económica y monetaria.	0.10	4	0.40
2 Crecimiento de balanza comercial por las exportaciones.	0.08	2	0.16
3 Inflación controlada.	0.07	2	0.14
4 Población con mayores ingresos económicos.	0.05	2	0.10
5 Tratados o acuerdos internacionales de libre comercio con los principales mercados del mundo (Canadá, China, EEUU y la Unión Europea).	0.08	2	0.16
6 Existencia de políticas del Gobierno para el desarrollo e inclusión social.	0.07	3	0.21
7 Uso de internet por la población urbana y rural.	0.05	2	0.10
8 Crecimiento de la tasa de profesionales en los principales sectores agropecuarios, pesca, minería, transporte, turismo, comunicaciones y construcción.	0.05	2	0.10
9 Diversidad de recursos naturales y condiciones climáticas propicias.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.61		1.49
Amenazas			
1 Deficiente gestión en los gobiernos regionales para el desarrollo de proyectos de agricultura y pesca.	0.06	2	0.12
2 Falta de educación financiera en las zonas rurales.	0.05	2	0.10
3 Informalidad de las empresas.	0.05	1	0.05
4 Desastres naturales en todo el país que afecten los sectores productivos.	0.05	1	0.05
5 Retraso tecnológico en zonas rurales.	0.05	1	0.05
6 Políticas proteccionistas de los países con los que el Perú tiene tratados (EEUU y la Unión Europea).	0.08	2	0.16
7 Corrupción en las instituciones del Estado.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.39		0.50
Total	1.00		2.07

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 121) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

COFIDE para atender los requerimientos de sus clientes cuenta con proveedores de fondos, que son los que proveen el dinero para realizar los préstamos. Dentro de los proveedores de fondos están: (a) organismos multilaterales y de cooperación internacional;

(b) mercado de capitales, (c) banca local, (d) banca del exterior, (e) banca de inversión y (f) agencias de gobierno extranjeras. También cuenta con proveedores de bienes y servicios, que son los requeridos para la operativa de la corporación. Estas contrataciones se realizan en el marco de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (COFIDE, 2016b).

De acuerdo a Porter (2007) “los proveedores pueden ejercer poder aumentando los precios, trasladando costes corrientes a los participantes del sector”(p. 5), por lo que analizar el poder de los proveedores de fondos en particular, permitirá conocer su impacto en COFIDE, ya que estos son considerados “con un nivel de impacto importante, debido a que la disponibilidad y las condiciones financieras (moneda, plazo y costo) inciden directamente en las operaciones activas que efectúa COFIDE, y por ende en su margen financiero” (COFIDE, 2016b, p.30). El poder de negociación de los proveedores de fondos es alto, ya que existen fuentes de fondeo en el mercado muy exigentes, sin embargo, existe la posibilidad de acudir al mercado de capitales debido a la buena calificación de riesgos.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

COFIDE considera la atención de sus clientes (demandantes de productos y servicios financieros y no financieros) como prioritaria, para cual los clasificó en cuatro grandes grupos: (a) empresas, compuesta por la MYPE, mediana y gran empresa y por empresas públicas o de economía mixta; (b) gobierno, compuesta por el gobierno central, los gobiernos regionales y locales; (c) intermediarios financieros, compuesta por las entidades del sistema financiero (IFIS) y entidades especializadas en la MYPE (Ifies); y (d) sectores por incluir en la economía, compuesta por pobladores de las zonas rurales y empresas informales. De acuerdo a Porter (2007) “los clientes poderosos pueden obligar a bajar los precios, exigir una calidad más alta o más servicio (aumentando así los costes) y enfrentar a unos competidores con otros” (p.6).

El poder de negociación de los clientes es alto, principalmente por el número de competidores a nivel internacional y sustitutos a nivel nacional, ya que existe la posibilidad de otras fuentes; adicionalmente, la alta liquidez en el sistema financiero, la flexibilidad de los servicios ofrecidos y los bajos costos que afrontan para cambiar de proveedor permiten que los clientes tengan más opciones al momento de seleccionar la fuente de recursos financieros. Sin embargo, para la MYPE, el poder de negociación es bajo por las pocas ofertas de crédito, periodos de pago, costos de financiamiento y sobre todo por los altos intereses del crédito.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

COFIDE (2016) indicó como productos y servicios financieros sustitutos, a todas las fuentes de recursos que podrían ser usadas por las instituciones financieras para obtener fondos; por el lado no financiero, consideró a otras entidades del Estado y organismos no gubernamentales como posibles proveedores de fondos. En ese sentido, se determinó a la entidad estatal AgroBanco como un sustituto, debido a la realización de préstamos a las MYPE para el desarrollo de la agricultura. También al Banco de la Nación y a Fondo MiVivienda por su compromiso con el desarrollo del país a través del financiamiento.

De acuerdo al análisis realizado, se determinó que las amenazas de los sustitutos están supeditadas a la desregulación y a la aparición de nuevas tecnologías de información que posibiliten el acceso a nuevos mercados de fondeo. Por tanto, el poder de los sustitutos es bajo, ya que, si bien la tendencia de los intermediarios es buscar otras fuentes de financiamiento bancario, los costos de preparación son mayores. Sin embargo, se debe crear ventajas competitivas ante los competidores potenciales y entidades que puedan ofrecer productos sustitutos a los que oferta COFIDE.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de posibles entrantes es moderada, debido principalmente a la desregulación gubernamental y a los requisitos de capital exigidos por el sector bancario, entre los cuales se podría considerar como entrante a las instituciones financieras con alto grado de poder de inversión y financiamiento. Así mismo, el Gobierno peruano considera conveniente generar un régimen legal que promueva la participación de las empresas de primera categoría en el sector financiero nacional, con la finalidad de generar una mayor competencia y oferta de servicios entre las mismas; éste decreto ley 1321 flexibiliza el marco legal vigente incorporando una disposición que permita la participación en el sistema financiero nacional de empresas bancarias, siempre que éstas sean entidades de reconocida solvencia económica y prestigio (“La solidez de la economía,” 2017). El Gobierno peruano busca con ésta flexibilización que nuevos bancos ingresen al país con la finalidad de dinamizar la economía generando así nuevos puestos de empleo e incentivando la inversión privada.

Por otro lado, también se encuentran las políticas macro-prudenciales que están relacionadas al capital, aquí se encuentran las provisiones dinámicas, la reserva de capital dinámico y las restricciones de utilidades. Un ejemplo de ello es la política conocida como reserva de capital dinámico o “requerimiento de patrimonio efectivo por ciclo económico” implantada por el Perú en 2011, la misma que demanda a las instituciones financieras acumular efectivo por ciclo reservas de capitales adicionales a las mínimas exigidas, para neutralizar las pérdidas en la cartera de créditos durante una desaceleración económica (OECD, Cepal, & CAF, 2013).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

COFIDE al ser el Banco de desarrollo del Perú solo presenta competidores potenciales, los cuales serán dados por la creación de instituciones financieras del Gobierno,

situación de la industria y/o a los cambios que se producirán en ella, en ese sentido los factores que afectarían a COFIDE (2016) son:

- Riesgo de una nueva crisis internacional o acentuación de la vigente, en la medida que estos puedan generar oportunidades de mejores condiciones de financiamiento o amenazas de restricción de fuentes.
- Surgimiento de otras fuentes de financiamiento para las instituciones financieras.
- Posibilidad de inestabilidad política.
- Debilitamiento de la economía local, como consecuencia de cambios en la demanda de los productos nacionales por parte del mercado internacional.
- Sobreendeudamiento de clientes en el Sistema Financiero.
- Cambios en la regulación financiera.

Un competidor potencial de COFIDE es aquella entidad que brinde financiamiento en el sector donde está enfocada COFIDE, pudiendo ser AgroBanco y el Banco de la Nación por colocaciones de segundo piso a clientes del sector foco de COFIDE, entre las cuales están las MYPE de diferentes sectores, sobre todo del sector agropecuario. Por otro lado, se podrían considerar como competidores potenciales a los bancos comerciales nacionales e internacionales por las ofertas de financiamiento de mediano y largo plazo para clientes de COFIDE, en este caso, entre las entidades comerciales de mayor tamaño dentro del país se tiene al Banco de Crédito del Perú [BCP] y al BBVA Banco Continental.

AgroBanco. Es una institución de apoyo financiero del Estado peruano dirigido al sector agropecuario y tienen como productos: (a) créditos de primer piso y (b) créditos de segundo piso. Dentro de su plan estratégico 2013-2017 (AgroBanco, 2013) presentó sus fortalezas y debilidades, las mismas que le permitirán aprovechar y mitigar las situaciones que se presenten en el mercado y lograr la competitividad dentro de su sector. Entre sus mayores fortalezas presenta una tasa de interés competitiva en comparación con las IFIS del

sector agrario (ver Tabla 12). Asimismo, el 2016 obtuvo un 19% más en activos a comparación de 2015 por colocaciones de la cartera, siendo el 23.7% en el sector de microempresas y el 27.6% en el sector de la pequeña empresa (ver Figura 27).

Tabla 12

Fortalezas y Debilidades de AgroBanco

Ítem	Fortalezas	Ítem	Debilidades
1	Tasa de interés competitiva en relación a las IFI del sector agrario.	1	Fuerza de ventas tercerizada (gestores de negocios).
2	Expansión de la red comercial.	2	Bajo posicionamiento de la marca AgroBanco en el mercado.
3	Mejor gestión para la recuperación de créditos los atrasados.	3	Débil control interno.
4	Red comercial interconectada y en línea.	4	Ausencia de una política de remuneración por productividad.
5	Alto nivel de capital.	5	Débil capacidad de gerenciamiento.
6	Clasificación de riesgos positiva (B+).	6	Gestión integral de riesgos limitada.
7	Continuidad y capacidad del directorio.	7	Bajo nivel de eficiencia.
8	Más cercanía al productor agropecuario.	8	Canales de pago externos (Banco de la Nación).
		9	Buen gobierno corporativo en fase inicial.

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico 2013-2017," por AgroBanco, 2013 (<http://www.agroBanco.com.pe/data/uploads/plan/planestrategico2013-2017.pdf>).

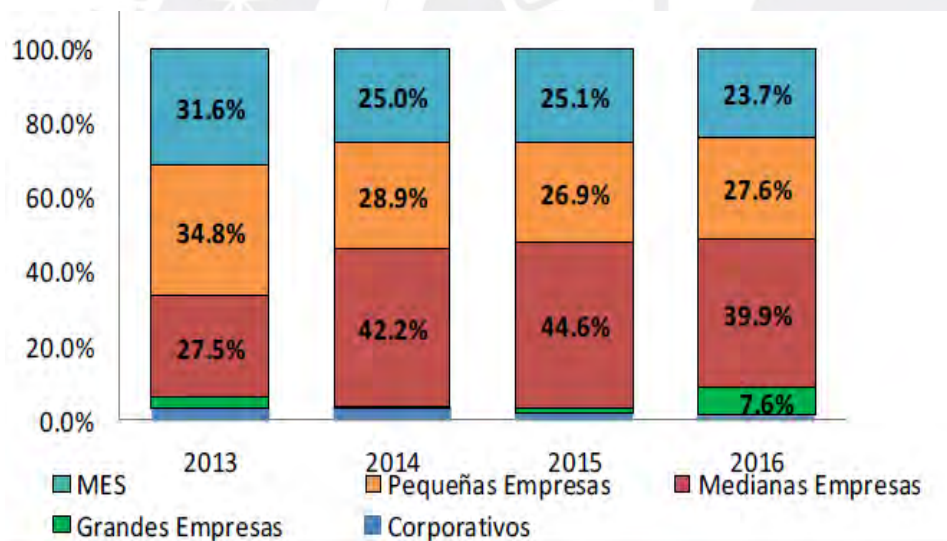


Figura 27. Colocaciones por tipo de empresa, 2013-2016.

Tomado de "Informe de Clasificación, Banco Agropecuario – AgroBanco," por Equilibrium Clasificadora de Riesgo Equilibrium, 2017b (<http://www.equilibrium.com.pe/AgroBanco.pdf>).

En 2016, Equilibrium Clasificadora de Riesgo (citado en AgroBanco, 2017)

determinó las oportunidades y amenazas del sector que la entidad debe tener en cuenta para las estrategias, asimismo, identificó las fortalezas y debilidades de AgroBanco; destacando

como su mayor fortaleza el ser un banco de desarrollo especializado dentro de su sector, en comparación con las IFIS (ver Tabla 13). También efectuó la evaluación del banco dentro su entorno financiero donde la entidad obtuvo la clasificación B+ teniendo en cuenta que en 2014 obtuvo la clasificación A-, en 2017 (Equilibrium, 2017) ratificó la clasificación B+ por su respaldo patrimonial y la calidad de su accionista absoluto que es el Gobierno peruano (ver Tabla 14).

Tabla 13

FODA de AgroBanco (Equilibrium Clasificadora de Riesgo)

Ítem	Factores	Ítem	Factores
	Fortalezas		Debilidades
1	Calidad soberana del Estado peruano como accionista del Banco.	1	Descalce en la brecha de 10 a 12 meses por vencimientos de adeudados.
2	Banco de desarrollo especializado en el sector agropecuario.	2	Alta participación de créditos reprogramados y prorrogados con respecto a la cartera vigente.
		3	Se muestra exposición patrimonial por mantener una cobertura de cartera problema por debajo de 100%.
		4	Expectativa de deterioro de los indicadores de rentabilidad del Banco.
	Oportunidades		Amenazas
1	Expansión del servicio a través del uso intensivo de los diferentes canales.	1	Potencial incremento en la mora de los créditos producto del sobreendeudamiento de los clientes.
2	Desarrollo de nuevos productos y bancarización de nuevos segmentos de mercado.	2	Establecimiento de políticas de condonación de deuda.
		3	Cambios climáticos, fenómenos naturales y cambio en el precio de los cultivos en el mercado internacional podría afectar la calidad crediticia de sus colocaciones.
		4	Riesgo de injerencia política.

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2016,” por AgroBanco, 2017 (http://www.agroBanco.com.pe/data/uploads/2017/pdf/MEMORIA_2016_I.pdf).

Tabla 14

Clasificación de Riesgos de AgroBanco

Instrumento	Clasificación		Definición de categoría actual
	Anterior (Al 30.06.16)	Actual (Al 24.03.17)	
Entidad	B+	B+	La entidad posee buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece, o en la economía.
Primer programa de instrumento de corto plazo (Hasta por S/ 200 millones) Primera emisión	EQL 2+.pe	EQL 2+.pe	Buena calidad. Refleja buena capacidad de pago de capital e intereses dentro de los términos y condiciones pactados.

Nota. Tomado de “Informe de Clasificación, Banco Agropecuario – AgroBanco,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2017b (<http://www.equilibrium.com.pe/AgroBanco.pdf>).

Banco de la Nación. Es una institución de apoyo financiero del Estado peruano que brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado. Dentro de su plan estratégico 2013-2017 (Banco de la Nación, 2013) presentó los objetivos estratégicos de la entidad con las cuales planeó alcanzar la visión esperada (ver Tabla 15).

Tabla 15

Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación

Ítem	Objetivo estratégico general	Objetivo estratégico específico
1	Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el ciudadano.	Incrementar la creación de valor económico. Incrementar la eficiencia. Promover la inclusión financiera para crear Valor social. Generar valor promoviendo servicios para el ciudadano. Mejorar la gestión de la responsabilidad social empresarial.
2	Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.	Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicios. Ampliar y mejorar la cobertura de los canales actuales y alternativos. Ampliar y mejorar la oferta de productos y servicios.
3	Lograr niveles de excelencia en los procesos.	Mejorar la gestión de riesgos relacionada a los procesos internos. Mejorar el uso de las TIC como soporte a los procesos internos. Mejorar los tiempos de respuesta a clientes para los principales productos y servicios. Alcanzar niveles de excelencia en los procesos de Gobierno Corporativo. Mantener la calificación pública de riesgo.
4	Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos.	Construir e implementar la nueva oficina principal del Banco. Implementar el nuevo core bancario. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

Nota. Tomado de “Plan Estratégico 2013-2017,” por Banco de la Nación, 2013 (<http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf>).

Además, presentó las fortalezas y debilidades que le permitirán aprovechar las oportunidades del mercado y ser más competitivo, así como, mitigar las amenazas del sector (ver Tabla 16 y 17). Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017d) efectuó la evaluación del banco dentro su entorno financiero, determinándose la ratificación de clasificación A, por el respaldo patrimonial y la calidad de su accionista absoluto que es el Gobierno peruano (ver Tabla 18). Dentro de las colocaciones de créditos directos otorgados por el banco; se tiene un 49.95% al MEF, 39.83% a la banca de consumo (multired y tarjetas de créditos), 4.53% a COFIDE y a las IFIS solo se otorgó el 1.18% del total de las colocaciones (ver Figura 28).

La Tabla 19 y Tabla 20 muestran información sobre los inicios, misión, visión, objetivos y principales productos financieros y no financieros; valores y clasificación de fortaleza financiera a nivel nacional de COFIDE y sus competidores potenciales.

3.6. COFIDE y sus Referentes

La definición de Benchmarking según Spendolini, 1994 (como se cita en D'Alessio, 2015) es un proceso sistemático y continuo destinado para la evaluación de los productos y procesos de las organizaciones que son reconocidas como referentes de buenas prácticas dentro de la industria.

Hoy en día, el Banco de desarrollo en el Perú tienen un peso de 2% frente al sistema financiero comercial, una cifra muy lejana a la de otros países como Brasil con 22% o México con 18%, según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo. Gestión (“Participación de banca”, 2014).

Por ello, para aumentar la participación de COFIDE en el sistema financiero peruano se analizará tres bancos internacionales como referentes: (a) Nacional Financiera (Nafin) de México, (b) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico y Social (Bndes) de Brasil, (c) Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), (d) Corporación de Fomento de Producción (Corfo) de Chile y (e) Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD).

Tabla 16

FODA del Banco de la Nación

Ítem	Fortalezas	Ítem	Debilidades
1	Valor de marca consolidada, con un alto nivel de identificación y reconocimiento por los pobladores de cada localidad del Perú.	1	No se prioriza la orientación a un enfoque por resultados, lo que se traduce en débiles indicadores institucionales planteados.
2	Ser la institución del Estado con mayor presencia en todo el país mediante la mayor red de oficinas del sistema financiero nacional (558 oficinas), incluyendo lugares donde es la Única Oferta Bancaria – UOB, destacando la mayor plataforma bancaria en el ámbito rural.	2	Personal poco motivado, orientado al cumplimiento de la tarea y no el logro de resultados de la institución. No hay reconocimiento ni castigo por la labor realizada.
3	Ser el principal Agente financiero del Estado peruano. Contar con una clasificación positiva de riesgo a nivel nacional e internacional. Interconexión estratégica con nuestro principal cliente a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAF).	3	Debilidad en el enfoque al cliente, lo que se relaciona con la falta de una perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, así como con el poco conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes y los productos/servicios que demandan.
4	Contar con la capacidad y la experiencia para interrelacionarse e interconectarse con entidades del Estado y acompañar el desarrollo de los programas sociales. Poseer los más bajos niveles de cartera atrasada de créditos de consumo respecto del total de créditos de consumo (calidad de la cartera de créditos de consumo) comparativamente con la banca privada.	4	No se tienen estrategias comerciales definidas por segmento de clientes, lo que está acotado al desarrollo de funciones de marketing y mecanismos de promoción y venta de productos, y débil función de seguimiento y evaluación de estrategias/ productos.
		5	El estatuto del Banco restringe posibilidades de ampliación /de segmentos de clientes distintos a los autorizados actualmente
		6	Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo.
		7	Diseño organizacional con una configuración funcional que no responde a las necesidades y dinamismo necesarios en el sector financiero (centralización e inadecuada coordinación y comunicación que dificulta el entendimiento de la tarea conjunta orientada al cliente/procesos fracturados).
		8	La gestión de procesos requiere ser orientada hacia los objetivos del Banco. Actualmente, no existe el enfoque de SLA o acuerdos de niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes (p.e. procesos de adquisiciones lentos y engorrosos).
		9	Limitada capacidad de atención a través de sus canales principales, tales como el canal de oficinas, que genera larguísimas colas (falta de personal receptor-pagador) y el canal ATM's (el número de cajeros automáticos representa el 10% del total de cajeros del Sistema Bancario).
		10	Los sistemas informáticos con los que cuenta el Banco necesitan ser actualizados para soportar adecuadamente el core business y exigencias de los clientes.
		11	Carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos.
		12	Gestión de riesgos requiere fortalecer su rol asesor a las distintas áreas del Banco, en particular a los órganos de línea
		13	Presenta el más alto nivel de gastos administrativos respecto de los ingresos totales en comparación con el resto de la Banca Múltiple (p.e. gastos de administración relacionados a Jubilación son el 28.6% del total de Gastos de Administración de Personal y Directorio; altos costos relacionados a personal receptor-pagador).

Tabla 17

FODA del Banco de la Nación (Continuación)

Ítem	Oportunidades	Ítem	Amenazas
1	Contar con un sistema financiero nacional sólido y estable, en un escenario de crecimiento económico continuo del Perú.	1	Riesgo del sistema financiero internacional y nacional ante una eventual agudización de la crisis financiera internacional.
2	Políticas priorizadas por el Estado peruano: Política de inclusión social y política de apoyo a la MYPE.	2	Escenario de fuerte competencia con la banca privada y las microfinancieras en los segmentos anteriormente poco atractivos tales como zonas rurales, serranía y MYPE.
3	Porcentaje de la población no bancarizada localizada principalmente en zonas más alejadas del país (Banco subsidiario).	3	Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios.
4	Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros.	4	Cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto Público y Tesorería.
5	Posibilidad de cofinanciar proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas.	5	Ocurrencia de eventos que pueden afectar la operación del Banco (desastres naturales, siniestros, robos, entre otros).
6	Constituirse en plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado.	6	Nuevas formas de fraude afectan las actividades y la imagen del Banco.
7	Desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación, lo que hace posible abordar mercados masivos y a distancia, con bajos costos de transacción (por ejemplo, a través de nuevos canales de atención como plataformas virtuales de atención).		

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Banco de la Nación 2013 – 2017,” por Banco de la Nación, 2013 (<http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf>).

Tabla 18

Clasificación de Riesgos de Banco de la Nación

Instrumento	Clasificación		Definición de categoría actual
	Anterior (Al 30.06.16)	Actual (Al 06.04.17)	
Entidad	A	A	La entidad posee buena estructura financiera y económica sólida y cuenta con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, la cual se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria al que pertenece o en la economía.
Primera emisión del primer Programa de bonos subordinados	AA+.pe	AA+.pe	Refleja muy alta capacidad de pagar el capital e intereses en los términos y condiciones pactados. Las diferencias entre esta clasificación y la inmediata superior son mínimas.

Nota. Tomado de “Informe de Clasificación, Banco de la Nación,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo. 2017d (<http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>).

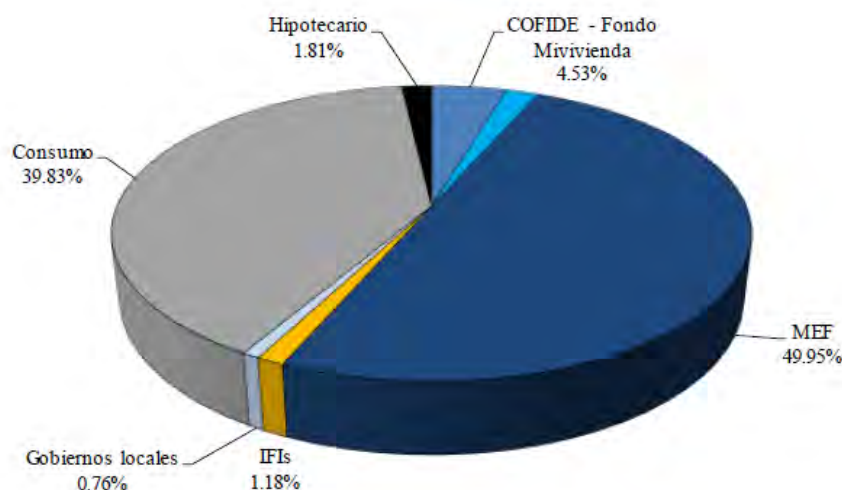


Figura 28. Colocaciones de créditos directos por segmento
Tomado de “Informe de Clasificación, Banco de la Nación,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo Equilibrium, 2017d (<http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>).

La Tabla 21 y Tabla 22 muestran información sobre los inicios, objetivos y principales productos financieros y no financieros de COFIDE y sus referentes en América.

Los posibles referentes de COFIDE a nivel mundial son:

Banco de Desarrollo de América Latina (**CAF**). CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países; de los cuales, 17 son de América Latina, el Caribe, España y Portugal; y 13 son bancos privados de la región. Tiene su sede en Caracas, Venezuela; además, cuenta con oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, México D.F., Ciudad de Panamá, Asunción, Lima, Montevideo, Madrid y Puerto España. Esta entidad promueve el desarrollo sostenible de las empresas, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. Su visión integrada, es producto de un importante programa de investigación y difusión del conocimiento, sobre temas de desarrollo y de políticas. Los mismos que se ven reflejados en sus indicadores financieros y su solidez financiera provista a través de la calidad de su cartera de préstamos, activos y patrimonio neto (ver Tabla 23).

Productos y servicios. CAF llega a toda América Latina a través de sus préstamos, cofinanciamientos, préstamos A/B, líneas de crédito, financiamiento estructurado, avales, garantías, servicios de banca de inversión y asesoría financiera, participaciones accionarias, fondos de cooperación y asistencia técnica. Motivados por una visión integral del desarrollo, CAF ofrece financiamiento y conocimiento mediante las siguientes líneas de acción:

- Apoyo a la diversificación de la matriz productiva de los países para facilitar su proceso de inserción competitiva en los mercados internacionales.
- Impulso al incremento de la productividad y a la disminución de la dependencia a las exportaciones de productos primarios.
- Promoción del aumento de los niveles de ahorro a través del fortalecimiento y la profundización de los mercados financieros.
- Fomento de la inversión en todas las formas de capital: humano, social, institucional, natural, financiero, físico y productivo con la intermediación y catalización de recursos financieros.
- Fortalecimiento de los sectores productivos nacionales mediante el impulso y el acompañamiento de los procesos pragmáticos de integración regional.
- Promoción del acceso universal a servicios de calidad en educación, salud, agua y saneamiento, que contribuyan a lograr una inclusión efectiva y posibiliten la disminución de las condiciones estructurales de inequidad.
- Impulso al desarrollo de las clases menos favorecidas mediante la generación de empleos formales y de calidad.
- Apoyo al desarrollo de la institucionalidad y fortalecimiento de las instituciones ejecutoras de operaciones en los países socios.

Tabla 19

COFIDE y sus Competidores Potenciales

Banco	Tipo	Sector foco	País / Inicio	Definición	Misión	Visión	Objetivos	Principales productos financieros	Principales productos no financieros	Valores	Clasificación fortaleza financiera (Nacional)
COFIDE	Estat al	<ul style="list-style-type: none"> Agricultura Pesca Infraestructura Comercio Exterior. Turismo. 	Perú 1971	Corporación Financiera de Desarrollo que es el Banco de desarrollo del Perú. 1971. Banco de primer piso. 1992. Banco de segundo piso. Fonafe es el principal accionista con el 99.22% de acciones.	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.	Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente, con alto impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú.	Canalizar recursos propios, de organismos internacionales y del mercado de capitales, para financiar a la MYPE y apoya el financiamiento de la infraestructura en el país.	<ul style="list-style-type: none"> Programas de inversión con apoyo del BID. Líneas de capital de trabajo de corto y largo plazo. Líneas de comercio exterior. Créditos subordinados. 	Capacitación empresarial y Programa PRIDER.	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Transparencia Compromiso. Respeto. Innovación. 	Año 2017: A
AgroBanco	Estat al	<ul style="list-style-type: none"> Agropecuario 	Perú 2001	Principal banco de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en las actividades agrícola, ganadero, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades. El Estado peruano tiene el 100% de acciones	Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural, enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones.	Banco de Desarrollo Rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.	<ul style="list-style-type: none"> Resolver el reto que plantea la lucha contra la pobreza convirtiéndose en una palanca para promover la inclusión de productores agropecuarios al sistema financiero. Orientado a apoyar a las micro y pequeños productores del sector agrícola, ganadero y acuícola atendiendo sus necesidades de financiamiento para las actividades de transformación, producción y comercialización. Lograr la sostenibilidad económica del Banco. Contar con un fondeo de bajo costo y diversificado. Bancarizar mediante crédito oportuno con asistencia técnica a las micro y pequeños productores. Capitalizar a los pequeños y medianos agricultores. Ser reconocidos como un Banco transparente. Incrementar el impacto social de AgroBanco. Contar con procesos eficientes. Optimizar las operaciones de forma sostenible, sobre la base de tecnología de información. Contar con una cultura organizacional. Adaptar la cultura al aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Créditos de Primer Piso: <ul style="list-style-type: none"> Crédito agrícola. Crédito Inclusivo. Crédito Agroequipo. Crédito Rapiequipo. Agromaquinaria. Crédito Credifinka. Creditierra. Crédito Forestal. Crédito Acuícola. Diversificación de Cultivos. Agroinsumos. Crédito pecuario. Créditos de Segundo Piso a IFIS: <ul style="list-style-type: none"> Fondo Agroperú. Fondo PREDA. Fondo Agroasiste. Fondo de Reversión productiva agropecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de alfabetización financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Vocación. Compromiso. Integridad. Trabajo en equipo. Innovación. Alto Desempeño. 	Año 2017: B+
Banco de la Nación	Estat al	Todos	Perú 1966	Es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. Tiene patrimonio propio y su cierre es indeterminada.	Brindar servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y autosostenible.	Ser reconocido como socio estratégico del Estado peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el valor económico y valor social generado para el Estado y el Ciudadano. Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros. Lograr niveles de excelencia en los procesos. Fortalecer la gestión para responder a las demandas y retos. Administrar por delegación las subcuentas del tesoro público y proporcionar al gobierno central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prestamos al gobierno subnacional (Infraestructura básica, Transporte y comunicaciones, Educación, Saneamiento, Salud, Electrificación). Línea de crédito para el financiamiento a la MYPE (Crédito de Segundo Piso). Fondo de garantía empresarial (Fogem), Banca Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa Juntos (Pagos a población pobre). Programa Pensión 65. Fondo de Inclusión social energético (FISE). 	<ul style="list-style-type: none"> Vocación de servicio al ciudadano. Compromiso e identificación. Promoción de la cultura financiera. Conducta ética y profesional. Responsabilidad social e inclusión financiera. 	Año 2017: A.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

colocac
Tabla 20

COFIDE y sus Competidores Potenciales (Continuación)

Banco	Tipo	Sector Foco	País / Inicio	Definición	Misión	Visión	Objetivos	Principales productos financieros	Principales productos no financieros	Valores	Clasificación Fortaleza Financiera (Nacional)
Banco de Crédito del Perú - BCP	Privado	Todos	Perú 1942	Es el Banco comercial más antiguo, y puede operar como banca múltiple. Es la principal subsidiaria de Credicorp.	Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.	Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.	Aspiraciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna. • Ser una empresa que atraiga, inspire, potencie y dinamice a los mejores profesionales. • Ser un referente regional en gestión empresarial potenciando su liderazgo transformador en la industria financiera del Perú. Ejes: <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores motivados. • Clientes contentos. • Gestión del riesgo sobresaliente. • Crecimiento eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos Mutuos. • Sociedad Agente de Bolsa-Credibolsa SAB. • Servicios de Asesoría de Inversión. • Administración de Patrimonios. • Fideicomisos. • Análisis. • Ofertas Públicas. • Registro de Acciones. • Titulaciones. • Tesorería y Cambios. • Mesa de Distribución. • Custodia de Valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de educación financiera BCP. • Programa semillero de talentos BCP. • Obras de infraestructura. • Voluntarios BCP. • Programa medioambiental. 	Principios: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Pasión por la metas. • Eficiencia. • Gestión al riesgo. • Transparencia • Disposición al cambio. • Disciplina. 	2017:A+
BBVA Banco Continental	Privado	Todos	Perú 1951	Sólida entidad financiera, sociedad anónima, formada por el grupo Breca (50%) y grupo BBVA (50%).	Entregar los mejores productos y servicios financieros a los clientes.	Trabajar por un futuro mejor para las personas.	Brindar las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad a sus diferentes grupos de interés.			Principios: <ul style="list-style-type: none"> • Cliente. • Creación de Valor. • Equipo. • Estilo de gestión. • Ética e integridad. • Innovación • Responsabilidad social 	2017:A+

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson

Tabla 21

COFIDE y sus Referentes

Banco	Tipo	Sector foco	País / Inicio	Definición	Misión	Visión	Objetivos	Principales productos financieros	Principales productos no financieros	Valores	Clasificación fortaleza financiera
COFIDE	Estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura • Pesca • Infraestructura • Comercio Exterior entre otros 	Perú 1971	Corporación Financiera de Desarrollo que es el Banco de desarrollo del Perú. Banco de primer piso. 1971. Banco de segundo piso. 1992.	Ser motor de desarrollo sostenible e inclusivo del país, impulsando su productividad y competitividad, otorgando financiamiento y otros servicios financieros.	Ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente, con alto impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú.	Canalizar recursos propios, de organismos internacionales y del mercado de capitales, para financiar a la MYPE y apoyar el financiamiento de la infraestructura en el país.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de inversión con apoyo del BID. • Líneas de capital de trabajo de corto y largo plazo. • Líneas de comercio exterior. • Créditos subordinados. 	Capacitación empresarial y Programa PRIDER.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia. • Compromiso. • Respeto. • Innovación. • Calidad. 	Año 2017: A
Bndes	Estatal	Todos	Brasil 1952	Banco nacional de desarrollo económico de Brasil, institución activa y moderna que continua explorando nuevas fronteras con el propósito de buscar nuevas alternativas para el desarrollo de un mundo globalizado e interconectado.	Promover el desarrollo sostenible y competitivo de la economía brasileña, con generación de empleo y reducción de las desigualdades sociales y regionales.	Ser el Banco del desarrollo de Brasil, institución de excelencia, innovadora y proactiva frente a los desafíos de nuestra sociedad.	<p>Apoyar las actividades de exportación, desarrollo socioambiental sostenible, innovación tecnológica, y la modernización de la gestión pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excepción: actividad bancaria / financiera. • Comercio de armas. • Moteles, saunas y baños públicos. • Juegos de predicciones y similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de proyectos de inversiones, adquisición de maquinarias, bienes e insumos de producción y exportación de máquinas. • Suscribe acciones, obligaciones simples, obligaciones convertibles, warrants, opciones y demás productos derivados. 	Inversiones de carácter social, cultural, ambiental, científico o tecnológico sin exigencia de reembolso.	<ul style="list-style-type: none"> • Ética. • Compromiso con el desarrollo. • Espíritu público. • Excelencia. 	
Nafin	Estatal		México 1934	Según la Comisión nacional bancaria y de Valores (2017) es una sociedad nacional de crédito, banco de desarrollo de México con patrimonios propios y de personalidad jurídica.	Nafin (2017) indicó que su misión es contribuir al desarrollo económico de México, facilitando el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios para el financiamiento requerido y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno, permitiendo impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional del país.	Nafin (2017) indicó que entre sus objetos está: Promover el ahorro así como la inversión, canalizar la ayuda financiera y técnica para la industria de México.	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Pyme • Programa de Compras al Gobierno Federal. • Programa Cadenas Productivas. • Programa de Garantías de Capital de Riesgo. 	Capacitación empresarial y plataforma de herramientas de negocio.			
Corfo	Estatal		Chile		CORFO (2017) indicó que tiene como misión el mejorar la competitividad y la diversificación productiva de Chile, que será a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, para fortalecer, tanto el capital humano así como las capacidades tecnológicas, buscando alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado.	CORFO (2017) indicó que tiene como visión el ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en la firma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI.	CORFO (2017) indicó que su principal objetivo es promover ser una sociedad de más y mejores oportunidades para la población y contribuir al desarrollo económico del Chile.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades tecnológicas. • Emprendimiento. • Innovación. • Inversión y Financiamiento. • Desarrollo PYME. • Inversiones estratégicas. • Chile transforma. 	Inclusión y Diversidad productiva.		

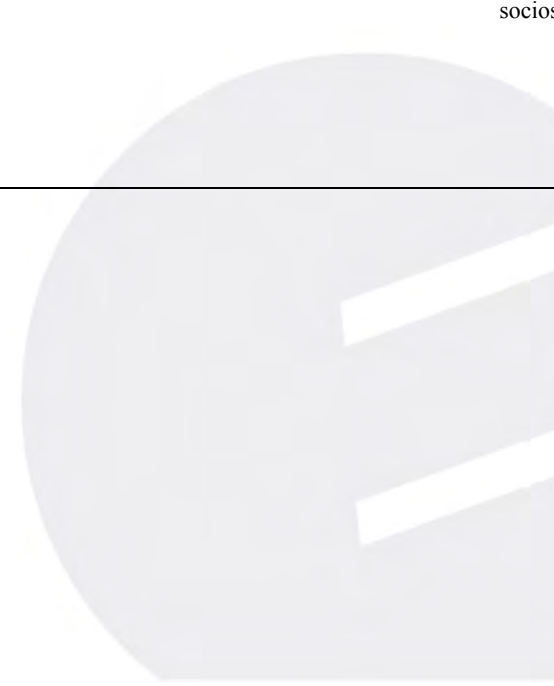
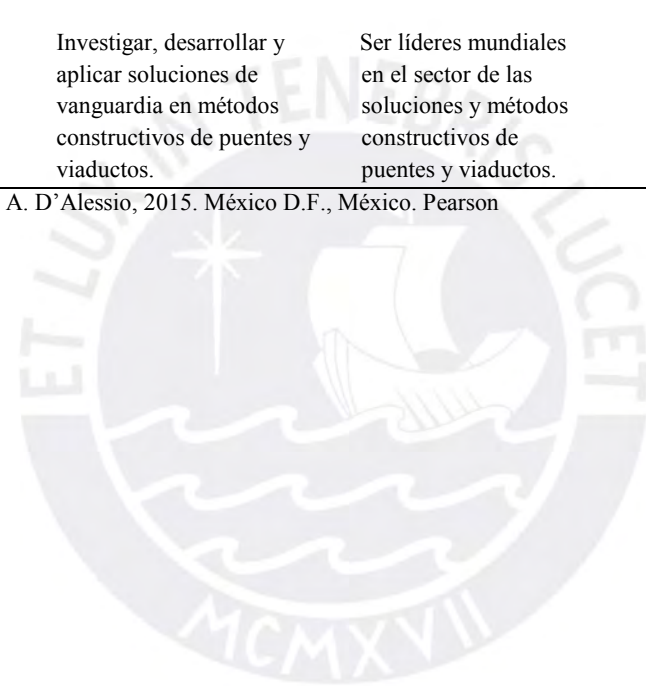
Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson

Tabla 22

COFIDE y sus Referentes (Continuación)

Banco	Tipo	Sector foco	País / Inicio	Definición	Misión	Visión	Objetivos	Principales productos financieros	Principales productos no financieros	Valores	Clasificación fortaleza financiera
CAF	Estatal		América 1970				Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos • Cofinanciamientos y préstamos A/B. Líneas de crédito Financiamiento estructurado • Avalos y garantías Servicios de banca de inversión y asesoría financiera Participaciones accionarias • Fondos de cooperación y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del acceso universal a servicios de calidad en educación, salud, agua y saneamiento, que contribuyan a lograr una inclusión efectiva. • Generación de empleos formales y de calidad. • Apoyo al desarrollo de la institucionalidad y fortalecimiento de las instituciones ejecutoras de operaciones en los países socios. 		
BERD	Estatal				Investigar, desarrollar y aplicar soluciones de vanguardia en métodos constructivos de puentes y viaductos.	Ser líderes mundiales en el sector de las soluciones y métodos constructivos de puentes y viaductos.					

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson



Estrategia de financiamiento. La estrategia de financiamiento de la CAF se basa en la diversificación de fuentes y plazos, la mitigación de riesgos asociados con la tasa de interés y las monedas; y la obtención de tasas competitivas, que permitan una intermediación eficaz de recursos financieros.

Fuentes de financiamiento. Bonos (69%), papeles comerciales (12%), depósitos a plazo (12%), préstamos y otras obligaciones (7%). CAF demuestra solidez continuamente con sus resultados operativos que se respaldan en la calidad de su cartera de préstamos y en el incremento constante de sus activos totales y patrimonio neto (ver Figura 29 y 30).

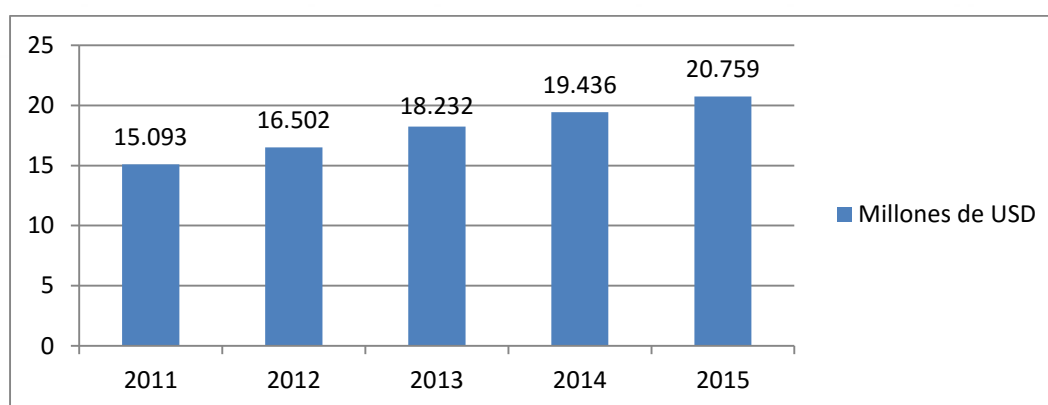


Figura 29. Cartera, 2011-2015.

Adaptado de “CAF. Estados Financieros,” por CAF, 2017 (<https://www.caf.com/es/sobre-caf/>).

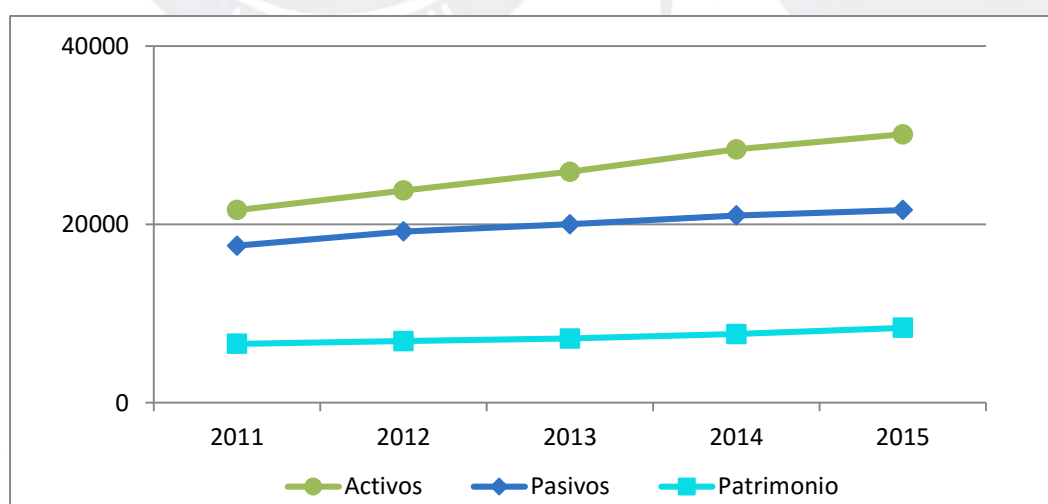


Figura 30. Estados Financieros 2011-2015 (En millones de US\$).

Adaptado de “CAF. Estados Financieros,” por CAF, 2017 (<https://www.caf.com/es/sobre-caf/>).

Tabla 23

Clasificación de Créditos

Clasificación de fortaleza financiera			
Fitch Ratings	AA-	F1+	Estable
Japan Credit Rating Agency	AA		Estable
Moody's Investor Service	Aa3	P-1	Estable
Standard & Poor's	AA-	A-1+	Negativa

Nota. Adaptado de "CAF. Estados Financieros," por CAF, 2017 (<https://www.caf.com/es/sobre-caf/>).

CAF se encuentra entre los emisores de Latinoamericanos con las mejores calificaciones de crédito gracias a los siguientes factores:

- Fuerte capitalización.
- Excelente calidad de activos.
- Alto nivel de liquidez.
- Rentabilidad y crecimiento sostenido.
- Tratamiento de acreedor preferencial.
- Apoyo continuo de sus accionistas.
- Amplia base de inversionistas.

En las políticas de gestión, integra variables sociales y ambientales; y dentro de sus operaciones aplica criterios de ecoeficiencia y sostenibilidad (ver Tabla 24). Además, obtiene recursos de los mercados internacionales para América Latina, promoviendo las inversiones y oportunidades de negocio que se presente en los países que integran CAF (OCDE, Cepal, CAF, 2013). Los procesos de la CAF, para los desembolsos son apreciados por los gobiernos de la región, por su rápida preparación y autorización flexible, ello compensa las tasas de interés y los plazos. El marco de las políticas de la CAF se enfoca en los sistemas políticos de los países, protege y divulga la información y la transparencia, promueve la participación de la sociedad civil, así como también contiene políticas de salvaguardia para proteger pueblos indígenas y diversidad cultural (Hamerschlag, 2008). La CAF contribuye a la gestión pública

y a la calidad institucional, enfocándose en la capacitación de los funcionarios y en la participación ciudadana, ya que la calidad institucional de los países es fundamental para la eficacia en la oferta de servicios y una adecuada implementación de políticas públicas (CAF, 2017).

Tabla 24

Informe Anual 2015 de CAF

Puntos de evaluación	Situación
Operaciones	En 2015, CAF aprobó 152 operaciones para un total de financiamiento de US\$ 12,255 millones, en un contexto de pérdida de dinamismo de las economías de América Latina.
Solidez financiera	Ratificación de las principales entidades calificadoras de riesgos, realización de 13 emisiones en los más prestigiosos mercados de capital por un total de US\$ 3,044 millones.
Aumento de capital	Los países accionistas acordaron un aumento de capital por US\$ 4,500 millones. Este incremento permitirá a CAF ofrecer hasta US\$ 100,000 millones en créditos para la región en el periodo 2016-2027.
Reflexión regional	Centro de reflexión a nivel regional, de prestigiosos centros de pensamiento, instituciones de educación como universidades, instituciones financieras y de desarrollo a escala global.
Jóvenes, liderazgo e inclusión	Impulsación del CAF para obtener acuerdos con la fundación Scholas Ocurrentes, así como iniciativa de “100,000 Strong in the Americas”, para promover iniciativas de educación e inclusión social en la juventud de América Latina.
Actualización en la agenda integral de desarrollo	Énfasis de CAF en la transformación a nivel productivo y fortalecimiento institucional.
Principales fondos de cooperación CAF	Fondo de Cooperación Técnica (FCT) Fondo de Desarrollo Humano (FONDESHU) Fondo de Cooperación Técnica de Terceros.
Principales fondos especiales	Fondo de Inversión y Desarrollo Empresarial (FIDE) Fondo de Financiamiento Compensatorio (FFC) Programa Latinoamericano de Cambio Climático (PLACC)
Intereses	Infraestructura Energía Desarrollo social Iniciativa de innovación social Ambiente de cambio climático Sector productivo y financiero Transformación productiva Investigación socioeconómica Desarrollo institucional

Nota. Adaptado de “Informe Anual 2015,” por CAF, 2015 (https://www.caf.com/html/ia_2015/es/).

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD). Es el banco que busca contribuir con el crecimiento de las empresas través de inversiones financieras, servicios de negocios y la participación en el diálogo político de alto nivel. BERD tiene un posicionamiento en el sector financiero, el cual le permite promover el espíritu empresarial. Las soluciones a medida que ofrecen, comparten el objetivo constante de fomentar la transición hacia economías de mercado, así como promover la innovación, el crecimiento y la transparencia. BERD tiene presencia mundial a través de financiamiento en más de 30 países, entre sus principales actividades están las operaciones en una amplia gama de industrias, desde la agroindustria hasta la infraestructura para el transporte. Los principales sectores son:

- Las instituciones financieras, incluye inversiones en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas a través de intermediarios financieros.
- Industria, el comercio y la agroindustria; comprende la agroindustria, la manufactura, los servicios, la propiedad, el turismo, los fondos de capital, tecnologías de la información y de la comunicación.
- Energía, se incluyen inversiones en el sector de los recursos naturales y de los servicios públicos de potencia y energía.
- Infraestructura, comprende la infraestructura y el transporte urbano y ambiental.

Entre los productos del BERD se destacan los proyectos de inversión financiera que son la parte central de sus operaciones. Así mismo, ofrecen servicios de asesoramiento empresarial y promueven la financiación del comercio y préstamos sindicados.

Los resultados en 2016 para el BERD indican una participación política sólida, acompañado de € 9.4 mil millones de inversión en 378 proyectos, una cantidad récord comparado a lo invertido en 2015. Obtuvo un beneficio neto de \$ 985 millones, con operaciones en 36 países. La Figura 31 muestra los resultados en números de las operaciones realizadas en 2016.

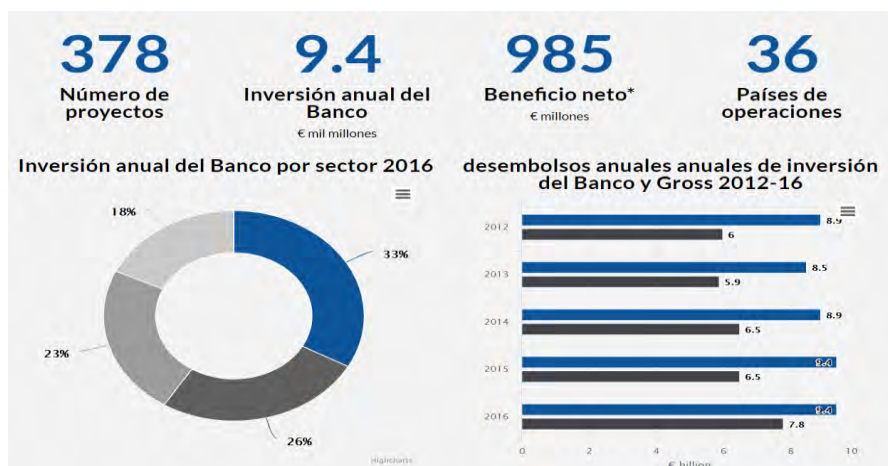


Figura 31. Resultados de BERD en números de 2016.

Tomado de “Reporte Anual BERD 2016,” por Banco Europeo, 2017 (<http://2016.ar-ebrd.com/>).

Nacional Financiera (Nafin). Es el Banco de desarrollo mexicano, considerado como referente para COFIDE por su alto desempeño. Nafin conjuntamente con el Banco Bancomext abarcan la mayor parte de sectores de la economía de su país atendiendo a la actividad comercial y empresarial privada (Pavón, 2010). La Tabla 25 muestra los objetivos actuales de Nafin. El Banco Mundial (“Banco Mundial elogia,” 2012) destacó la función contracíclica de Nacional Financiera (Nafin) de México y Kreditanstalt fuer Wiederaufbau (KfW) de Alemania durante la desaceleración de la economía mundial.

Banco (Bndes). El Banco de Desarrollo Económico y Social (BNDES) se considera como el principal agente de desarrollo de Brasil y se enfoca principalmente en incentivar el desarrollo y expansión de la industria e infraestructura de Brasil (BNDES, 2017c)

Bndes de Brasil es considerado como una de los principales Bancos de segundo piso, que cuenta con programas de financiamiento, que asume parte de costo del financiamiento para con la institución financiera intermediaria, por la cual el cliente paga una tasa equivalente a las del mercado internacional y más baja que las del mercado brasileiro. Es uno de los propulsores del desarrollo de Brasil, ofrece diversos mecanismos de apoyo financiero a las empresas de todos los tamaños de dicho país, personas y órganos de la administración pública, asimismo financia la expansión de las empresas más allá de las fronteras del país y

busca diversificar las fuentes de fondos en los mercados internacionales. El Banco apoya a cualquier negocio que ha financiado desde la fase de análisis inicial hasta el acompañamiento; hace hincapié en tres factores estratégicos a ser llevados en cuenta: la innovación, el desarrollo local y el desarrollo del medio ambiente. En responsabilidad social ambiental, el BNDES es el gestor del Fondo Amazonía, que fue creado para captar donaciones para la conservación y uso sustentable del bioma amazónico (BNDES, 2017a) (ver Figura 32).

Tabla 25

Objetivos de Nafin

Ítem	Objetivos	Detalle
1	Ampliar el acceso al financiamiento en mejores condiciones (más crédito y más barato).	Así como a otros servicios empresariales a las Mipymes y emprendedores, con un enfoque orientado a mejorar su productividad. El 75% del otorgamiento de crédito y garantías al sector privado se destinará a las Mipymes.
2	Apoyar el desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores prioritarios y de alto impacto.	En coordinación con otros Bancos de desarrollo y bajo esquemas que permitan corregir fallas de mercado. Se tiene programado que el saldo de la Cartera de Crédito de Primer Piso se incremente 11%
3	Fomentar el desarrollo regional y sectorial del país	A través de una oferta diferenciada de productos, de forma individual o con otros intermediarios, de acuerdo con las vocaciones productivas de cada región y con una estructura de soporte presencial, moderna y eficaz
4	Contribuir al desarrollo de los mercados financieros	A través de instrumentos y mecanismos innovadores que mejoren su funcionamiento y para que se fortalezcan como fuentes de financiamiento para las Pymes. Se tiene programado colocar títulos de mediano y largo plazo hasta un monto total de 20,000 MDP aproximadamente
5	Maximizar el impacto en el desarrollo económico	Sujeto a una rentabilidad financiera que asegure la sustentabilidad de largo plazo de la Institución. Con base en los ingresos y egresos programados, se estima obtener una rentabilidad sobre el capital de 6.5% nominal
6	Contar con una estructura de soporte y gestión flexible e innovadora	Con recursos humanos capacitados, que permitan a la Institución responder adecuadamente a los objetivos de política pública del Gobierno Federal, sin un impacto relevante en la situación financiera de la Institución. Se cubrirá la plantilla autorizada y se actualizará el plan de capacitación del personal, para apoyar el cumplimiento de las metas establecidas.
7	Asegurar que la institución cuente con una gestión orientada a resultados	Que permita mejorar su impacto en el desarrollo económico. Se tiene previsto apoyar con capacitación y asistencia técnica a 109,500 beneficiarios con cursos en línea, presencial y/o a través de las unidades móviles en el país.

Nota. Adaptado de "Nuestra estrategia. Misión Institucional, Objetivos y Metas," por Nafin, 2017 (<http://www.nafin.com/portalnfi/content/sobre-nafinsa/nuestra-estrategia/nuestra-estrategia.html>).

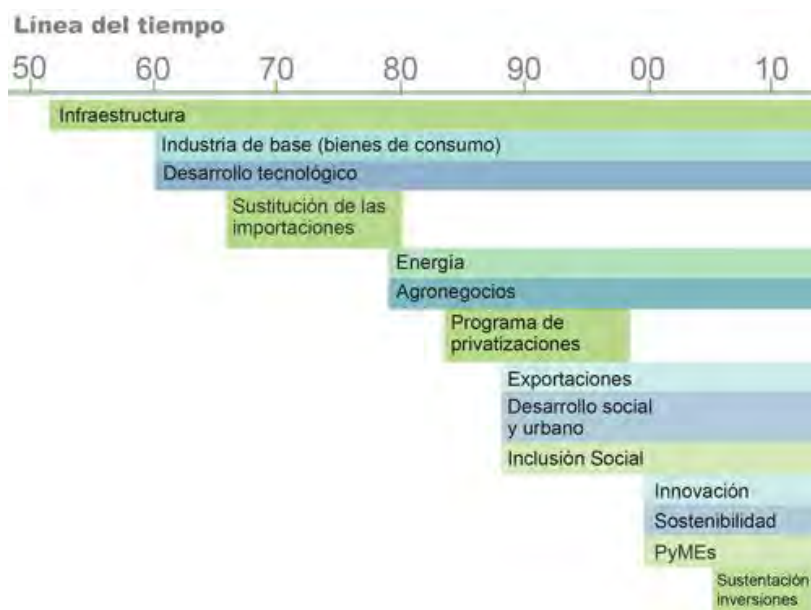


Figura 32. Desarrollo de productos Bndes.

Tomado de “Historia,” por Banco de Desarrollo de Brasil, 2017a

(http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/BNDES/historia.html).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Después del análisis competitivo de las fuerzas de Porter, se han identificado cuales son las capacidades que debe tener COFIDE para lograr el éxito. Según D’Alessio (2015) los factores clave de éxito afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector y la posición competitiva. En ese sentido, los factores claves de éxito son ocho: (a) gestión eficiente de la cartera de créditos, para evitar la concentración a nivel deudor; (b) gestión eficiente del riesgo, (Cepal, 2005) indicó contar con mecanismos que mejoren el perfil de riesgo de la operación mediante sistemas de evaluación de riesgo; (c) tasas de crédito accesibles, que permitan a las empresas acceder a los créditos y cumplir con sus obligaciones; (d) innovación constante en los productos y servicios, con adecuación a las actuales necesidades del sector o para segmentos poco atendidos o excluidos, como son de las zonas rurales, siendo líneas de crédito de corto, mediano y largo plazo orientadas al crecimiento y modernización de la empresa; (e) solvencia, para cumplir con sus obligaciones e incrementar sus colocaciones; (f) impacto positivo en el desarrollo del país, a través de proyectos de inversión que permitan el desarrollo socioeconómico

descentralizado e inclusivo; (g) asesoría constante a las empresas MYPE, a fin de garantizar su sostenibilidad a largo plazo y (h) personal competente, que ejecute los procesos de la organización de manera eficiente.

La matriz PC mostrada en Tabla 26, evalúa los factores claves que revelan las fortalezas y debilidades de COFIDE respecto a sus competidores. Si bien COFIDE no tiene competidores directos, sí tiene sustitutos en cada uno de los productos financieros que ofrece. Asimismo, la matriz PR mostrada en Tabla 27, efectúa una evaluación de los factores clave de éxito con las organizaciones que COFIDE tomará como referentes.

Tabla 26

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	COFIDE		AgroBanco		Banco de la Nación		Fondo MiVivienda		BCP		BBVA	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Gestión eficiente de la cartera de créditos.	0.18	1	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	3	0.54	3	0.54
2 Gestión eficiente del riesgo crediticio.	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36	3	0.54	3	0.54
3 Tasas de créditos accesibles.	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51	3	0.51	1	0.17	1	0.17
4 Innovación constante en los productos	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
5 Solvencia (ratio de capital global)	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
6 Impacto positivo en el desarrollo del país.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
7 Asesoría constante a las empresas MYPE.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
8 Personal competente	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total	1.00		2.32		2.47		2.30		2.30		2.41		2.41

Nota. Pond= Ponderación. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 131) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	COFIDE, Perú		Nafin, México		Bndes, Brasil		CAF, América Latina		BERD, Europa		Corfo, Chile		
	Peso	V	Pond.	V	Pond.	V	Pond.	V	Pond.	V	Pond.	V	Pond.
1 Gestión eficiente de la cartera de créditos.	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	4	0.72	3	0.54
2 Gestión eficiente del riesgo crediticio.	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
3 Tasas de créditos accesibles.	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68	3	0.51	3	0.51
4 Innovación constante en los productos	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
5 Solvencia (ratio de capital global)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6 Impacto positivo en el desarrollo del país.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Asesoría constante a las empresas MYPE.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Personal competente	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total	1.00		2.32		3.00		3.00		3.13		3.18		3.00

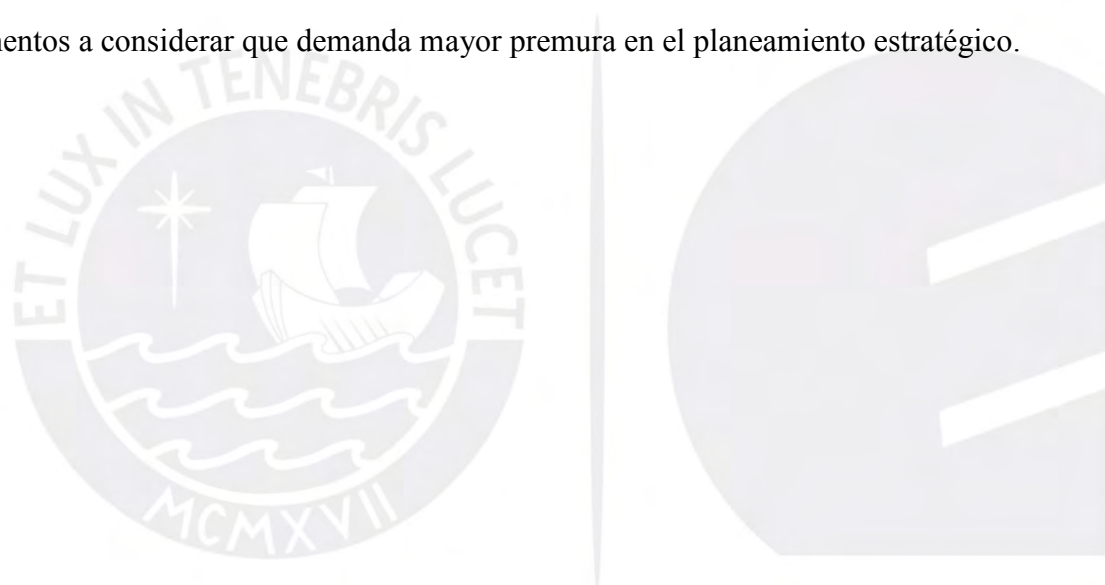
Nota. Pond= Ponderación. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 132) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

De la matriz PC, se puede observar que COFIDE tiene la menor capacidad para gestionar de manera eficiente la cartera de crédito, obteniendo un valor inferior de todos los sustitutos, incluyendo AgroBanco, que es otra entidad del Estado. De la misma forma, se puede apreciar que la banca comercial es la que mejor gestiona su cartera de créditos. Otro de los factores resaltantes a tener en cuenta, es la innovación constante en los productos, ya que la banca comercial innova sus productos en base a la evolución del mercado, sin embargo, COFIDE y las otras entidades del Estado no lo hacen. Por otro lado, 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 IFIS.

3.8. Conclusiones

Después de la evaluación realizada, se puede concluir que COFIDE se desenvuelve en un entorno que posee un gran potencial de desarrollo, debido al sostenido crecimiento económico que tiene el país y a la estabilidad política percibida por los inversionistas. El nivel de atractividad de la industria es favorable. Después de analizar el potencial de los productos sustitutos, la capacidad de negociación de los proveedores y la capacidad de negociación con los clientes; se concluye que la tasa de interés es un costo representativo para los clientes (entendido como el costo del dinero intermediado), por ello es uno de los elementos a considerar que demanda mayor premura en el planeamiento estratégico.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se analizará la información interna y actual de COFIDE; con el fin de encontrar estrategias para permitan alcanzar los objetivos de la organización. En ese sentido, se hará uso de la metodología AMOFHIT propuesta por D'Alessio (2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2015) el análisis interno AMOFHIT permitirá conocer las debilidades y fortalezas de la corporación, las cuales servirán de base para establecer estrategias, que permitan mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado. Las áreas de COFIDE que se analizarán son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo; en las cuales se identificarán las competencias distintivas, es decir, las fortalezas que no pueden igualarse fácilmente o ser imitadas por la competencia y que permitirán construir ventajas competitivas, tanto para el diseño estratégico como para contrarrestar las debilidades de la organización y transformarlas en fortalezas.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015), la administración es un medio para que la organización sea más competitiva en la industria en la que participa. En ese sentido, COFIDE (2017) menciona que uno de sus objetivos estratégicos para 2021 es buscar la excelencia en la gestión, la misma que ha logrado importantes avances en la administración corporativa mediante la implementación de herramientas de vanguardia y la incorporación de las mejoras prácticas y estándares internacionales. De acuerdo con COFIDE (2016a), dentro de las principales mejoras se encuentran:

- Formulación y seguimiento del plan estratégico, aplicando la metodología *Balanced Score Card*.

- Adecuación de la estructura organizativa a la evolución de las actividades de COFIDE.
- Implementación del sistema de mejora continua de los procesos y certificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, el mismo que fue implementado desde 2010 y que se consolidó en 2016 con la recertificación para los principales procesos de administración y procesos de gestión, control, soporte y mejora.
- Implementación del modelo de gestión integral de recursos humanos.
- Implementación de la gestión integral de riesgos, siguiendo las mejores prácticas internacionales.
- En proceso de implementación de la metodología de costeo por actividades de COFIDE.

Implementación de nueva plataforma informática SAP Banking para el core bancario e inicio de la implementación del *DataWarehouse*. COFIDE esta organizada bajo una sociedad anónima, la cual, es regida bajo las normas que regulan su actividad. La Ley 26702 y la Ley General del Sistema Financiero de Banca y Seguros y AFPs (SBS), son las normas vigentes que indican que COFIDE opera como un intermediario financiero. Sobre su composición accionaria, Fonafe en representación del Estado participa con el 99.22% del capital social y CAF con 0.78%. Con respecto a la gerencia de COFIDE, la plana gerencial se mantiene en su mayoría con profesionales de carrera, en la cual el gerente general representado por Alex Zimmermann Novoa se encarga de dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la corporación.

COFIDE cuenta con un sistema de control interno basado en el modelo de control Interno COSO que determina el nivel de madurez en: (a) entorno de calidad, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, información y comunicación; y (d) actividades de supervisión; el cual permite definir los planes de acción para la mejora continua del sistema.

En 2016, se implementó cinco planes de acción identificados en las autoevaluaciones de control interno. Sin embargo, dados los resultados negativos de los últimos trimestres, se creó la Gerencia de Activos Especiales con el objetivo de realizar el seguimiento de las operaciones de las operaciones en riesgo como COSAC, Gasoducto Sur Peruano, Generación Andina, entre otros (Equilibrium, 2017a).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

COFIDE al ser un intermediario financiero, su departamento de gestión comercial esta orientado a gestionar el fortalecimiento de la marca, el relacionamiento con los diferentes stakeholders y la responsabilidad social. En ese sentido, en 2016, COFIDE dió importantes pasos en la implementación de su estrategia, basada en generar desarrollo a través de una gestión de triple resultado, buscando impactar positivamente en el ámbito económico, social y ambiental. Su estrategia de posicionamiento se ha desarrollado teniendo como base los estudios efectuados con anterioridad (estudio de reputación de la marca, modelo de Responsabilidad Social), así como los avances del nuevo plan estratégico de COFIDE. Su slogan “Generamos bienestar, trascendemos juntos” ha sido la piedra angular sobre la que han basado las diversas acciones destinadas a fortalecer el posicionamiento de la marca, buscando siempre la maximización de los impactos generados. Asimismo, trabajaron en el mapeo y priorización de grupos de interés que les permita identificar los más relevantes: colaboradores, FONAFE, MEF y SBS (COFIDE, 2016a) (ver Figura 33).

Para llevar a cabo su estrategia elaboraron un modelo de comunicación efectiva, conformado por cuatro pasos: (a) planificación, (b) ejecución, (c) medición y (d) mejora; los cuales deben cumplir con los atributos de ser memorable, comprensible, creíble y lo mas importante generar la intención de compra. Esta comunicación la realizan a través de diversos canales, desde el gerente general, hasta un buzón de sugerencias, los cuales estan migrando de los medios tradicionales a los medios digitales, con el fin de gestionar eficientemente los

recursos y obtener el mayor impacto posible (COFIDE, 2016a).

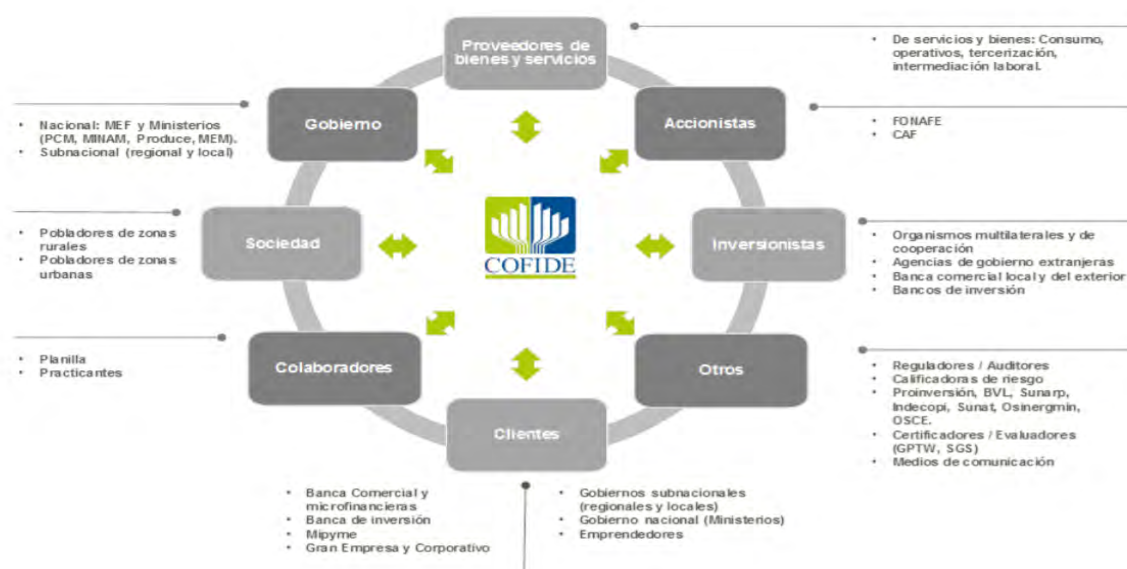


Figura 33. Stakeholders de COFIDE 2016.

Tomado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20V.F.pdf>).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

COFIDE realiza sus operaciones en un local ubicado en el distrito de San Isidro en la Avenida Augusto Tamayo 160. De acuerdo al estatuto de COFIDE (2012), que tiene como objeto el contribuir al desarrollo integral del país peruano, mediante la captación de fondos e intermediación financiera para la promoción y financiamiento de inversiones productivas y de infraestructura pública y privada en el ámbito nacional. COFIDE forma parte del Sistema Financiero Nacional del Perú, el cual puede realizar operaciones de intermediación financiera permitidas por la legislación y los Estatutos relacionados; y, en general, de toda clase de operaciones afines. En el marco de la Ley 28015 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y sus modificatorias, emitida por el Estado peruano, le han sido adicionadas diferentes funciones, las cuales son:

- Se deberá desarrollar productos financieros a través del diseño de metodologías adecuadas y la aplicación de tecnologías, que faciliten la intermediación para la MYPE.

- Se deberá predeterminar la viabilidad de los productos financieros estandarizados desde el diseño de los mismos.
- Se deberá implementar un sistema de calificación de riesgos para los productos financieros diseñado en colaboración la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).
- Se deberán canalizar los recursos a travez de las empresas de operaciones multiples, los cuales se destinarán a la MYPE.
- Diseñar los mecanismos de control de los intermediarios en colaboración con la SBS.
- Se debrá efectuar la coordinación y el seguimiento de las actividades relacionadas con los servicios prestados por las entidades privadas facilitadoras de negocios o supervisadas por la SBS o por la Superintendencia del Mercado de Valores.

COFIDE, al ser un banco de segundo piso, permite complementar la labor del sector financiero privado, principalmente en actividades como el financiamiento del mediano y largo plazo, del sector exportador y de la MYPE; canalizando los recursos gracias a su cultura corporativa.

COFIDE se forma con el propósito de fomentar la inversión de nuevos negocios y el desarrollo de la infraestructura como medio para la generación de empleo y el desarrollo del país. En ese sentido, desde inicios de 2009, ha priorizado su accionar en cuatro temas estratégicos: (a) financiamiento de la inversión productiva y en infraestructura, (b) desarrollo del MYPE, (c) desarrollo del mercado financiero y mercado de capitales y (d) búsqueda de la excelencia en la gestión (COFIDE, 2016a).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

COFIDE consideró que es necesario mantener indicadores de solvencia financiera ya que con ello contribuye a que la corporación sea sostenible en el tiempo. Asimismo, cuenta

con el respaldo del Gobierno, al ser el accionista principal y, por consiguiente, garantiza la capitalización de COFIDE. COFIDE tiene un ratio de capital global de 28.8% a diciembre de 2016, superior al promedio del sistema bancario que se encuentra en 15.7%. COFIDE, mediante el Decreto Supremo N° 113-2017-EF publicado, minimizó el riesgo debido a la definición de nuevos parámetros, haciendo que COFIDE incentive a sus colaboradores a una cultura de prevención de riesgos en la corporación. Uno de los parámetros nuevos se enfoca en que COFIDE no podrá colocar más del 25% del financiamiento total del proyecto, sin embargo, pueden presentarse algunas excepciones tales como permitir financiar hasta el 50% de un proyecto, siempre y cuando sea validado y aprobado por la junta general de accionistas donde participan Fonafe y la CAF (“MEF firmará compromiso,” 2017).

Por otra parte, COFIDE presentó un buen perfil financiero debido al respaldo financiero brindado por FONAFE y dejó constancia del capital robusto que maneja, de la calidad de los activos y reafirmó su razón de ser, ya que como Banco de desarrollo busca la inclusión social, así como la implementación de políticas públicas que contribuyan a una mejora en la calidad de vida de los peruanos. A continuación, se presenta la evolución del ratio de adecuación de capital desde 2012 hasta 2016 (ver Figura 34), asimismo, COFIDE tiene un porcentaje mayor de adecuación de capital con respecto a otras entidades del sector financiero (COFIDE, 2016a) (ver Figura 35).

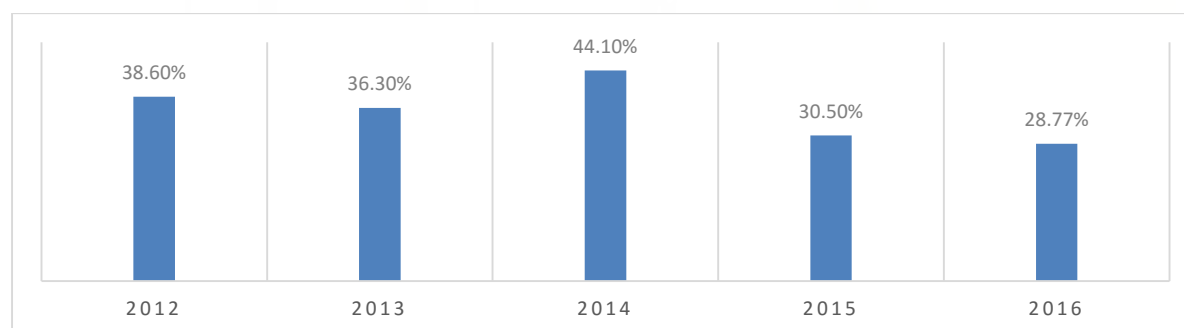


Figura 34. Ratio de adecuación de capital – Evolución COFIDE (en porcentaje).

Adaptado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20V F.pdf>).

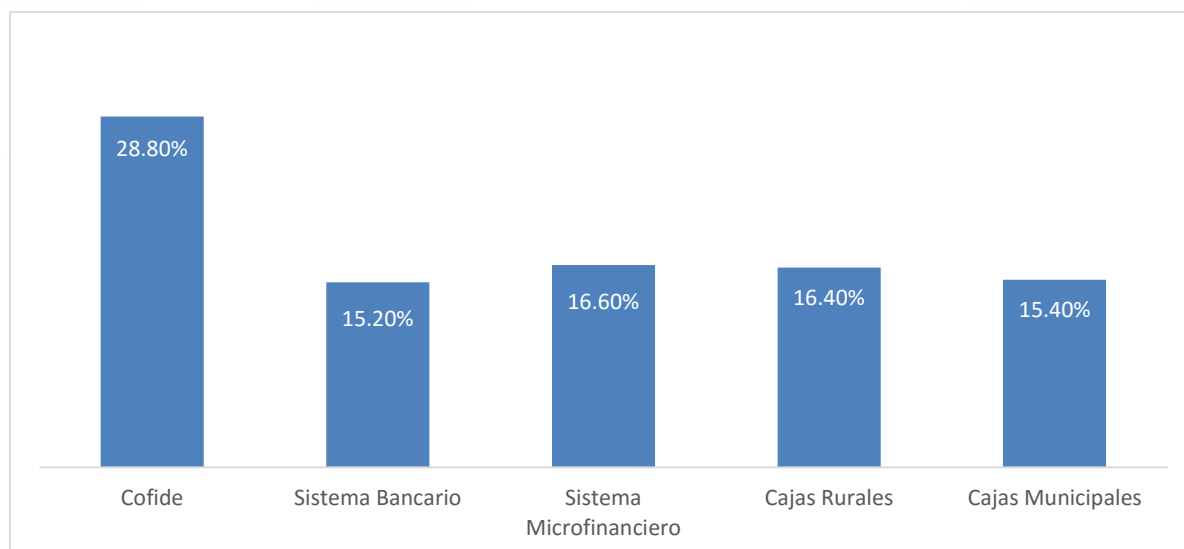


Figura 35. Ratio de adecuación de capital – Comparación COFIDE vs Sistema Financiero (en porcentaje).

Adaptado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>).

Las clasificadoras de riesgo internacional Standard & Poor's, Fitch Rating y Moody's elaboran informes en donde se califica el riesgo de las organizaciones con respecto al cumplimiento de sus obligaciones (COFIDE, 2017). A continuación, se refleja la clasificación internacional realizadas por las clasificadoras de riesgo (ver Tabla 28).

Tabla 28

Clasificación Internacional

	Standard & Poor's	Fitch Ratings	Moody's
Foreign long term	BBB+	BBB+	Baa2
Foreign short term	A-2	F2	
Local long term	BBB+	A-	Baa2
Local short term	A-2	F1	
Senior unsecured debt		BBB+	
Subordinated debt		BBB	

Nota. Adaptado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>).

Las clasificadoras de riesgo internacionales consideran a COFIDE como un Banco de desarrollo, el cual se encarga de atender las necesidades de generar negocios de los peruanos, en respuesta a las deficiencias presentadas en el país. Entre estas se tiene al alto déficit de infraestructura y el bajo nivel de inclusión financiera que se manifiesta en el país. Además, la clasificadora de riesgo considera que la rentabilidad de COFIDE es coherente con respecto a otros Bancos de desarrollo en la región. Asimismo, la clasificadora ratificó que COFIDE posee instrumentos con una robusta estructura económica y financiera, y que producto de la solvencia presentada en COFIDE es que se refleja una capacidad alta de pago de las obligaciones adquiridas (Equilibrium, 2017a). Las clasificadoras de riesgos clasificaron a COFIDE en la siguiente ubicación (ver Tabla 29).

Tabla 29

Clasificación Local

	Apoyo	Equilibrium
Institucional	A	A+
Segundo, Tercer y Cuarto Programa de Instrumentos Representativos de Deuda de Mediano y Largo Plazo	AAA (pe)	AAA.pe
Segundo Programa de Instrumentos Representativos de Deuda de Corto Plazo COFIDE	CP-1+ (pe)	EQL1+.pe

Nota. Tomado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>).

El monto obtenido de las aprobaciones según intermediarios de la cartera crediticia tuvo un crecimiento de US\$ 1,282.5 millones en 2016, relacionado a líneas de financiamiento multisectoriales, estructuras financieras y garantías. COFIDE administró un portafolio de inversión a finales de 2016 de US\$ 601 millones, lo que representó el 14% más con respecto a 2015, el cual ascendió en ese año a US\$ 529 millones. El portafolio está conformado por diversos instrumentos de deuda con distintos plazos y monedas, en el caso de moneda nacional (S/ 561 millones) y moneda extranjera (US\$ 434 millones). Las aprobaciones se

colocan a corto, mediano y largo plazo, donde se destaca el financiamiento de la inversión en infraestructura e inversión productiva y capital de trabajo (Equilibrium, 2017a).

A nivel de intermediación, las aprobaciones generadas a través de Bancos, arrendadoras y financieras representó el 80.4%; por otro lado, el 3.6% de las aprobaciones se dirigieron a través de las IFIES, las cuales están conformadas por las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), cooperativas y empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME) y el 16% de las aprobaciones corresponde a la compra de instrumentos de deuda (Equilibrium, 2017a) (ver Figura 36).

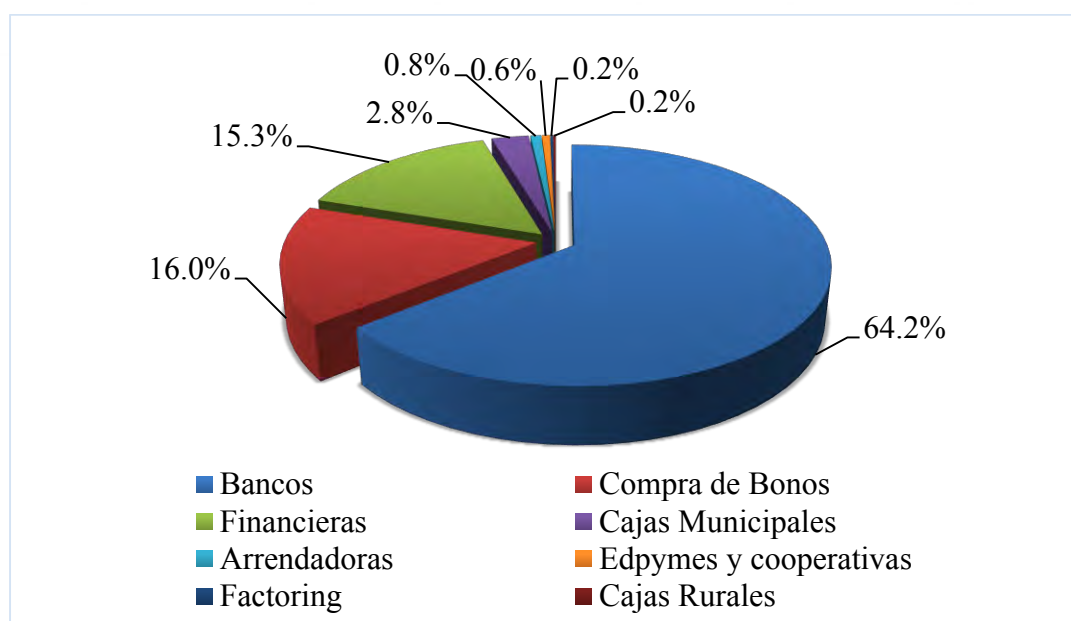


Figura 36. Aprobaciones 2016 según intermediarios.

Adaptado de "Memorias COFIDE 2016," por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20V F.pdf>).

La gestión de tesorería y administración de inversiones generó una cartera de inversiones para obtener mayor rentabilidad y maximizar el valor de la empresa y, con respecto a la gestión de pasivos, requirió financiamiento del mercado internacional, el cual permita realizar las colocaciones de créditos. A continuación, se presenta la participación obtenida por las diferentes fuentes de financiamiento al finalizar el 2016 (COFIDE, 2017) (ver Figura 37).

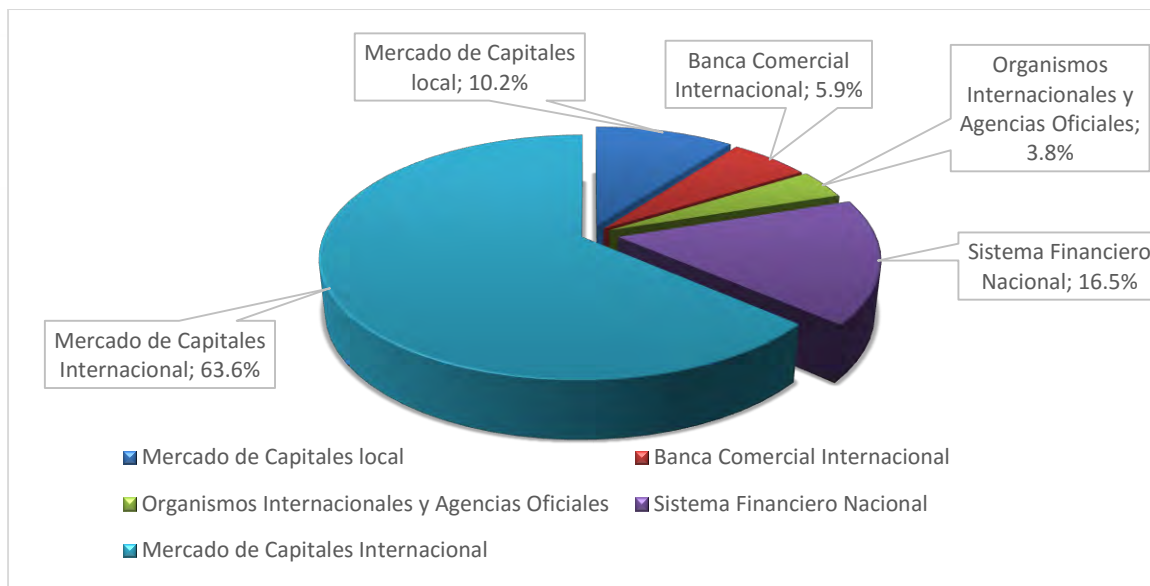


Figura 37. Estructura de financiamiento al finalizar 2016.

Tomado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a

(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20V.F.pdf>).

El mercado de capitales internacional representa el 63.6% del total adeudado con un saldo de US\$ 1,900 millones, el cual corresponde a bonos senior, que ascendieron a US\$ 1,600 millones, y bonos subordinados, los cuales ascendieron a US\$ 300 millones; dichos recursos han contribuido a obtener el financiamiento requerido para las colocaciones de mediano y largo plazo y para generar un mejor ratio de capital para COFIDE. Con respecto al sistema financiero nacional, este concepto representa el 16.5%, correspondiente a US\$ 492.8 millones del total adeudado, y se originó de la banca local por medio de las líneas de crédito y obligaciones con las cajas municipales, depósitos en garantía y pactos de recompra (COFIDE, 2017).

En relación al mercado de capitales locales, el saldo ascendió a S/ 1,204.4 millones, lo cual representa el 10.2% del total adeudado. Con respecto a la banca comercial internacional, los recursos procedentes del sistema bancario internacional ascienden a US\$ 1,77.1 millones y representan el 5.9% del total adeudado. Esta es una fuente clave para acceder a recursos con mayor facilidad para responder a la demanda del financiamiento a mediano plazo, el cual se enfoca en una adecuada gestión de montos, tasa y plazos. Por último, los organismos

internacionales y agencias oficiales brindan recursos a COFIDE, en donde, por ejemplo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) transfiere recursos a COFIDE a través de la inscripción entre ambas instituciones de convenios de traspaso de recursos (recursos provenientes de JICA y KfW). Asimismo, se adiciona en este rubro el préstamo brindado directamente a COFIDE por la CAF. Estas fuentes de financiamiento con las que cuenta COFIDE, permitieron que amplíe su cartera de clientes, que desarrolle nuevos productos con mejores condiciones financieras y que su portafolio de productos cuente con mejores tasas de interés, con el objetivo de fomentar el desarrollo sostenible y la inclusión financiera en el Perú (COFIDE, 2017).

A diciembre de 2016, el saldo total de las obligaciones correspondía a US\$ 2,987.5 millones, y suponía una disminución de US\$ 33.8 millones en relación al cierre de 2015 debido a los pagos efectuados por el préstamo de CAF (el cual ascendió a US\$ 30 millones) y del préstamo sindicado por US\$ 200 millones; estos son financiados por los desembolsos de emitidos por KfW y JICA y las emisiones en moneda nacional en el mercado de capitales local. COFIDE ha disminuido sus deudas de 2016 debido al financiamiento de acreedores como JICA y KfW, los cuales apoyan la inclusión financiera de los países en vías de desarrollo. Los préstamos mencionados se han otorgado en distintas monedas (yenes, euros y dólares americanos, entre otros), y se rigen por contratos Swaps con el objetivo de disminuir el riesgo de la tasa de interés y la tasa de cambio (COFIDE, 2017) (ver Tabla 30).

Con respecto al desempeño financiero, al cierre de 2016, el activo ascendió a US\$ 4,003.9 millones, lo cual representa 1% más con respecto al cierre de 2015. Por otro lado, el pasivo, ascendió a US\$ 3,165.8 millones, lo que representa 0.4% menos con respecto al cierre de 2015. Si bien los activos generados en 2016 están por debajo de lo registrado en 2015, en los pasivos que se registraron el mismo año se muestra una reducción con respecto a 2015, lo cual evidencia una mejora en la liquidez de la empresa. En los resultados financieros de 2016,

los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.9 millones, lo cual representa 16% más con respecto al cierre de 2015. Dicho resultado responde al incremento de ingresos por intereses y comisiones de cartera, adicionalmente por los intereses, por disponible e inversiones. La utilidad neta ascendió a S/ 78 millones, lo cual representa 5% menos con respecto al cierre de 2015 (COFIDE, 2017).

Tabla 30

Saldo Adeudado por Moneda (incluye Swaps) (en US\$)

Modalidad	PEN	US\$	EUR	JPY	Total (en US\$)	(%)
Corto plazo	281.46	0.21	-	-	281.67	9.30%
Mediano y largo plazo	516.43	2,230.26	0.92	4.35	2,751.97	90.7%
Total	797.89	2,230.47	0.92	4.35	3,033.63	100.00%
(%)	26.30	73.52	0.03	0.14	100	

Nota. Adaptado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>).

Cabe mencionar que COFIDE, en el primer trimestre de 2017, ha presentado sus estados financieros donde se evidencia pérdidas por encima de los S/ 52 millones de soles, por lo cual el presidente de COFIDE está elaborando un plan de fortalecimiento patrimonial para contrarrestar esta pérdida (COFIDE, 2017) (ver Figura 38).

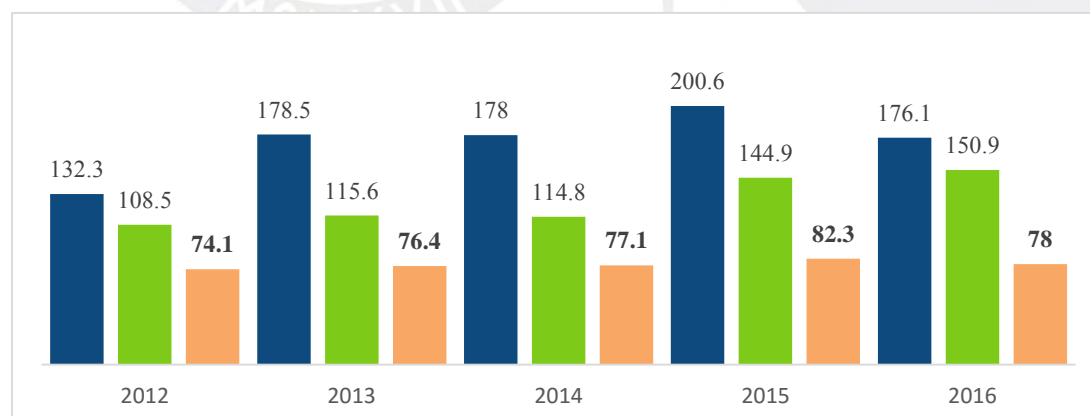


Figura 38. Utilidad neta y EBITDA, 2012-2016 (en millones de S/).

Adaptado de “Memorias COFIDE 2016,” por COFIDE, 2016a (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>).

Con respecto al patrimonio, el MEF se comprometió a adquirir acciones de COFIDE para fortalecer su patrimonio, por lo que el MEF debe adquirir el 20% de acciones no líquidas durante los próximos cuatro años. En ese sentido, en mayo de 2017, el MEF se comprometió en adquirir las 19,590 acciones emitidas por la CAF. Esta venta de acciones generaría beneficios ya que se obtendrían ganancias, pues dicha venta se ejecutaría a valor patrimonial (superior al valor nominal inicial), por lo que trae como resultado mayor liquidez. El patrimonio con el que cuenta COFIDE asciende a US\$ 1,000 millones, de los cuales US\$ 700 millones corresponden a acciones no líquidas. Este no se toma en cuenta dentro del patrimonio efectivo en la evaluación realizada por las calificadoras de riesgos, por lo que el acuerdo con el MEF contribuirá a mejorar su calificación crediticia.

COFIDE ha difundido en su página web el presupuesto ejecutado desde enero hasta junio de 2017. Con respecto al presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado desde enero hasta junio de 2017 se reflejaron desviaciones en los siguientes rubros tales como: (a) efectivo disponible, (b) inversiones negociables y a vencimiento, (c) cartera de créditos neto, (d) cuentas por cobrar neto, (e) cuentas por pagar, (f) adeudos y obligaciones financieras a corto plazo, (g) adeudos y obligaciones financieras a largo plazo, (h) capital social y (i) capital adicional (COFIDE, 2017). En el rubro efectivo disponible, desde enero hasta junio de 2017, COFIDE hizo uso de más efectivo disponible con respecto a lo planificado, lo cual representa 94% más de lo estimado (ver Figura 39).

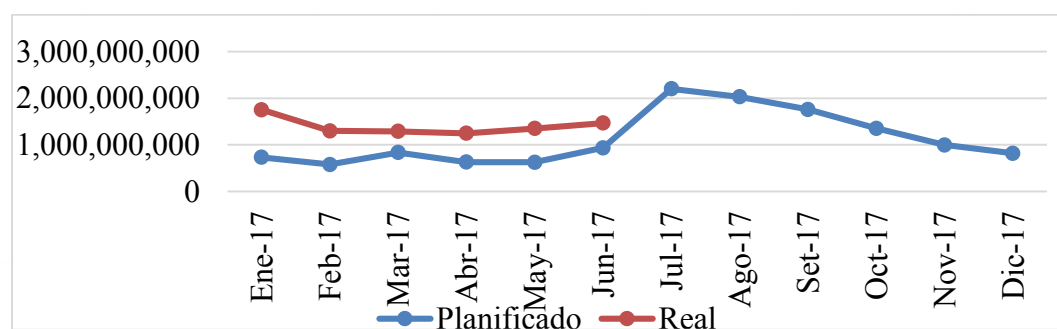


Figura 39. Efectivo disponible 2017 (en millones de S/).
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro inversiones negociables y a vencimiento, desde enero hasta junio de 2017 se visualiza que COFIDE ha realizado diversas inversiones con el objetivo de maximizar la rentabilidad del negocio; sin embargo, hay algunas inversiones que no se han llegado a concretar según lo planificado, que correspondieron al 2% menos de lo estimado hasta junio de 2017 el cual no es representativo (ver Figura 40).

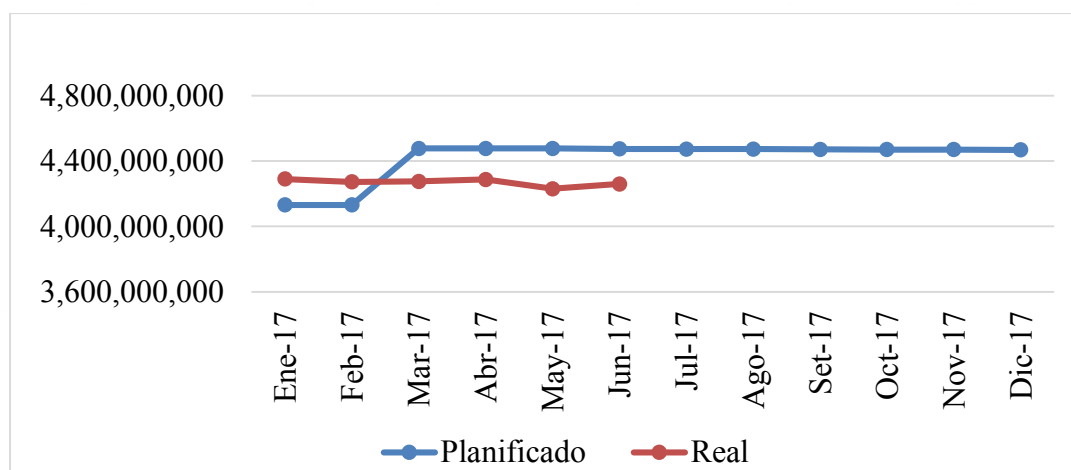


Figura 40. Inversiones negociables y a vencimiento (neto) 2017 (en millones de S/). Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

Por otro lado, en el rubro cartera de créditos (neto), desde enero hasta junio de 2017 COFIDE colocó más créditos con respecto a lo planificado, lo cual representó 34% más de lo estimado (ver Figura 41).

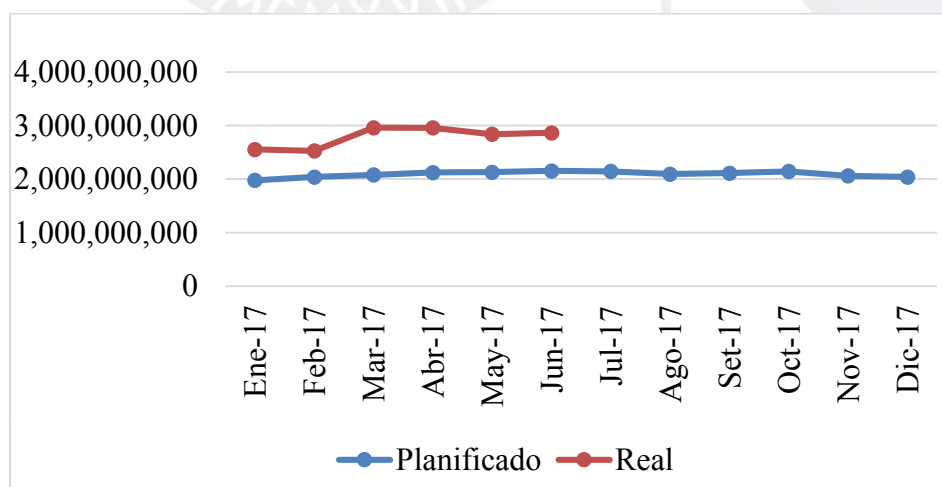


Figura 41. Cartera de créditos (neto) 2017 (en millones de S/). Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro cuentas por cobrar, desde enero hasta junio de 2017, COFIDE no cumplió con la cuota de cobranza mensual planificada, que correspondió a 90% menos de lo estimado hasta junio de 2017. Esto es alarmante debido a que impacta en los resultados financieros de COFIDE (ver Figura 42).

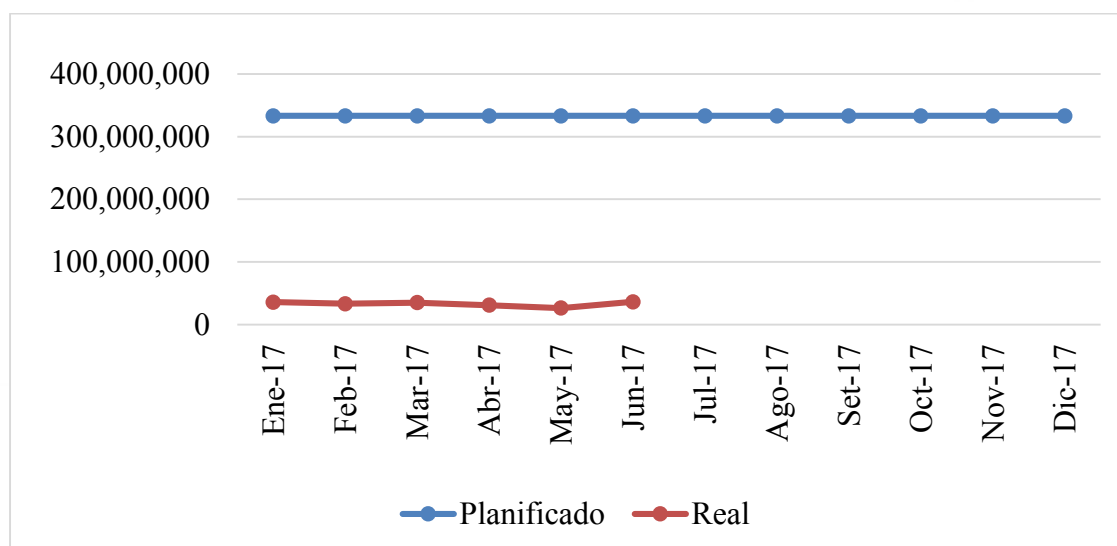


Figura 42. Cuentas por cobrar 2017 (en millones de S/).
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro cuentas por pagar, desde enero hasta junio de 2017, se visualiza que COFIDE ha efectuado pagos mensuales por encima de lo planificado, el cual, en el primer semestre de 2017, representó 625% más de lo estimado hasta junio de 2017. Esto impacta negativamente en los resultados financieros de COFIDE (ver Figura 43).

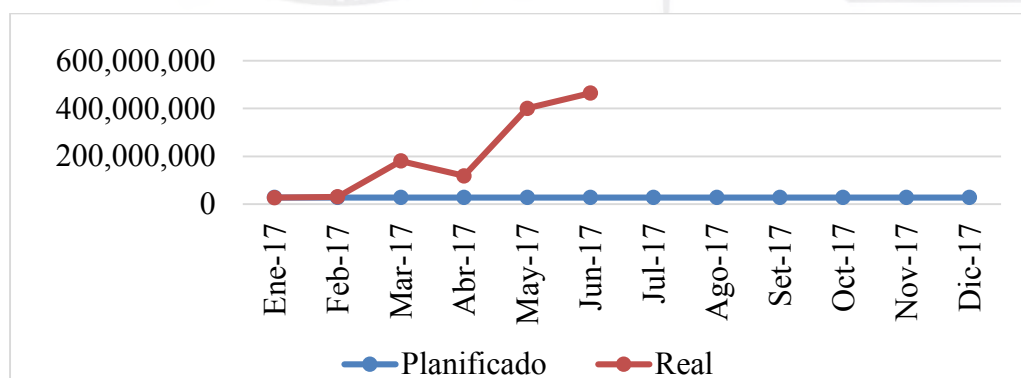


Figura 43. Cuentas por pagar 2017 (en millones de S/).
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro adeudos y obligaciones financieras a corto plazo, desde enero hasta junio de 2017, se visualiza que COFIDE ha efectuado pagos mensuales menores a lo planificado, el cual en el primer semestre de 2017 representó 39% menos de lo estimado hasta junio de 2017. Esto impacta ya que, debido a la situación actual de COFIDE, genera que se adquieran más obligaciones (ver Figura 44).

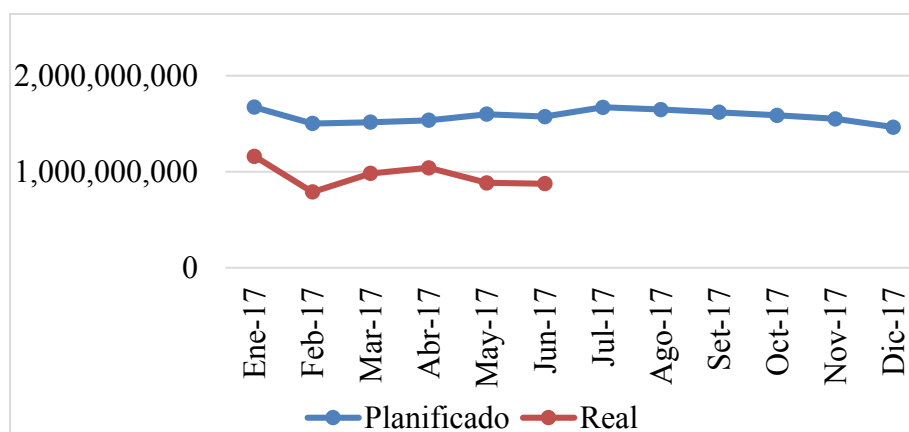


Figura 44. Adeudos y obligaciones financieras a corto plazo 2017 (en millones de S/)
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro adeudos y obligaciones financieras a largo plazo, desde enero hasta junio de 2017, COFIDE efectuó pagos mensuales menores a lo planificado. En el primer semestre de 2017, representó 39% menos de lo estimado hasta junio de 2017, por lo cual COFIDE está priorizando la adquisición de más obligaciones para que tener mayor espalda financiera y así generar mayor capacidad de financiamiento a sus clientes (ver Figura 45).

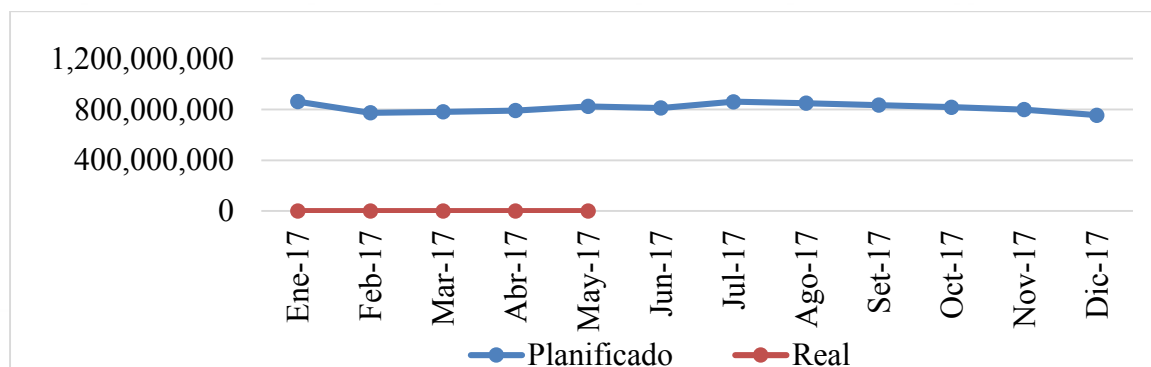


Figura 45. Adeudos y obligaciones financieras a largo plazo 2017 (en millones de S/)
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro capital social, desde enero hasta junio de 2017, COFIDE recibió capital social mensual por debajo de lo planificado, el cual, en el primer semestre de 2017, representó 85% menos de lo estimado hasta junio de 2017. Por ello, COFIDE está priorizando la adquisición de más obligaciones para que obtener mayor espalda financiera y así generar mayor capacidad de financiamiento a sus clientes (ver Figura 46).

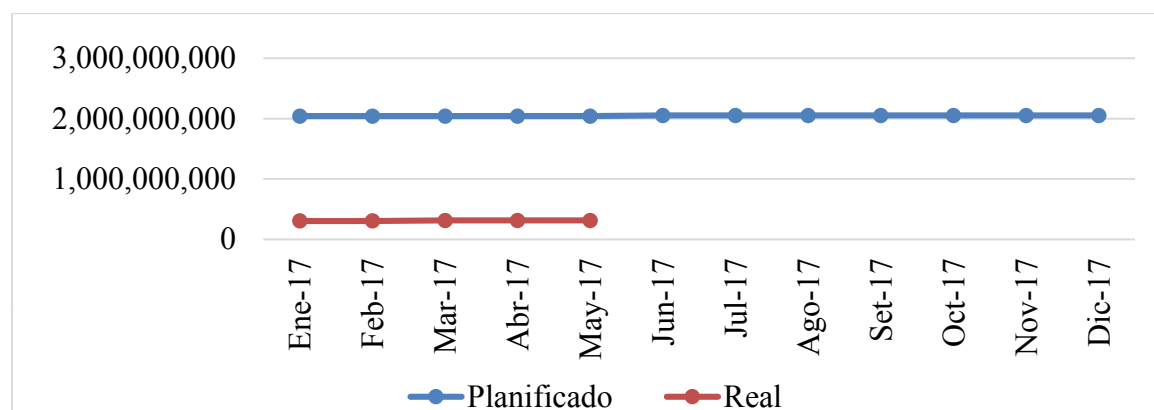


Figura 46. Capital social (en millones de S/).
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

En el rubro capital adicional, desde enero hasta junio de 2017, se visualiza que COFIDE ha recibido capital adicional por encima de lo planificado hasta junio de 2017, por lo cual COFIDE está priorizando el otorgamiento de más capital adicional para que obtenga mayor espalda financiera y así generar mayor capacidad de financiamiento a sus clientes (ver Figura 47).

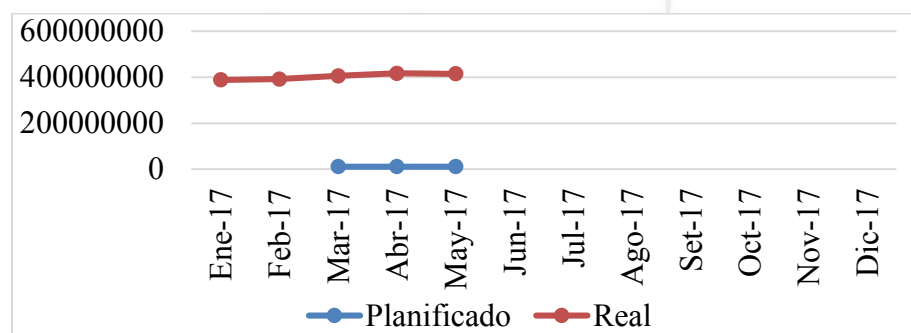


Figura 47. Capital adicional (en millones de S/)
Adaptado de “Presupuesto Ejercicio 2017,” por COFIDE, 2017b
(<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

COFIDE es una empresa orientada a la Excelencia en la Gestión, por lo que cuenta con una cultura predominante enfocada en el capital humano que se complementa con una cultura de “Innovación” y de “Liderazgo”; planteamientos que se encuentran alineados a su estrategia como Banco de Desarrollo del Perú. Por esta razón, sus líderes y colaboradores impactan de manera positiva en el desarrollo del país. En este aspecto, la gestión del personal se efectúa aplicando el Modelo de Gestión Humana por Competencias, a través del desarrollo de los colaboradores a nivel personal y profesional. Bajo el lema “mejores personas, mejores profesionales”, COFIDE se ha consolidado como un excelente lugar para trabajar. Esta orientación les ha permitido, por cuarto años consecutivos, ubicarse entre las 50 mejores empresas para trabajar a nivel nacional, ocupando el quinto lugar en la categoría de empresas de hasta 250 colaboradores. Asimismo, han sido reconocidos dentro del TOP 50 en la lista de las mejores empresas para trabajar de América Latina (de 50 a 500 empleados), ocupando el décimo sexto lugar al demostrar altos niveles de confianza, compromiso, orgullo y camaradería, como parte de nuestra cultura organizacional (COFIDE, 2017a).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En 2016, COFIDE implementó mejoras en la plataforma tecnológica de la organización para mejorar la comunicación de las diferentes áreas. El rol de los sistemas de información y del área de TI, es clave para cumplir los objetivos del negocio. Dentro de las mejoras implementadas se encuentran: (a) la herramienta de mesa de ayuda “Aranda” para la gestión de incidencias, requerimientos y cambios; (b) la activación de herramientas colaborativas como “skype empresarial”, como herramienta para mejorar la productividad y el Servidor de Aplicaciones Virtuales, que permite a los usuarios con internet conectarse desde fuera de las oficinas de COFIDE a las aplicaciones y recursos de COFIDE; (c) la ampliación de red inalámbrica, para incrementar el número de access points por piso

mejorando así la conectividad de los dispositivos móviles a la red de COFIDE y en consecuencia a los diferentes servicios y aplicaciones; y (d) la estandarización de soluciones por medio de portal COFIDE (eliminación de la plataforma JBOSS) y Sistema CRO (eliminación del BTOOL), con el fin de contar con un mantenimiento estándar y reducir costos de desarrollos especializados (COFIDE, 2017a).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las actividades relacionadas con la investigación, desarrollo y gestión eficiente de los recursos de las tecnologías de información están a cargo de la gerencia de operaciones, más específicamente de la sub gerencia de TI. COFIDE hace uso de las tecnologías para mejorar la eficiencia de los procesos de negocio, por lo cual en 2016, realizaron nuevas implementaciones y mejoras en sus sistemas de información. Dentro de las nuevas implementaciones se desarrolló un nuevo modelo de accesos SAP, un sistema de información gerencial, se automatizó el cálculo de encaje bancario y la carga de estados financieros a la SBS. También, se implementó una herramienta de mesa de ayuda y se activaron herramientas colaborativas para mejorar la productividad de los colaboradores. Dentro de las mejoras, se encuentran la ampliación de la red inalámbrica que mejoró la conectividad de los dispositivos a los sistemas de la organización y se estandarizaron las soluciones para mejorar su mantenimiento y reducir costos de desarrollos especiales.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permitió evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, y permitirá ver la interacción entre las áreas. Como resultado del proceso de evaluación del entorno interno de COFIDE, se identificó las fortalezas y debilidades más relevantes, las cuales serán analizadas en la MEFI. La matriz de factores internos para COFIDE considera 15 factores determinantes de éxito, los

cuales son ocho fortalezas y siete debilidades. Los pesos fueron estimados luego de ordenar los factores por orden de importancia (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

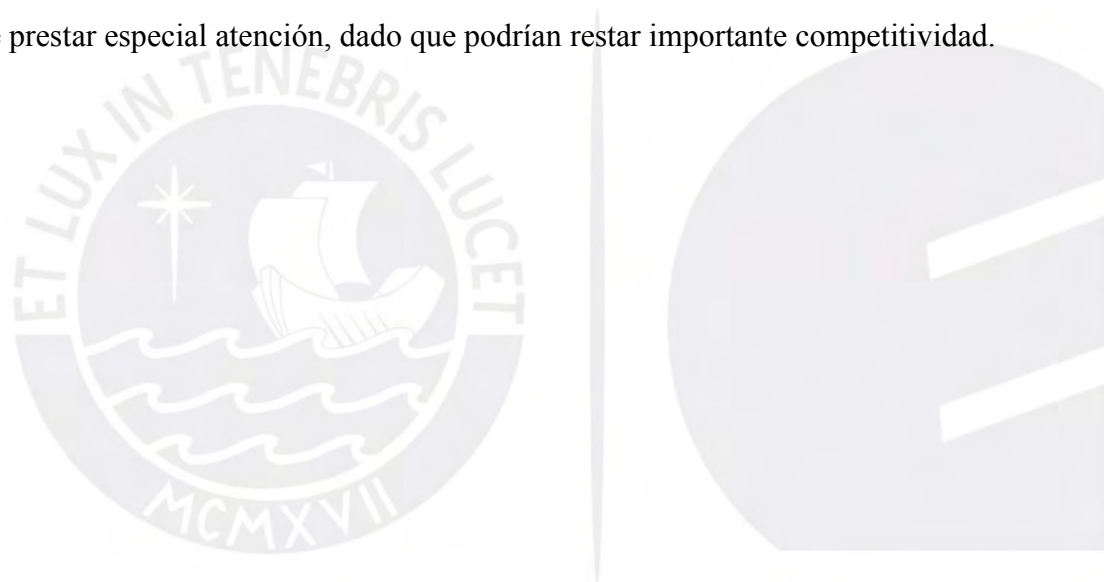
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia en el financiamiento a mediano y largo plazo de proyectos de infraestructura e inversión productiva, con instituciones locales y del exterior.	0.08	4	0.32
2	Acceso a recursos financieros a tasas competitivos tanto en el mercado local e internacional, sin depender de los fondos del gobierno.	0.10	4	0.40
3	Buena clasificación crediticia.	0.05	4	0.20
4	Certificación ISO 9001:2008, en los procesos de fideicomisos y comisiones de confianza, y de generación de calendarios de pago y cobranza de colocaciones.	0.05	3	0.15
5	Estructura orgánica simple y flexible.	0.05	3	0.15
6	Disponibilidad de herramientas informáticas como soporte a la gestión estratégica, operativa y de riesgos.	0.05	3	0.15
7	Respaldo financiero del Estado peruano y de sus accionistas para cumplir con sus obligaciones en el plazo y condiciones pactadas.	0.10	4	0.40
8	Fortalecimiento del patrimonio de la entidad a través de otros accionistas.	0.05	4	0.20
Subtotal		0.53		1.97
Debilidades				
1	Falta de difusión de los productos financieros de COFIDE. Falta de posicionamiento como Banco de desarrollo del Perú.	0.08	1	0.08
2	Falta de capital humano con potencial innovador y adaptación a nuevos escenarios.	0.06	2	0.12
3	Opera bajo las directrices de Fonafe. Falta de autonomía.	0.05	2	0.10
4	Gestión ineficiente de la cartera de créditos. Concentración de la cartera de crédito.	0.10	1	0.10
5	Falta de un indicador del impacto de sus colocaciones.	0.05	1	0.05
6	Restricciones sobre la participación máxima de financiamiento (25%).	0.08	1	0.08
7	Falta de control sobre las tasas de crédito propuestos por los intermediarios.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.47		0.63
Total		1.00		2.60

Nota. Pond= Ponderación. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 185) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

De la evaluación interna de las principales áreas funcionales de la organización se puede concluir que una de las fortalezas más importantes de la organización es el respaldo

financiero otorgado por el Estado, permitiéndole seguir operando a pesar de los resultados negativos de los últimos meses. De la misma forma, la buena clasificación crediticia de sus instrumentos financieros a pesar las últimas clasificaciones, le permiten acceder a fondos internacionales y nacionales sin depender de los recursos del Estado. Por otro lado, una de las debilidades más resaltantes es la ineficiente gestión de la cartera de crédito, lo que le ha llevado a tener una alta concentración de la cartera a nivel de deudores y reducir la clasificación de crédito. La Matriz de Evaluación de Factores Internos da como resultado 2.60, en una escala del uno al cuatro, por tanto, COFIDE cuenta con fortalezas más sólidas e importantes que las debilidades. Sin embargo, 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.



Capítulo V: Intereses de COFIDE y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se determinan los intereses organizacionales, el potencial organizacional y principios cardinales organizacionales de COFIDE, para posteriormente definir los objetivos de largo plazo con el fin de determinar los resultados que la organización espera alcanzar.

5.1. Intereses de COFIDE

“Los intereses organizacionales son los que se debe alcanzar a cualquier costo para ser competitivo y tener éxito” (D’Alessio, 2015). Para el caso de COFIDE, los intereses que se han considerado son los siguientes:

Incrementar las colocaciones en la MYPE. El desarrollo de sectores potenciales del país como el agro, pesca y turismo, permitirá contribuir con el desarrollo económico del país. Actualmente, el país tiene una balanza comercial positiva, sin embargo, sus exportaciones se concentran en materias primas, sin ofrecer ningún valor agregado. Esto genera, en el peor de los casos, pérdida de identidad de los productos peruanos. La agroindustria en el Perú permitirá contribuir con el desarrollo económico del país, generar empleo y una distribución más equitativa del bienestar económico. Según la Sunat, al año se registran cerca de 300 mil empresas de las cuales solo cierran 200 mil. El 80% de estas son microempresas de acuerdo a la tasa de actividad emprendedora del Perú (TAE). Para garantizar la sostenibilidad de estas empresas se generarán alianzas estratégicas con entidades financieras y de desarrollo como SUNAT, Promperu, entre otros a fin de intercambiar el conocimiento en las materias de interés. Estas acciones permitirán el fortalecimiento de la imagen de COFIDE y obtener un mayor respaldo y soporte para el desarrollo sostenible de los proyectos de inversión en los sectores antes mencionados.

Incrementar las colocaciones en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente. Permitirá obtener recursos financieros de entidades relacionadas con el medio

ambiente y fortalecer la imagen como organización socialmente responsable.

Adicionalmente, debido al mayor impacto generado con este tipo de inversiones en la generación de empleo, COFIDE busca realizar más colocaciones en la ejecución de obras de carretera, energía renovable, entre otros.

Incrementar la rentabilidad del patrimonio. Actualmente, debido a los últimos traspés en las inversiones, los indicadores como el margen neto, margen operativo, entre otros, registran una tendencia decreciente desde 2013, impactando directamente en el cumplimiento de las obligaciones de COFIDE y en la reinversión de los recursos financieros. La rentabilidad permitirá financiar más proyectos de desarrollo, ampliar la cobertura de los sectores y permitir la sustentabilidad del Banco de desarrollo. Para ello, a pesar de que la tasa de cartera crítica ha aumentado en el primer trimestre de 2017 en aproximadamente 19%, originando un aumento en las provisiones con respecto a lo planificado, la reducción de este ratio permitirá mejorar la calificación del riesgo crediticio. Adicionalmente, se debe reducir el costo de fondeo, a través del acceso a mejores tasas de intereses en el mercado internacional y ofrecer a los clientes mejores tasas, repercutiendo positivamente en la competitividad en el sector, por tanto, es necesario mejorar la clasificación de riesgo de COFIDE y con eso obtener mayor respaldo financiero internacional.

Inclusión financiera. Considerando la nueva visión de COFIDE, de asegurar la sostenibilidad de las empresas a las que apoya, la especialización del personal en los sectores del agro, textil y turismo permitirá mejorar la capacidad de análisis crediticio de los financiamientos y ampliar el alcance de sus operaciones.

Impulsar la generación de empleo. Uno de los principales objetivos de COFIDE es generar empleo y, con ello, el bienestar para la población a través de sus operaciones financieras. En ese sentido, se busca impulsar la inclusión financiera de la MYPE, ya que general más del 40% del empleo.

5.2. Potencial de COFIDE

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) el potencial organizacional determinará los factores de fortaleza y debilidades distintivos de la organización. De esta manera, en el siguiente análisis, la búsqueda de la competencia distintivas será la que marcará la diferencia entre las organizaciones. El potencial de COFIDE radica en: (a) capacidad de fuentes de financiamiento, (b) respaldo del Estado, (c) clasificación de A, y (d) respaldo y fortaleza financiera de sus accionistas. Una de las dificultades que tienen actualmente, es la capacidad de cobro de sus principales inversiones; otra dificultad es la concentración de la cartera a nivel deudor final y/o proyecto, que ha contribuido a la disminución de la clasificación de riesgo, por lo cual la diversificación de la cartera debe ser uno de los próximos pasos. Para ello, es necesario impulsar el financiamiento en las micro, pequeñas y medianas empresas.

5.3. Principios Cardinales de COFIDE

Para Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) los principios cardinales harán posible el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para la organización dentro de su entorno.

Influencia de terceras partes (alianzas). En el desarrollo económico del país, las empresas privadas representan uno de los grupos de interés que más podría afectar las colocaciones de las inversiones. Por ello, es importante disponer de los medios necesarios para impulsar los grandes proyectos de infraestructura y energía. Otro grupo de interés es el Estado, cuya participación es fundamental, no solo para garantizar las inversiones extranjeras, sino también como garantía ante los proveedores de fondos. También, es importante mencionar a las instituciones bancarias de primer piso que trabajan conjuntamente con COFIDE para proporcionar financiamiento a los grandes proyectos. Finalmente, se encuentran las alianzas con las instituciones proveedoras de fondos y conocimiento, como el BIRD (fondos), Promperu, ADEX, Cámara de Comercio, SUNAT, Ministerio de Agricultura, entre otros.

Lazos pasados - presentes (competidores). COFIDE tiene más de 45 años de experiencia generando desarrollo para el país, de los cuales, los primeros años, no contaba con competencia directa. Sin embargo, con el crecimiento de los indicadores macroeconómicos del país, la inversión privada en el sector bancario ha aumentado grandemente, dando paso a las financieras, cooperativas, EDPYME, cajas, entre otros; que, si bien son los socios de la organización en sus proyectos de inversión, en algunos casos asumen un rol de sustituto.

Contrabalance de intereses. Riesgo de la reducción del fondo de inversión de parte de FONAFE por coyuntura política.

Conservación de los enemigos (competidores). Actualmente, el principal enemigo de COFIDE es la corrupción, que ha generado que los principales deudores, como el Grupo Odebrecht, Grupo Graña y Montero; y Gasoducto Sur Peruano (GSP) no cumplan con sus obligaciones. Otro enemigo son los inversionistas extranjeros que financian proyectos en las provincias del país y que generan poca rentabilidad para los emprendedores.

5.4. Matriz de Intereses de COFIDE (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de COFIDE, según D'Alessio (2015), permitirá identificar los intereses organizacionales que la empresa intenta alcanzar para tener éxito en el sector donde participa (ver Tabla 32).

Se puede determinar que los intereses de COFIDE se encuentran directamente relacionados con el crecimiento de la economía y desarrollo del país. Por otro lado, COFIDE, al ser el Banco de desarrollo del país, no presenta competidores, solo posibles sustitutos y competidores potenciales, con los cuales comparte varios intereses de organización.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo deben partir de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de las Intereses Organizacionales. Son considerados

como los objetivos estratégicos de la organización y representarán los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas seleccionadas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Por tal motivo, los objetivos de largo plazo de COFIDE identificados son los siguientes:

Tabla 32

Matriz MIO

	Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
			Importante	Periférico
1	Incrementar las colocaciones en la MYPE.	Gobierno	IFIS, Comunidad, MYPE	AgroBanco, Banco de la Nación.
2	Incrementar las colocaciones en infraestructura, inversión productiva y del medio ambiente.	Gobierno	IFIS, Comunidad	Banco de la Nación.
3	Incrementar la rentabilidad del patrimonio (ROE).		Accionistas	Gobierno
4	Inclusión financiera.		Gobierno, Comunidad, Accionistas	AgroBanco, Banco de la Nación, BCP, BBVA.

Nota. Los intereses comunes no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 121) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú. Pearson.

- OLP 1: Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones, el 2016 fue de US\$ 263 millones.

El Perú, como indica el Banco Mundial, es un país de emprendedores, cuyas micro y pequeñas empresas aportan aproximadamente 40% del PBI y generan 47% del empleo en América Latina (ASEP, 2015). En ese sentido, el incremento de las colocaciones en la MYPE permitirá alcanzar el interés organizacional de generación de empleo e inclusión financiera. Adicionalmente, permitirá generar desarrollo para el país y una mejor distribución de la riqueza haciendo uso del potencial de los recursos naturales.

- OLP 2: Al 2027, las colocaciones para las inversiones productivas, infraestructura y de medio ambiente, serán de US\$ 1,500 millones, en 2016 fueron de US\$ 533 millones.

Aumentar las colocaciones en inversiones productivas, infraestructura y de medio ambiente, son importantes por el mayor impacto generado en el desarrollo del país y la cantidad de empleos creados en ese tipo de inversiones. Si bien, el riesgo de estas operaciones es mayor, son necesarias para lograr un impacto positivo en el desarrollo del país en menor tiempo. Por otro lado, considerando que uno de los principales problemas del país es la falta de infraestructura, que impide la actividad comercial entre localidades, COFIDE busca impulsar dicho sector y a su vez descentralizar la distribución de la riqueza.

- OLP 3: Al 2027, el ROE será de 12%, el 2016 fue de 2.83%.

Es importante para la misión de COFIDE, incrementar la rentabilidad del patrimonio, ya que con ello no solo se logra la sostenibilidad de COFIDE sin hacer uso de los fondos del Estado, sino que también permite que el accionista tenga mayor predisposición a realizar aportes al patrimonio, si el rendimiento de su inversión es positivo y creciente cada año. Adicionalmente, permitirá obtener fondos de nuevos accionistas, los mismos que pueden usarse para financiar otros proyectos de desarrollo. En ese sentido, se busca incrementar las colocaciones tanto en la MYPE como en el sector de infraestructura y reducir los costos de fondeos en mercados internacionales.

5.6. Conclusiones

Dentro de los principales intereses organizacionales de COFIDE se encuentran la generación de empleo y el financiamiento de proyectos a través de colocaciones en la MYPE, inversiones productivas, infraestructura y del medio ambiente; que permitan el desarrollo del país. Entre los intereses de los sustitutos y competidores potenciales de COFIDE, están la mejora del desarrollo económico del país y la generación del empleo, debido que son entidades pertenecientes al Estado peruano.

Considerando la situación financiera actual y los pronósticos nada alentadores para finales de 2017, se ha planteado revertir las acciones que la llevaron a esa situación. Entre los objetivos más importantes se encuentra incrementar las colocaciones en la MYPE anualmente hasta 2027 en un 10%, de tal forma que la calidad de la cartera no se concentre en pocos clientes. De la misma forma, incrementar las colocaciones en inversiones productivas, infraestructura y de medio ambiente por el gran impacto en el desarrollo del país. Finalmente, estos objetivos permitirán a su vez incrementar la utilidad neta y con ello el ROE.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo permite formular las estrategias que se aplicarán para alcanzar la visión planteada. Para lo cual se utilizan las herramientas: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA); (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE); (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE); (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (h) Matriz de Rumelt (MR); (i) Matriz de Ética (ME); (j) estrategias retenidas y de contingencia; (k) Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP); y (l) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según Weihrich (como se cita en D'Alessio, 2015) la matriz FODA es la herramienta de análisis situacional; que permite el análisis tanto del entorno como del interno, para generar las estrategias en los cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA) y Debilidades y Amenazas (DA). Para ello, se presentan primero las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas de COFIDE (ver Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35 y Tabla 36).

Tabla 33

Fortalezas

Código	Fortalezas
F1	Estabilidad política, económica y monetaria.
F2	Crecimiento de balanza comercial por las exportaciones.
F3	Inflación controlada.
F4	Población con mayores ingresos económicos.
F5	Tratados o acuerdos internacionales de libre comercio con los principales mercados del mundo (Canadá, China, EEUU y la Unión Europea).
F6	Existencia de políticas del gobierno para el desarrollo e inclusión social.
F7	Uso de internet por la población urbana y rural.
F8	Crecimiento de la tasa de profesionales en los principales sectores agropecuarios, pesca, minería, transporte, turismo, comunicaciones y construcción.
F9	Diversidad de recursos naturales y condiciones climáticas propicias.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 34

Oportunidades

Código	Oportunidades
O1	Estabilidad política, económica y monetaria.
O2	Crecimiento de balanza comercial por las exportaciones.
O3	Inflación controlada.
O4	Población con mayores ingresos económicos.
O5	Tratados o acuerdos internacionales de libre comercio con los principales mercados del mundo (Canadá, China, EEUU y la Unión Europea).
O6	Existencia de políticas del gobierno para el desarrollo e inclusión social.
O7	Uso de internet por la población urbana y rural.
O8	Crecimiento de la tasa de profesionales en los principales sectores agropecuarios, pesca, minería, transporte, turismo, comunicaciones y construcción.
O9	Diversidad de recursos naturales y condiciones climáticas propicias.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Debilidades

Código	Debilidades
D1	Falta de difusión de los productos financieros de COFIDE. Falta de posicionamiento como Banco de desarrollo del Perú.
D2	Falta de capital humano con potencial innovador y adaptación a nuevos escenarios.
D3	Opera bajo las directrices de Fonafe. Falta de autonomía.
D4	Gestión eficiente de la cartera de créditos. Concentración de la cartera de crédito.
D5	Falta de un indicador del impacto de sus colocaciones.
D6	Restricciones sobre la participación máxima de financiamiento (25%).
D7	Falta de control sobre las tasas de crédito propuestos por los intermediarios.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Amenazas

Código	Amenazas
A1	Deficiente gestión en los gobiernos regionales para el desarrollo de proyectos de agricultura y pesca.
A2	Falta de educación financiera en las zonas rurales.
A3	Informalidad de las empresas.
A4	Desastres naturales en todo el país que afecten los sectores productivos.
A5	Retraso tecnológico en zonas rurales.
A6	Políticas proteccionistas de los países con los que el Perú tiene tratados (EEUU y la Unión Europea).
A7	Corrupción en las instituciones del Estado.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego de realizar un análisis concienzudo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generales se han identificado las más relevantes dentro de los pilares estratégicos de COFIDE. De acuerdo al análisis efectuado por los pilares estratégicos, se identificaron las posibles estrategias que se desprenden de los factores externos

(Oportunidades y Amenazas) y factores internos (Fortalezas y Debilidades). Con ello, se dio lugar a las estrategias FO – Explotar, DO – Buscar, FA – Confrontar y DA – Evitar identificadas para (ver Tabla 37, Tabla 38, Tabla 39 y Tabla 40)

Tabla 37

Estrategias FO - Explotar

Código	FO. Explotar
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE. (F2,O2)
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento, con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente. (F1,O1,O3,O6)
FO3	Desarrollar productos de financiamiento exclusivos para los agricultores a tasas mejores al 10%, que permitan incluirlos en el sistema financiero. (F1,F2,F4,F9,O1,O6,O7,O9)
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables. (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O3,O9)
FO5	Financiar ideas de negocio (Almacenes) en los alrededores del puerto de Pisco. (F1,F2,O9)
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo. (F2,O4,O8)
FO7	Generar alianzas estratégicas con entidades financieras internacionales para asegurar los fondos de financiamiento. (F3,F4,F5,F7,F8,F12,F14,O1,O4)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

Estrategias DO - Buscar

Código	DO. Busque
DO1	Difundir los proyectos a través de las redes sociales y lo posiciono como socio estratégico de financiamiento de las empresas peruanas. (D1,O6,O7)
DO2	Gestionar alianzas estratégicas con escuelas de postgrado, para mejorar las capacidades del personal clave. (D2,D4,D7,O5,O6)
DO3	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores. (D4,D5,O2,O9)
DO4	Desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo. (D4,D6,O5,O9)
DO5	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores. (D4,O2,O4)
DO6	Generar alianzas estratégicas con otras entidades del Estado para obtener asesoría especializada para la MYPE y la incubadora de empresas. (D4,O8)
DO7	Implementar oficinas de operaciones en Piura, Ica, Pisco, Cuzco que permitan la asesoría constante a la MYPE (D5,D6,D7,O6,O7)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 39

Estrategias FA - Confrontar

Código	FA. Confronte
FA1	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos para la MYPE. (F1, F2, F3,F4, F5, F6, F7, F8, F12, F13, A1, A2, A3, A4)
FA2	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente. (F1, F2, F3,F4, F5, F6, F7, F8, F12, F13, A1)
FA3	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos inclusión financiera. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F12, F13, A1, A2, A3, A4)
FA4	Generar programas de concientización de buen comportamiento financiero para la MYPE y minimizar el riesgo crediticio, en Lima, Piura, Ica, pisco y Cuzco.(F6,A2)
FA5	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica. (F1,F2,A4)
FA6	Crear productos de financiamiento para empresas que participen en la prevención de desastres naturales. (F1,F2,A4)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Estrategias DA - Evitar

Código	DA. Evite
DA1	Crear productos de financiamiento para las empresas peruanas afectadas por los desastres naturales. (D4,A1,A5)
DA2	Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados. (D4,A6)
DA3	Crear productos que permitan la formalización de las empresas informales para que accedan a créditos. (D4,A3)
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores. (D1,A3)
DA5	Establecer mecanismos de fiscalización de inversiones dudosas, con auditorías de organismos internacionales. (D5,A3,A7)
DA6	Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados. (D4,A7)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Según Dicker (como se cita en D'Alessio, 2015), la matriz PEYEA es la herramienta que permite determinar la apropiada postura estratégica de la organización en base al análisis de la estabilidad del entorno, fortalezas de la industria, fortaleza financiera y ventaja competitiva. Así, se muestra los factores determinantes de la estabilidad del entorno y las fortalezas de la industria, así como los valores obtenidos de acuerdo a su posición estratégica externa (ver Tabla 41). De la misma forma, se muestra los factores determinantes de la fortaleza financiera y la ventaja competitiva que indican su posición estratégica interna (ver Tabla 42). Con ello, se diagramó la Matriz PEYEA, dando como resultado un vector corto

que sugiere que la corporación tome una postura agresiva debido a su fortaleza financiera (ver Figura 48). Por tanto, las estrategias externas alternativas a implementar serán: (a) estrategias de diversificación concéntrica, asociado a crear nuevos productos relacionados con los actuales; y (b) intensivas, relacionadas a mejorar los productos actuales de la MYPE e infraestructura para el mercado actual.

Tabla 41

Posición Estratégica Externa

Posición estratégica externa										Valor
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =										3.33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
Promedio - 6 =										-1.88
$X = FI + VC$										0.96

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 42

Posición Estratégica Interna

Posición estratégica interna										Valor
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6 =										-2.38
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =										2.63
Y = EE + FF										0.75

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

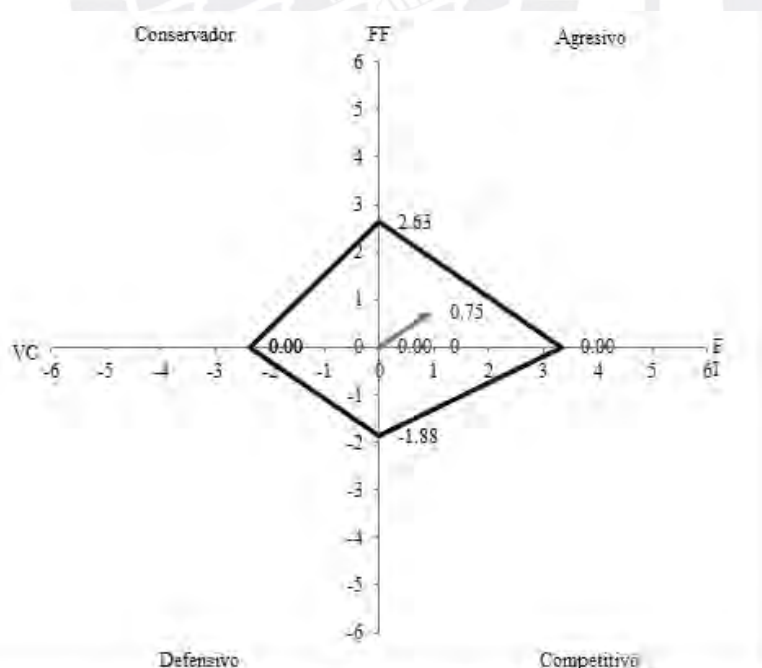


Figura 48. Gráfico de la matriz PEYEA.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 275) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

En ese sentido, las estrategias seleccionadas de la matriz FODA que deberán implementarse de acuerdo a la postura estratégica de COFIDE, que es agresiva, y las estrategias de diversificación concéntrica e intensiva, son: FO4, FO5, FA5, DO3 y FO7.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la matriz BCG permite formular las estrategias en las organizaciones multidivisionales donde las divisiones autónomas constituyen el portafolio del negocio. De acuerdo con Henderson (como se cita en D'Alessio, 2015), para que una organización sea exitosa, debería tener un portafolio de productos identificando sus diferentes regímenes de crecimiento y de participación de mercado. Por ello, se muestran los instrumentos de COFIDE y su posición competitiva en el mercado (ver Tabla 43).

Tabla 43

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Unidad de negocio	B. Ventas año pasado de la organización (millones de US\$)	C. Ventas año actual de la organización (millones de US\$)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de US\$)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	H.- Tasa de crecimiento $\left(\frac{C-B}{B}\right)$
1 Disponible	10.715	23.291	3.61%	2.813	3.61%	117.37%
2 Inversiones disponible para la venta	99.615	118.342	18.32%	14.290	18.32%	18.80%
3 Cartera de créditos directos	448.860	504.265	78.07%	60.893	78.07%	12.34%
Total	559	646	100.00%	78	100.00%	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa (MIE), es una matriz de portafolio donde se grafican los resultados de las matrices EFE y EFI; y permite determinar los tipos de estrategias que la organización debe desarrollar. De acuerdo al total ponderado EFI de 2.6 y el total ponderado EFE de 2.07, y según la matriz diagramada, se indica que las estrategias a desarrollar se encuentran en el V cuadrante (ver Figura 49), por tanto, se recomienda implementar estrategias externas alternativas intensivas de penetración en el mercado, es decir, promover los productos actuales en el mercado actual; sin embargo, también, se recomienda

implementar la estrategia de desarrollo de productos, es decir, mejorar los productos actuales dándoles valor agregado o crear nuevos productos más acordes a la evolución del mercado.

En ese sentido, las estrategias seleccionadas de la Matriz FODA son: FO1, FO2, FO6, FA1, FA2, FA3, FA5, DO7, DA1 y DA2.

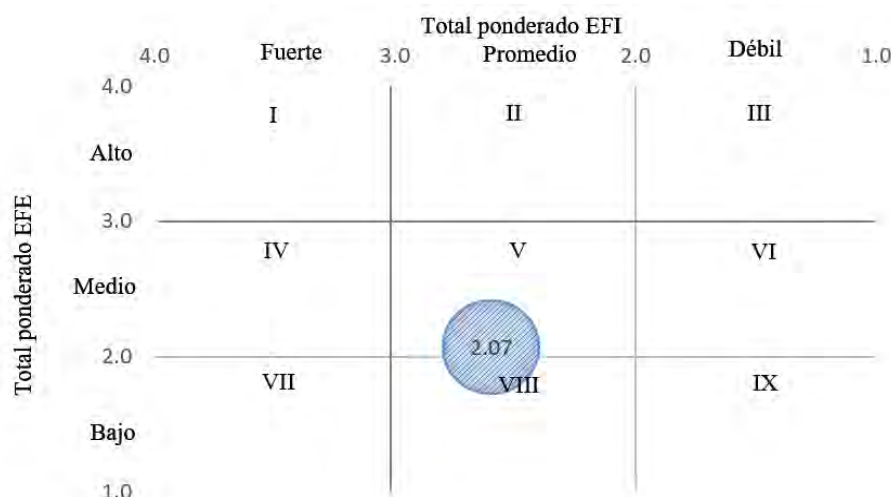


Figura 49. Matriz interna externa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D’Alessio (2015) indicó que la matriz GE permite evaluar y afinar la elección apropiada de las estrategias para la organización, en referencia al crecimiento del mercado, identificando si es rápido o lento; así como la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, identificando si es fuerte o débil. Por otro lado, COFIDE realiza operaciones de primer y segundo piso en el sector financiero, caracterizado por ser un mercado de rápido crecimiento. A pesar de que COFIDE no tiene competidores directos, sí tiene sustitutos, sin embargo, al ser un Banco de desarrollo, su posición competitiva es fuerte, al poder otorgar financiamiento a bajas tasas. Por tanto, se muestra que COFIDE está en el cuadrante I, y, debido a eso, las estrategias externas alternativas a implementar deben estar relacionadas con el desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica (ver Figura 50). En ese sentido, las estrategias seleccionadas de la

Matriz FODA son: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FA1, FA2, FA3, FA5, FA6, DO3, DO4, DO5, DO7, DA1, DA2 y DA3.

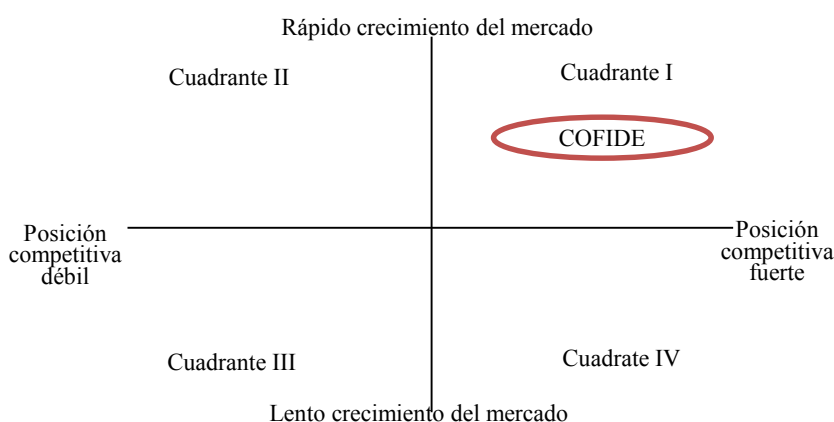


Figura 50. Matriz gran estrategia.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 297) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a D'Alessio (2015) la matriz DE es una herramienta que se utiliza para identificar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, agruparlas de acuerdo al total de repeticiones generadas y seleccionar aquellas estrategias que tienen mayor valor; asimismo, la matriz DE esta conformada por las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Por tanto, se muestra a continuación la matriz DE con las estrategias seleccionadas en cada una de esas matrices (ver Tabla 44 y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Si bien no está definido el número para determinar qué estrategias serán retenidas, usualmente se considera a las estrategias con repeticiones mayores a tres.

Adicionalmente, para cumplir con el interés organizacional de incrementar la rentabilidad del patrimonio (ROE), las estrategias DA4 (Generar programa de seguimiento y control para la recuperación de la cartera crítica) y DA6 (Integrar el proceso evaluar riesgo crediticio y el proceso Inversiones y gestión de tesorería para evitar la concentración de la cartera en pocos clientes) se retendrán. Las estrategias no seleccionadas como la FO3, FA4, FA6, DO1, DO2, DO6 y DA5, se considerarán como posibles estrategias contingentes.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	X			X	X	3
FO2 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	X		X	X	X	4
FO3 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar productos de financiamiento exclusivos para los agricultores a tasas mejores al 10%, que permitan incluirlos en el sistema financiero.	X				X	2
FO4 Diversificación/ Diversificación concéntrica	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.	X	X	X		X	4
FO5 Diversificación/ Diversificación concéntrica	Financiar las ideas de negocio (Almacenes) en los alrededores del puerto de Pisco.	X	X			X	3
FO6 Intensivas/ Desarrollo de productos	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	X			X	X	3
FO7 Integración/ Integración vertical hacia atrás	Generar alianzas estratégicas con entidades financieras internacionales para asegurar los fondos de financiamiento.	X	X			X	3
FA1 Intensivas/ Penetración en el mercado	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos para la MYPE.	X			X	X	3
FA2 Intensivas/ Penetración en el mercado	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	X		X	X	X	4
FA3 Intensivas/ Penetración en el mercado	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos inclusión financiera.	X			X	X	3
FA4 Internas / TQM	Generar programas de concientización de buen comportamiento financiero para la MYPE y minimizar el riesgo crediticio, en Lima, Piura, Ica, pisco y Cuzco.	X					1
FA5 Diversificación/ Diversificación concéntrica	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	X	X	X		X	4
FA6 Intensivas/ Desarrollo de productos	Crear productos de financiamiento para empresas que participen en la prevención de desastres naturales.	X				X	2
DO1 Intensivas/ Penetración en el mercado	Difundir los proyectos a través de las redes sociales y lo posicione como socio estratégico de financiamiento de las empresas peruanas.	X			X		2
DO2 Interno / TQM	Gestionar alianzas estratégicas con escuelas de postgrado, para mejorar las capacidades del personal clave.	X					1
DO3 Diversificación/ Diversificación concéntrica	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	X	X			X	3
DO4 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar la atraktividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo.	X			X	X	3
DO5 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	X			X	X	3
DO6 Interna/ Reingeniería de procesos	Generar alianzas estratégicas con otras entidades del Estado para obtener asesoría especializada para la MYPE y la incubadora de empresas.	X					1
DO7 Intensivas/ Penetración en el mercado	Implementar oficinas de operaciones en Piura, Ica, Pisco, Cuzco que permitan la asesoría constante a la MYPE.	X			X	X	3
DA1 Intensivas/ Desarrollo de productos	Crear productos de financiamiento para las empresas peruanas afectadas por los desastres naturales.	X			X	X	3
DA2 Intensivas/ Desarrollo de productos	Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	X			X	X	3
DA3 Intensivas/ Desarrollo de productos	Crear productos que permitan la formalización de las empresas informales para que accedan a créditos.	X				X	2
DA4 Intensivas/ Desarrollo de productos	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	X					1
DA5 Interno / Reingeniería de procesos	Establecer mecanismos de fiscalización de inversiones dudosas, con auditorías de organismos internacionales.	X					1
DA6 Intensivas/ Desarrollo de productos	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	X					1

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a David (como se cita en D'Alessio, 2015) la matriz CPE es la herramienta que permite indicar objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores para la organización. Las estrategias seleccionadas previamente en la Matriz MDE fueron evaluadas en base a los factores claves y determinantes identificados en la MEFI y MEFE y de acuerdo a su nivel de atractividad para COFIDE (ver Tabla 45). Las estrategias que no obtuvieron un valor promedio mayor a cinco podrían ser consideradas como estrategias contingentes, siendo las demás retenidas para analizarse en la Matriz de Rumelt.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Posterior a la calificación de las estrategias retenidas, se efectuará la evaluación bajo los cuatro criterios propuestos por Rumelt, (como se cita en D'Alessio, 2015), donde la estrategia no debe presentar inconsistencias; sino presentar respuestas adaptativas al entorno externo y los cambios críticos que en este ocurran; proveer creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y no debe originar sobrecostos en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. En la Matriz de Rumelt se identificaron dos estrategias que, por factibilidad, no pueden ser retenidas, la FA2 por temas burocráticos e inestabilidad política en las provincias y la DO4 por los sobrecostos en los que incurrirá su ejecución. Ambas pasarán a la lista de estrategias contingentes (ver Tabla 46).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), se utilizará la herramienta de Ética para evaluar las estrategias específicas e identificar si alguna de ellas viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos. Las estrategias que no pasen este filtro, serán descartadas y las demás retenidas para su posterior revisión. En ese sentido, considerando que ninguna de las estrategias retenidas incumple con los criterios de derechos, justicia y utilidad; todas las estrategias se retienen (ver Tabla 47)

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	Sí	Sí	No	Sí	No
FA5	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo.	Sí	Sí	No	Sí	No
DO5	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

Tabla 47

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos								Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA5	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	P	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO3	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO5	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA2	Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015) las estrategias retenidas serán las estrategias finales o primarias obtenidas de la matriz de decisión estratégica, así como las estrategias no retenidas que son las estrategias de contingencia conocidas como estrategias secundarias. Por tanto, se presentan las estrategias retenidas y de contingencia determinadas para COFIDE (ver Tabla 48).

Tabla 48

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas

- FO1 Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.
- FO2 Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.
- FO4 Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.
- FO6 Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.
- FA5 Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.
- DO3 Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.
- DO5 Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.
- DA2 Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.
- DA4 Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.
- DA6 Impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.

Estrategias de contingencia

- FO3 Desarrollar productos de financiamiento exclusivos para los agricultores a tasas mejores al 10%, que permitan incluirlos en el sistema financiero.
- FO5 Financiar las ideas de negocio (Almacenes) en los alrededores del puerto de Pisco.
- FO7 Generar alianzas estratégicas con entidades financieras internacionales para asegurar los fondos de financiamiento.
- FA1 Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos para la MYPE.
- FA2 Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.
- FA3 Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos inclusión financiera.
- FA4 Generar programas de concientización de buen comportamiento financiero para la MYPE y minimizar el riesgo crediticio, en Lima, Piura, Ica, pisco y Cuzco.
- DO1 Difundir los proyectos a través de las redes sociales y lo posiciono como socio estratégico de financiamiento de las empresas peruanas.
- DO2 Gestionar alianzas estratégicas con escuelas de postgrado, para mejorar las capacidades del personal clave.
- DO4 Desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo.
- DO6 Generar alianzas estratégicas con otras entidades del Estado para obtener asesoría especializada para la MYPE y la incubadora de empresas.
- DO7 Implementar oficinas de operaciones en Piura, Ica, Pisco, Cuzco que permitan la asesoría constante a la MYPE
- DA1 Crear productos de financiamiento para las empresas peruanas afectadas por los desastres naturales.
- DA3 Crear productos que permitan la formalización de las empresas informales para que accedan a créditos.
- DA5 Establecer mecanismos de fiscalización de inversiones dudosas, con auditorías de organismos internacionales.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 309) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015) la herramienta MEOLP permite verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP, asimismo que cada OLP podrá ser alcanzado con las estrategias retenidas, con lo cual cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Por un lado, se muestra los OLP y la relación con las estrategias retenidas para cumplir con la visión (ver Tabla 49). De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), la herramienta MEPCS permite realizar una confrontación de las estrategias retenidas y las posibilidades de competidores para generar respuesta a lo planteado, lo cual ayudará a una mejor implementación de las estrategias por poder evaluar las posibles reacciones de los competidores. Considerando que COFIDE no tiene competidores el análisis se realiza con sus sustitutos, los mismos que fueron detallados en el punto 3.5.

Por otro lado, muestra las estrategias retenidas y las posibles respuestas de los sustitutos (ver Tabla 50). De este análisis, se puede concluir que las estrategias a implementar sin bien pueden ser copiadas por AgroBanco o Banco de la Nación estas contribuirían al cumplimiento de la visión de COFIDE que es desarrollar el país a través del financiamiento. Por otro lado, con respecto al BCP y BBVA al ser Bancos intermediarios, estos no podrían competir con COFIDE, ya que su fin es comercial y el de la corporación social.

6.13. Conclusiones

Tomando como entrada la información de las matrices MEFE y MEFI, el análisis efectuado a COFIDE, presenta las siguientes conclusiones:

- Las estrategias propuestas en la matriz FODA, están orientadas a la mejora o innovar en la creación de productos financieros que impulsen la inclusión financiera de la MYPE y el crecimiento de la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente; así como, mejorar su presencia en el mercado financiero a

Tabla 49

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión		
		Para 2027, seremos reconocidos como un referente de Banco de desarrollo; y el principal socio estratégico de las empresas peruanas.		
		Intereses Organizacionales		
		OLP1	OLP2	OLP3
		Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones, en 2016 fue de US\$ 263 millones.	Al 2027, las colocaciones para las inversiones productivas, infraestructura y medio ambiente, será de US\$ 1,500 millones, en 2016 fue de US\$ 533 millones.	Al 2027, el ROE será de 12%, en 2016 fue de 2.83%
	1 Incrementar las colocaciones en la MYPE.			
	2 Incrementar las colocaciones en infraestructura, inversión productiva y del medio ambiente.			
	3 Incrementar la rentabilidad del patrimonio (ROE).			
	4 Inclusión financiera			
Estrategias				
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	X		X
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.		X	X
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.		X	X
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	X		X
FA5	Establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.		X	X
DO3	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	X		X
DO5	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	X		X
DA2	Desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo.	X		X
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.			X
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 310) por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 50

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		AgroBanco	Banco de la Nación	BCP	BBVA
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	Ofertar producto de financiamiento al sector agropecuario, a tasa competitiva.	Ofertar producto de financiamiento a MYPE, a tasa preferencial.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	No tiene participación.	Ofertar producto de financiamiento, a tasa preferencial.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.	Ofertar producto de financiamiento al sector agropecuario, a tasa competitiva.	Ofertar producto de financiamiento, a tasa preferencial.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	No tiene participación.	Ofertar producto de financiamiento a MYPE, a tasa preferencial	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.	Ofertar producto de financiamiento a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.
FA5	Implementar acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.	Ofertar producto de financiamiento al sector agropecuario, a tasa competitiva.	Ofertar producto de financiamiento, a tasa preferencial.	No tiene participación.	No tiene participación.
DO3	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	Crear unidad para la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores en el sector agropecuario.	Crear unidad para la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores, parte de su inclusión social.	Crear unidad para la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores, parte de su inclusión social, a tasa comercial, y a corto o mediano plazo.	Crear unidad para la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores, parte de su inclusión social.
DO5	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado del sector agropecuario.	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, a tasa preferencial.	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, a tasa comercial.	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, a tasa comercial.
DA2	Desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo.	Desarrollar producto de financiamiento para exportación de productos del sector agropecuario.	Desarrollar producto de financiamiento para exportación de productos, a tasa preferencial.	Desarrollar producto de financiamiento para exportación de productos, a tasa comercial.	Desarrollar producto de financiamiento para exportación de productos, a tasa comercial.
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	Elaborar plan para la recuperación de su cartera crítica (21.5% en 2016).	Elaborar plan para la recuperación de su cartera crítica (1.93% en 2016).	Elaborar plan para la recuperación de su cartera crítica (4.03% en 2016).	Elaborar plan para la recuperación de su cartera crítica (3.89% en 2016).
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	Elaborar plan para la recuperación de su cartera problema (11.8% en 2016) y concentración de la cartera.	Elaborar plan para la recuperación de su cartera problema (0.72%) y concentración de la cartera.	Elaborar plan para la recuperación de su cartera problema y concentración de la cartera.	Elaborar plan para la recuperación de su cartera problema (13.35%) y concentración de la cartera.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

través de la implementación de oficinas en las provincias de los sectores potenciales del país y un área que permita de creación de empresas sostenibles.

- La selección de estrategias a implementar ha sido influenciada por el respaldo financiero que tiene del Estado, la misma que se confirma con el resultado obtenido en la matriz MPEYEA, donde sugiere que la postura de COFIDE debe ser agresiva para aprovechar su fortaleza financiera. Esta postura propone la implementación de estrategias de diversificación concéntrica e intensiva. Como estrategias FODA, se han considerado el crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables; financiar ideas de negocio (Almacenes) en los alrededores del puerto de Pisco; crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica; crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores; y generar alianzas estratégicas con entidades financieras internacionales para asegurar los fondos de financiamiento.
- La matriz MBCG sugiere la implementación de estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.
- La matriz MIE sugiere la implementación de estrategias externas alternativas intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Como estrategias FODA, se han considerado desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE; desarrollar productos actuales de financiamiento, con mejores tasas de

créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente; crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo; establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos para la MYPE; establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente; establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos inclusión financiera; crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica; implementar oficinas de operaciones en Piura, Ica, Pisco, Cuzco que permitan la asesoría constante a la MYPE; crear productos de financiamiento para las empresas peruanas afectadas por los desastres naturales; crear productos que permitan la formalización de las empresas informales para que accedan a créditos; e impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.

- De acuerdo a la matriz MGE, la entidad COFIDE se encuentra en el cuadrante I, sugiriendo que implemente las estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica; y se implementen las estrategias de la matriz FODA de ítems: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7, FA1, FA2, FA3, FA5, FA6, DO3, DO4, DO5, DO7, DA1, DA2 y DA3.
- De las 26 estrategias propuestas, la MDE sugiere la retención de 16 estrategias; sin embargo, para cumplir con la misión de COFIDE se seleccionaron dos estrategias internas adicionales.
- Según la matriz CPE estrategias de la matriz FODA obtuvieron puntaje mayor a

cinco, los cuales fueron: Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE;

desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente; crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables; crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo; establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente; crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica; crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores;

desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo; desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores; impulsar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados; crear productos que permitan la formalización de las empresas informales para que accedan a créditos; generar programa de seguimiento y control para la recuperación de la cartera crítica; integrar el proceso evaluar riesgo crediticio y el proceso Inversiones y gestión de tesorería, para evitar la concentración de la cartera en pocos clientes.

- De acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz de Rumelt, no se consideraran

las estrategias establecer acuerdos estratégicos con los gobiernos regionales, para incrementar las colocaciones de créditos en inversión productiva, infraestructura y medio ambiente siendo por temas burocráticos e inestabilidad política en las provincias; y la estrategia desarrollar la atractividad de los productos de financiamiento a través de la entrega de bonos de descuento y/o tasas preferenciales a las empresas generadoras de polos de desarrollo por los sobrecostos en los que incurrirá su ejecución. Ambas pasarán a la lista de estrategias contingentes.

- Las estrategias planteadas que fueron evaluadas con la Matriz de Ética cumplen con los criterios de derechos, justicia y utilidad; y, por lo tanto, serán consideradas como retenidas.
- Después de haber realizado la evaluación de estrategias bajo las matrices indicadas en las secciones anteriores, se han considerado diez estrategias como retenidas y 15 como estrategias de contingencia.
- Al efectuar la verificación de las estrategias y los OLP con base a la matriz EOLP, se comprueba que las estrategias se encuentran alineadas a los tres OLP propuestos, lo cual permitirá que los objetivos se alcancen en el tiempo determinado y alcanzar la visión estratégica.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Asimismo, se debe considerar que un planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa, además que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse, porque, en esta etapa, hay que tomar decisiones cruciales (D'Alessio, 2015). El presente capítulo dará las directrices para la implementación del plan estratégico mediante, el establecimiento de los objetivos de corto plazo con el fin de lograr los objetivos de largo plazo planteados en los capítulos anteriores y por consiguiente alcanzar la visión de COFIDE. Finalmente se presentarán las conclusiones del proceso estratégico para COFIDE.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP; visto de otra manera, la suma de los OCP es un OLP. Por tal, de acuerdo al análisis efectuado, en la siguiente tabla se han desarrollado los OCP que se encuentran asociados a los OLP, para COFIDE (ver Tabla 51).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) señaló que los recursos asignados son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. Al ser los recursos las herramientas necesarias para lograr alcanzar los objetivos, se ha determinado efectuar la asignación bajo tres aspectos: (a) recursos tangibles; (b) recursos intangibles; y (c) recursos humanos; los cuales son necesarios e imprescindibles para lograr una implementación exitosa que conduzca a COFIDE hacia la visión planteada (ver Tabla 52).

7.3. Políticas de cada Estrategia

De acuerdo a D'Alessio (2015), las políticas son los límites del accionar gerencial para acotar la implementación de cada estrategia; los cuales deben estar alineados con los valores organizacionales. Permitiendo diseñar el camino para orientar las estrategias hacia la

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo

OLP y OCP	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)												
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
OLP1	Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones, en 2016 fue de US\$ 263 millones.															
OCP1.1	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OCP1.2	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OCP1.3	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OCP1.4	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OCP1.5	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OCP1.6	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones	263	329	361	398	437	481	529	582	640	704	775	850	
OLP2	Al 2027, las colocaciones para las inversiones productivas, infraestructura y medio ambiente, será de US\$ 1,500 millones, en 2016 fue de US\$ 533 millones.															
OCP2.1	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OCP2.2	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OCP2.3	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OCP2.4	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OCP2.5	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OCP2.6	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones	533	586	645	709	780	858	944	1038	1142	1256	1382	1500	
OLP3	Al 2027, el ROE será de 12%, en 2016 fue de 2.83%															
OCP3.1	Gerencia de Finanzas	Monto de ingresos financieros	Miles de soles	645,898	742,783	880,197	1,043,034	1,235,995	1,464,654	1,735,616	2,056,704	2,437,195	2,888,076	3,422,370	4,055,508	
OCP3.2	Gerencia de Finanzas	Monto de gastos financieros	Miles de soles	469,768	516,745	490,908	466,362	443,044	420,892	399,847	379,855	360,862	342,819	325,678	309,394	
OCP3.3	Gerencia de Finanzas	Porcentaje de capital global	Porcentaje	28.77	29.35	29.93	30.53	31.14	31.76	32.40	33.05	33.71	34.38	35.07	35.77	
OCP3.4	Gerencia de Finanzas	Porcentaje de la cartera crítica	Porcentaje	1.11	1.32	1.19	1.07	0.96	0.87	0.78	0.70	0.63	0.57	0.51	0.46	
OCP3.5	Gerencia de Finanzas	Porcentaje del ratio de eficiencia	Porcentaje	12.63	11.62	10.69	9.83	9.05	8.32	7.66	7.05	6.48	5.96	5.49	5.05	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson

Tabla 52

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda		
				Humanos	Físicos	Tecnológicos
OLP1	Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones, en 2016 fue de US\$ 263 millones.		Desarrollar productos financieros con mejores tasas de interés y plazos para la MYPE de los sectores agroexportador, turismo y gastronómico. Elaborar un plan de mercadotecnia dirigido a la MYPE, para posicionar a COFIDE como Banco de desarrollo de la MYPE. Desarrollar productos financieros con bonos de descuento por buen pagador para la MYPE. Aperturar una oficina especializada en agro exportación y turismo en las zonas de mayor actividad exportadora como Piura. Aperturar una oficina especializada en agro exportación en Ica y Pisco. Aperturar oficinas en las zonas de mayor actividad turística como Cuzco y Ayacucho. Desarrollar productos innovadores con mejores tasas de interés y plazos para la MYPE que exporten productos con valor agregado. Desarrollar productos innovadores con mejores tasas de interés y plazos para la MYPE que exporten productos con valor agregado.	Personal de la organización	Oficinas de la organización, equipos de cómputo y equipos móviles.	Sistema de información: gerenciales y operativos.
	OCP1.1	Al 2017, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 329 millones.				
	OCP1.2	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 398 millones.				
	OCP1.3	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 481 millones.				
	OCP1.4	Del 2022 al 2023, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 582 millones.				
	OCP1.5	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 704 millones.				
OLP2	Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones.		Personal de la organización	Oficinas de la organización, equipos de cómputo y equipos móviles.	Sistema de información: gerenciales y operativos.	
	OCP1.6	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones.	Personal de la organización	Oficinas de la organización, equipos de cómputo y equipos móviles.	Sistema de información: gerenciales y operativos.	
OLP2	Al 2027, las colocaciones para las inversiones productivas, infraestructura y medio ambiente, será de US\$ 1,500 millones, en 2016 fue de US\$ 533 millones.		Mejorar el subproceso de 2.2 evaluar riesgo crediticio y el proceso 3. Inversiones y gestión de tesorería; para evitar la concentración de la cartera. Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos para la reconstrucción de las zonas afectadas por el niño costero. Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos para la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto de Ica. Desarrollar un programa de incentivos para el otorgamiento de bonos de descuento a las empresas que participen en la reconstrucción de Ica y Pisco. Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos a empresas que incursionen en otros mercados como India y Singapur. Desarrollar productos para el mejoramiento del transporte urbano.	Personal de la organización, especializada en procesos.	Oficinas de la organización, equipos de cómputo y equipos móviles.	Sistema de información: gerenciales y operativos.
	OCP2.1	Al 2017, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 586 millones.				
	OCP2.2	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 709 millones.				
	OCP2.3	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 858 millones.				
	OCP2.4	Del 2022 al 2023, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1038 millones.				
	OCP2.5	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1,256 millones.				
	OCP2.6	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1500 millones.				
	OCP2.6	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1500 millones.				
OLP3	Al 2027, el ROE será de 12%, en 2016 fue de 2.83%		Aperturar un área para desarrollar proyectos innovadores con potencial. Disminuir los préstamos en la banca local. Buscar financiamiento internacional con menores tasas. Aumentar las colocaciones a través de productos más atractivos. Realizar capacitaciones a los colaboradores que participan en la evaluación crediticia. Revisar los procesos de financiamiento de estructuraciones. Desarrollar las competencias de los colaboradores a través de la implementación de la asignación de presupuesto basado en resultados.	Personal de la organización. Contratar personal para la nueva área. Personal de la organización	Oficinas de la organización, equipos de cómputo y equipos móviles.	Sistema de información: gerenciales y operativos.
	OCP3.1	Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.				
	OCP3.2	Al 2027, los gastos financieros retrocederán a de S/ 309,394 miles de soles. En 2016, los gastos financieros fueron de S/ 469,768 miles de soles.				
	OCP3.3	Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.				
	OCP3.4	Al 2027, el ratio de cartera crítica será de 0.46%. En 2016, la cartera crítica fue de 1.11%.				
	OCP3.5	Al 2027, la ratio de eficiencia será de 5%. En 2016, el ratio de eficiencia fue de 12.63%.				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

posición futura de la organización, la visión; donde cada estrategia tiene sus políticas y que estas políticas pueden servir a varias estrategias a la vez (ver Tabla 53).

7.4. Estructura Organizacional de COFIDE

Según D'Alessio (2015) la estructura organizacional es aquella que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas, por tal, se debe determinar si la estructura organizacional vigente es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

El presente plan estratégico propone estrategias y políticas alineadas a la visión y misión de COFIDE, por lo que se enfoca en participar de manera activa en el desarrollo económico, social e inclusivo del Perú por medio de sus productos financieros, buscando una relación mucho más cercana con sus clientes y que tenga un alcance descentralizado, sobre todo con la MYPE y con los sectores por incluir en la economía. Así mismo, se considera la importancia de mejorar los procesos de evaluación y riesgos de las colocaciones, dado el incremento de la cartera crítica.

Para lograr la implementación de las estrategias indicadas en el presente plan estratégico, se requiere cambiar la estructura organizacional para darle mayor relevancia y agilidad a algunas áreas que se consideran vitales para el alcanzar los objetivos deseados.

Para llevar a cabo las estrategias seleccionadas, se propone lo siguiente:

- Cada gerencia tendrá su departamento de Gestión de riesgos, de tal manera que cada gerencia es responsable de gestionar los riesgos identificados en su jurisdicción. Dado que el riesgo está inmerso en cada una de las actividades de la organización y considerando el impacto del riesgo financiero por ser un Banco, es importante implementar un departamento responsable de la gestión de riesgo para cada gerencia de la base organizativa.

Tabla 53

Política por Estrategia

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	1	P.1 Priorizar los proyectos de gran impacto social P.2 Impulsar una cultura de inversión en la MYPE. P.3 Efectuar análisis continuo de entorno macroeconómico global, regional y nacional.
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente..	2	P.4 Fomentar programas de incentivos económicos dirigidos al personal de los sectores de inversión productiva, infraestructura y medio ambiente. P.5 Impulsar la generación de polos de desarrollo. P.6 Fomentar la descentralización, por medio de la difusión de los productos con los gobiernos regionales. P.7 Priorizar los proyectos generadores potenciales desempleo.
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.	3	P.10 Promover las buenas prácticas empresariales y valor compartido. P.11 Impulsar la preservación y cuidado del medio ambiente. P.12 Priorizar la mano de obra nacional para los proyectos de infraestructura.
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	4	P.15 Promover el turismo nacional en el mercado local e internacional.
FA5	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.	5	P.16 Promover prácticas empresariales para la prevención contra desastres naturales.
DO3	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	6	P.17 Promover la investigación y tecnología en las empresas.
DO5	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	7	P.18 Desarrollar campañas de acercamiento y formación en finanzas dirigidas a la población del interior del país.
DA2	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	8	P.19 Promover el desarrollo de las exportaciones. Emitir informes de los potenciales mercados comprados de potencial exportador.
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	9	P.20 Fomentar el acercamiento con los clientes de la cartera crítica. P.21 Desarrollar programas para extensión de plazo de pago. P.22 Establecer tasas especiales para incentivar pago de la cartera crítica.
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	10	P.23 Promover la transparencia en los procesos. P.24 Capacitación de gestión de riesgo. P.25 Política de auditoría trimestral. P.26 Promover la identidad de COFIDE como Banco de desarrollo del país y su impacto como tal.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- Se reemplaza la gerencia de emprendimiento por la gerencia de proyectos.
- Implementación de una gerencia de proyectos que actuará como una incubadora de empresas, la cual tendrá los siguientes departamentos: Departamento de Proyectos COFIDE, Dpto. Proyectos universidades, Departamento de Proyectos MYPE,

Departamento de Proyectos de Exportación, Departamento de Proyectos de I & D.

- Se implementará una sub gerencia de comité regional. Con ellos se busca tener un radio de acción y alcance a todo el Perú para lograr mayor difusión e impacto de los productos que ofrece COFIDE.
- Se implementará una Departamento de Planificación estratégica y efectividad en el desarrollo del Perú. Ello con la finalidad de buscar resultados de impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del país mediante la medición del mismo.
- El Departamento de Marketing y gestión comercial pasará de ser una unidad de apoyo a la plana baja de la estructura como una unidad funcional. Ello por la importancia de desarrollar una imagen corporativa nacional e internacional.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Para D'Alessio (2015) la responsabilidad social implica el respeto y el cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional; así como el crecimiento económico estable; lo cual debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. Respecto al cuidado del medio ambiente el Perú asignó en 2012 una participación del 40% al uso de energías limpias y es así que COFIDE financió los siguientes programas:

COFIGAS. Es un programa de financiamiento de conversión a gas natural vehicular (GNV) llamado COFIGAS, con el objetivo de contribuir al cambio en la matriz energética nacional a través de la masificación de la conversión de vehículos por parte de los diferentes usuarios. Este programa ha beneficiado de manera directa a 214,341 vehículos con una facilidad financiera de alrededor de US\$ 356 millones. Esto ha generado un ahorro de más de US\$ 4,700 millones en un lapso de 11 años y una reducción de más de 2.5 millones de toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente (t CO₂ e) (COFIDE, 2017). De acuerdo a COFIDE (2017) los resultados a fines de mayo de 2014:

- Generación de un mercado de 181,563 usuarios de vehículos GNV. Más de 39,600

nuevos vehículos de más de 15 marcas de prestigio han sido convertidos a GNV.

- Más de 95,900 usuarios de vehículos tienen acceso a crédito.
- Se han creado 500 empresas formales a nivel nacional y 7,000 empleos directos y sostenibles.

Bionegocios. El emprendedores es dirigido a aquellas empresas pequeñas y medianas (Pymes) que cuenten con proyectos relacionados a Eficiencia Energética (EE) y Energía Renovable (ER). El programa se basa en cuatro pilares: (a) producción y distribución de energías renovables como la energía hidráulica, eólica, fotovoltaica, entre otras; (b) eficiencia energética, (c) desarrollo de infraestructura social y saneamiento que mejore la calidad de vida con edificaciones sostenibles, plantas de tratamiento de residuos sólidos, de agua y desagüe, entre otros; y (d) financiamiento de procesos de transformación y preservación del medio ambiente (biodiversidad, biogenética y desarrollo forestal) (COFIDE, 2017).

COFIDE se une a los intereses mundiales de preservación y conservación del medio ambiente, de tal manera que promueve el cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas empresariales en el país, financiando proyectos relacionado con ello. Así mismo, se ha presentado como estrategia, crear productos de financiamiento relacionados con el cuidado del medio ambiente. La finalidad es incentivar que las empresas practiquen el valor compartido y sean socialmente responsables. Además, COFIDE promueve la educación de finanzas personales e inversiones, por medio de cursos gratuitos, ello busca elevar el nivel de conocimiento en la población menos favorecida, sin embargo, aún es centralizada en Lima. Para ello, se ha propuesta una Gerencia de comité regional, con la finalidad de tener un mayor radio de acción respecto a cada una de las actividades. Así mismo, se propone la participación activa de COFIDE en las universidades por medio del departamento de Proyectos. COFIDE busca generar polos de desarrollo por medio de su participación financiera y no financiera.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La contratación y nombramiento de personal de COFIDE es de competencia directa y exclusiva del directorio o la gerencia general. COFIDE, de acuerdo a sus necesidades, promueve programas destinados a la capacitación y desarrollo del talento de sus trabajadores a fin de elevar su nivel de conocimiento y eficiencia en el trabajo. Respecto al ambiente laboral, COFIDE ocupó el puesto 26° del ranking de las mejores empresas para trabajar en América Latina, de Great Place to Work; de acuerdo a éste ranking COFIDE demuestra altos niveles de confianza, compromiso y camaradería como parte de su cultura organizacional. Dado los buenos resultados en la gestión de recursos humanos y motivación, se propone mantener las prácticas relacionadas a la misma.

Asimismo, se propone programas de liderazgo para potenciar las habilidades de liderazgo para los colaboradores responsables de interactuar y desarrollar los proyectos con las comunidades.

Si bien COFIDE no cuenta con una política de financiar la obtención de grados y títulos, se propone implementar programas de capacitación de software financieros para los departamentos a cargo de la nueva gerencia de proyectos llamada también “incubadora de empresas”, así como para el departamento de servicios financieros. Los programas propuestos son:

- Software financial analysis, para evaluar la salud y rendimiento de una empresa
- Software @risk, para la gestión de riesgo financiero.
- Software para la evaluación de proyectos
- Software para la toma de decisiones

7.7. Gestión del Cambio

Con la necesidad de una mejor Gestión del cambio, COFIDE implementó los procesos de Gestión de Proyectos y Gestión del Cambio, basados en la Norma Técnica Peruana NTP/ISO-

IEC 12207:2006. Los procesos implementados fueron:

- Gestión de Proyectos.
- Gestión de Mantenimientos (Cambios).
- Gestión de Incidentes.
- Gestión de Requisitos de Software.

Dados los cambios y propuesta del presente plan estratégico, es de vital importancia el compromiso de COFIDE, así como de sus stakeholders para llevar a cabo las estrategias. Para ello, es necesario poner en práctica un buen manejo de gestión del cambio dentro y fuera de la organización dado que los fines involucran a toda la sociedad. Se propone implementar programas relacionados con la gestión de cambios para los colaboradores y para los clientes.

7.8. Conclusiones

En la etapa de implementación estratégica de COFIDE se concluye que los objetivos de corto plazo respaldan el logro de los objetivos de largo plazo, los mismos que están relacionados con el crecimiento de las colocaciones tanto en el sector MYPE como en las inversiones productivas e infraestructura, además del crecimiento de la utilidad neta de COFIDE. Con la finalidad de que dichos objetivos de corto plazo puedan ser gestionados por medio de la evaluación y control, se ha determinado un período de cumplimiento anual y bianual de acuerdo a la estrategia de largo plazo, así como también un indicador para cada objetivo de corto plazo. Las políticas planteadas para cada estrategia buscan concientizar a cada uno de los colaboradores y comprometerlos con el desarrollo sostenible e inclusivo del país, por medio de su participación dinámica en la prestación de sus servicios. COFIDE respalda la propuesta para la gestión de recursos humanos y el software para la gestión del cambio, propuesto en el presente capítulo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica se realiza permanentemente durante todo el proceso del planeamiento estratégico, para gestionar los cambios del entorno y asegurar el cumplimiento progresivo del plan estratégico. La evaluación y control estratégico es necesaria, ya que el planeamiento estratégico es un proceso interactivo, porque participan muchas personas e iterativo, porque continuamente de retroalimenta y modifica (D'Alessio, 2015). Esta evaluación proporciona información del desempeño de las actividades diseñadas para el cumplimiento de los objetivos. Para la evaluación y control estratégico se utiliza como herramienta el tablero de control de mando o también denominado *Balanced Score Card*.

8.1. Perspectivas de Control

D'Alessio (2015) mencionó que “En este sentido, la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (p. 563). “Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos” (Kaplan & Norton, 2009, p.18). Para ello, el tablero de control de mando es como una metodología de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (Baraybar, 2011). Kaplan y Norton (2002) plantearon el Tablero de control balanceado (TCB) y el mismo abarca cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) proceso, (c) clientes y (d) financiera, señaladas por los autores de manera aplicada en el Sistema de Administración de Fondos Mutuos. La evaluación y control se realizará mediante las cuatro perspectivas que se presentan a continuación.

8.1.1. Aprendizaje interno

En esta perspectiva del aprendizaje interno lo que se busca es revisar que la organización cuente con la capacidad y madurez para aprender de las experiencias adquiridas ya que lecciones aprendidas permitirán ejecutar cambios en la organización con el objetivo de mejorar continuamente y llegar a cumplir los objetivos estratégicos. COFIDE es responsable de invertir en la capacitación del capital humano, así como en potenciar sus procesos y sistemas de información y su capital organizativo. El tablero de control de mando permite hacer un seguimiento de éste proceso de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores de gestión propuestos para medir esta perspectiva de aprendizaje interno en COFIDE, de acuerdo a los objetivos de largo plazo (OLP) e iniciativas son: (a) porcentaje de cartera crítica y (b) porcentaje de ratio de eficiencia.

Sin embargo, como indicadores constantes de evaluación, se adiciona lo siguiente: (a) respecto al capital humano: número de capacitaciones con acreditaciones internacionales en finanzas y un plan de desarrollo profesional, tiempo promedio de alcanzar los objetivos, ausentismo laboral, tiempo promedio de vacantes no cubiertas y costos laborales versus ingresos; (b) respecto a capital de información, cantidad de sistemas de software financieros implementados; (c) respecto a capital organizativo, cantidad de reuniones en “mesas de trabajo en equipo”, “mesas de solución de conflictos”, así como el índice de incidencias por conflictos laborales.

8.1.2. Procesos

En la perspectiva de procesos internos de COFIDE se pretende realizar un monitoreo de cómo se están llevando a cabo las tareas asignadas de cada proceso, así como la eficiencia y eficacia de los mismos. Para los procesos de negocio de COFIDE, con respecto a la evaluación de proyectos de inversión, se propone énfasis en la metodología y herramientas utilizadas, con la finalidad de incrementar el monto de colocaciones de crédito en los sectores

de interés y proyectos mencionados dentro del plan estratégico. Para esta perspectiva de procesos internos y las actividades para el cumplimiento de objetivos propuestos, se propone los siguientes indicadores: (a) monto de colocaciones para la MYPE, (b) monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente; y (c) monto de ingresos financieros.

Adicionalmente, se propone como indicadores permanentes, los siguientes: (a) tiempo promedio de aprobación de proyectos, (b) tiempo promedio de la gestión de desembolso de la inversión, (c) índice de implementación de innovación de los procesos y (d) cantidad de proyectos de inversión evaluados versus cantidad de proyectos aprobados.

Asimismo, respecto a los procesos y actividades relacionadas con la captación de inversión de recursos financieros, se propone el indicador de: (a) monto de captación mensual en soles y dólares, (b) nuevas entidades de financiamiento locales y (c) nuevas entidades de financiamiento internacional. Para los indicadores de procesos de gestión del riesgo se propone (a) ratio de mora por sectores, (b) índice de gestión de riesgo, (c) índice de cartera vencida y (d) índice de morosidad de la cartera crediticia.

8.1.3. Clientes

En la perspectiva de clientes se busca identificar los atributos del producto o servicio que espera el cliente, que son los que generan la relación con el cliente e interactúan con éste, con la finalidad de generar una propuesta de valor para el mismo. COFIDE tiene identificado a cuatro grupos de clientes: (a) empresas, (b) Gobierno, (c) intermediarios financieros, (d) Sectores por incluir en la economía (ver 0). Los indicadores de perspectiva cliente son: (a) monto de colocaciones para la MYPE y (b) monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente. Adicionalmente, se propone nuevos indicadores de medición sobre el impacto de las colocaciones de COFIDE en el desarrollo económico, social e inclusivo del país; estos indicadores son: (a) cantidad de empleos generados por las

colocaciones (en el sector agrícola, de agro-exportación, infraestructura y medio ambiente), (b) cantidad de usuarios capacitados por medio de las charlas y cursos gratuitos, (c) colocaciones aprobadas en las zonas rurales, (d) colocaciones aprobadas para la reconstrucción del desastre natural del Niño Costero y terremoto de Ica, (e) Tiempo promedio de la generación de polos de desarrollo por medio de las actividades de COFIDE, financieras y no financieras, (f) promedio anual de captación de proyectos de inversión, (g) colocaciones en proyectos para el cuidado del medio ambiente, y (h) índice de captación de crédito de empresas informales versus total de solicitudes de crédito de empresas informales.

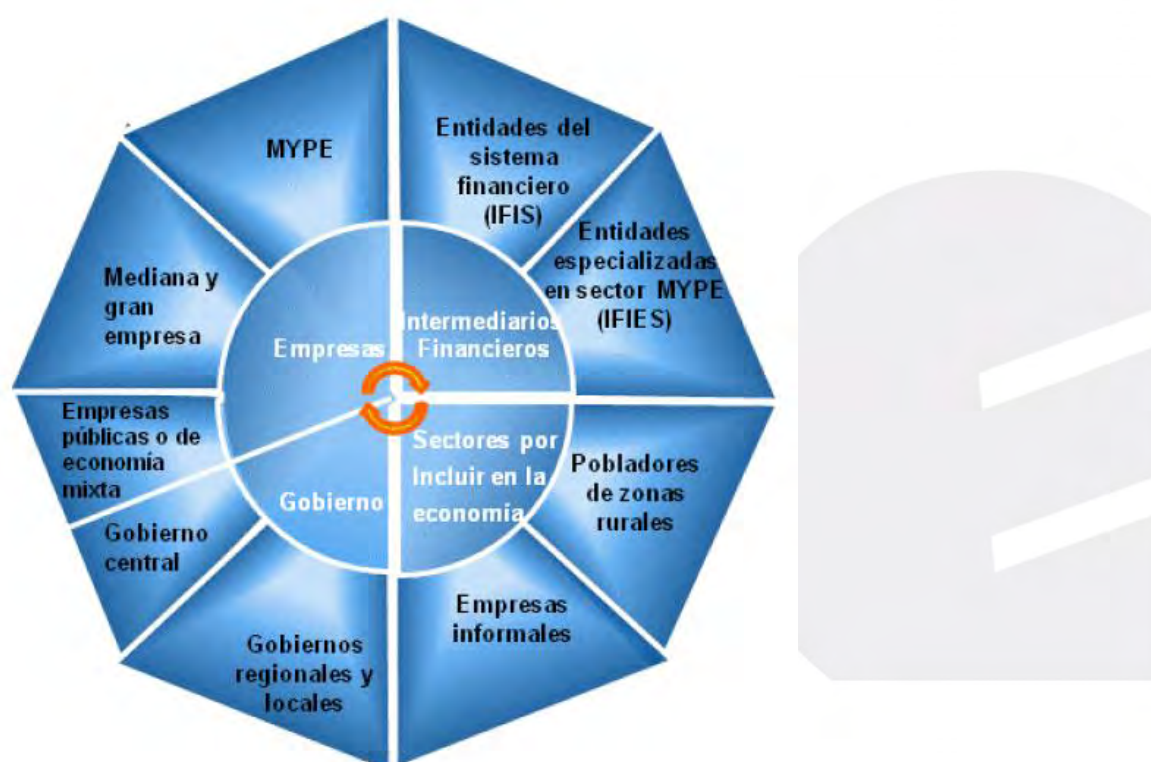


Figura 51. Clientes.

Adaptado de “Plan estratégico 2013-2017,” por COFIDE, 2016b (<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1475684504.pdf>).

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera se busca revisar el cumplimiento de los indicadores definidos en el presente plan estratégico por lo cual se realizará el control y seguimiento de los indicadores financieros. Para esta perspectiva se han definido los siguientes indicadores

financieros para cada objetivo corto plazo (OCP): (a) monto de colocaciones para MYPES, (b) monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente, (c) monto de ingresos financieros, (d) porcentaje de capital global, (e) porcentaje de la cartera crítica, (f) Porcentaje del ratio de eficiencia (Gastos operativos/Ingresos financieros).

Asimismo, para la medición del impacto de las colocaciones de COFIDE en la MYPE, también se propone evaluar el impacto de las colaciones sobre los indicadores financieros de la MYPE.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Score Card*)

El Tablero de Control Balanceado ha sido desarrollado con la finalidad de llevar un control y seguimiento de los objetivos de corto plazo, y controlar el uso de los recursos necesarios para cubrir el alcance del plan estratégico (ver Tabla 54). Para ello, se han definido indicadores como parte del control y seguimiento, los mismos serán medidos y calculados posteriormente, para luego comparar el valor real versus el valor planificado. Si existiera una desviación entre lo planificado con lo real se procederá a brindar una retroalimentación con el objetivo de determinar las acciones necesarias para redefinir la manera de lograr el objetivo en el plazo establecido.

8.3. Conclusiones

El TCB como herramienta de gestión estratégica brinda visibilidad de la situación actual mediante los indicadores para cada perspectiva y proporciona información para evaluar y medir qué tan cerca se está de los objetivos de corto y largo plazo. El Tablero de Control Balanceado permitirá a cada responsable de COFIDE tomar decisiones ágiles y pertinentes durante todo el proceso del plan estratégico, con los resultados arrojados por los indicadores se tomará la decisión de mantener o reemplazar las estrategias, y potenciar la gestión de cambio. Con ello, COFIDE logra los objetivos de corto y largo plazo, y en consecuencia la visión del plan estratégico propuesto.

Tabla 54

Tablero de Control Balanceado

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP3.2	Al 2027, los gastos financieros retrocederán a de S/ 309,394 miles de soles. En 2016, los gastos financieros fueron de S/ 469,768 miles de soles.	Disminuir los préstamos en la banca local. Buscar financiamiento internacional con menores tasas.	Gerencia de Finanzas	Monto de gastos financieros	Miles de soles
OCP3.3	Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	Aumentar las colocaciones a través de productos más atractivos.	Gerencia de Finanzas	Porcentaje de capital global	Porcentaje
Perspectiva del Cliente					
OCP1.3	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 481 millones.	Aperturar una oficina especializada en agro exportación y turismo en las zonas de mayor actividad exportadora como Piura, Ica y Pisco.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para las Mypes	US\$ Millones
OCP1.4	Del 2022 al 2023, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 582 millones.	Aperturar oficinas en las zonas de mayor actividad turística como Cuzco y Ayacucho.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para las Mypes	US\$ Millones
OCP1.5	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 704 millones.	Aperturar una oficina especializada en agro exportación en Loreto, para aprovechar el acuerdo PECO.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para las Mypes	US\$ Millones
OCP2.4	Del 2021 al 2023, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1038 millones	Desarrollar un programa de incentivos para el otorgamiento de bonos de descuento a las empresas que participen en la reconstrucción de Ica y Pisco.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
OCP2.5	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1,256 millones..	Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos a empresas que incursionen en otros mercados como India y Singapur.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
Perspectiva del Proceso					
OCP1.1	Al 2017, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 329 millones.	Desarrollar productos financieros con mejores tasas de interés y plazos para la MYPE de los sectores agroexportador, turismo y gastronómico. Elaborar un plan de mercadotecnia dirigido a la MYPE, para posicionar a COFIDE como Banco de desarrollo de la MYPE.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones
OCP1.2	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 398 millones.	Desarrollar productos financieros con bonos de descuento por buen pagador para la MYPE.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones
OCP1.6	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones.	Desarrollar productos innovadores con mejores tasas de interés y plazos para la MYPE que exporten productos con valor agregado.	Departamento de Intermediación	Monto de colocaciones para la MYPE	US\$ Millones
OCP2.1	Al 2017, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 586 millones.	Mejorar el subproceso de 2.2 evaluar riesgo crediticio y el proceso 3. Inversiones y gestión de tesorería; para evitar la concentración de la cartera.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
OCP2.2	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 709 millones.	Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos para la reconstrucción de las zonas afectadas por el niño costero.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
OCP2.3	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 858 millones.	Desarrollar un plan de negocio para otorgar préstamos para la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto de Ica.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
OCP2.6	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1500 millones.	Desarrollar productos para el mejoramiento del transporte urbano.	Departamento de Financiamiento de Infraestructura	Monto de colocaciones en el sector productivo, infraestructura y medio ambiente	US\$ Millones
OCP3.1	Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.	Aperturar un área para desarrollar proyectos innovadores con potencial.	Gerencia de Finanzas	Monto de ingresos financieros	Miles de soles
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP3.4	Al 2027, el ratio de cartera crítica será de 0.46%. En 2016, la cartera crítica fue de 1.11%.	Realizar capacitaciones a los colaboradores que participan en la evaluación crediticia.	Gerencia de Finanzas	Porcentaje de la cartera crítica	Porcentaje
OCP3.5	Al 2027, el ratio de eficiencia será de 5%. En 2016, el ratio de eficiencia fue de 12.63%.	Revisar los procesos de financiamiento de estructuraciones. Desarrollar las competencias de los colaboradores a través de la implementación de la asignación de presupuesto basado en resultados.	Gerencia de Finanzas	Porcentaje del ratio de eficiencia (Gastos operativos/Ingresos financieros)	Porcentaje

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de COFIDE

En el presente capítulo se establece la forma en el que COFIDE será competitiva y productiva, por lo cual se desarrolla un análisis competitivo y, posteriormente, se detectarán las ventajas competitivas que tiene COFIDE y luego se continuará con la detección y análisis de los clústeres potenciales.

9.1. Análisis Competitivo de COFIDE

La competitividad está asociada con el nivel de productividad dado en las organizaciones y el cual busca que dicha competitividad sea diferenciada del resto, para que sea sostenible en el tiempo, es por ello que, para que COFIDE sea considerado una empresa competitiva, es necesario que los elementos que componen a la corporación sean sostenibles. El análisis competitivo se desarrollará mediante el modelo del diamante de Porter (Porter, 1990). Este modelo cuenta con los siguientes atributos: (a) condiciones de la demanda, (b) condiciones de los factores, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (d) sectores afines y auxiliares. Los atributos mencionados establecen el ambiente nacional, industrial y a nivel empresarial el cual explica porque se alcanza el éxito esas tres dimensiones, donde las empresas aprenden y se vuelven competitivas y por ende productivas dependiendo si la situación del país resulta favorable. Por consecuencia se obtiene una mejor calidad de vida de los peruanos, por lo que se considera el análisis aplicado a COFIDE. A continuación, se desarrolla el análisis competitivo de COFIDE, mediante el modelo del diamante de Porter.

9.1.1. Condiciones de los factores

Analizando las condiciones de los factores, se cuenta que los factores más importantes para el desarrollo y progreso de COFIDE es el capital de financiamiento local e internacional para el desarrollo de proyectos de inversión, los profesionales especialistas en: (a) evaluación de proyectos de inversión, (b) análisis de riesgo y cobranza, (c) asesoría y acompañamiento en la operación del proyecto, y (d) formadores de empresas; asimismo, tenemos entre otros

factores la presencia geográfica en las que se ubicarán las oficinas de COFIDE, la gestión del conocimiento del negocio, entre otros. Cabe enfatizar que estos factores no deben ser de fácil imitación por los competidores y que adicionalmente se debe contar con la capacidad para gestionarlos de manera correcta.

9.1.2. Condiciones de la demanda

Se requiere tener una demanda interna de calidad para poder generar ventajas competitivas lo cual conllevará a realizar innovaciones que contribuyan a que COFIDE sea competitivo internacionalmente. Asimismo, es relevante tener información de los clientes potenciales que requieran desarrollar proyectos que aporten y promuevan el desarrollo del sector agrícola, turismo y textil. Los clientes al contar con mayor accesibilidad a la información y ser más exigentes, trae como resultado que sus demandas serán que su portafolio de productos sea más exigente y demanden más información.

9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas

COFIDE, como Banco de desarrollo, cuenta con el respaldo del Gobierno, quien es su accionista mayoritario y el cual tiene un rol importante en la toma de decisiones corporativa. COFIDE no tiene competidores directos por lo cual es el único en ofrecer productos como Banco de segundo piso y que también proporciona servicios directos sin intermediación como un Banco de primer piso lo cual facilita a los empresarios de la MYPE en contar con un Banco que cuente con un portafolio de productos al alcance de sus necesidades. COFIDE cuenta con una gama de productos y servicios que le permiten competir internacionalmente diferenciándose mediante una serie de valores agregados que empodera los productos y servicios ofertados por COFIDE, entre los cuales destaca la incubadora de empresas como fuente de desarrollo para la población, el acompañamiento post-implementación de proyectos, mentoría personalizada en educación financiera el cual fortalecerá una estructura del sector más robusta y competitiva a nivel internacional y el cual generará desarrollo

sostenible al país y visibilidad ante la comunidad internacional como un país referente en lo que respecta a un Banco de desarrollo.

9.1.4. Sectores relacionados y de apoyo

COFIDE requiere establecer relaciones duraderas con los grupos de interés que forman parte de la cadena productiva, para incrementar la eficiencia en el uso de los recursos. Es por ello que es necesario que COFIDE esté constantemente innovando para así contribuir al desarrollo del sector en el que forma parte; asimismo, las relaciones de trabajo permitirán compartir el aprendizaje.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de COFIDE

Las ventajas competitivas de COFIDE son las siguientes:

- Creación de incubadora de empresas, donde profesionales especialistas se encargarán de formar empresas a medida del sector seleccionado.
- Creación de productos de financiamiento enfocados en apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.
- Desarrollo de productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado para así generar capacidad productiva en el país lo cual conllevará a aumentar el margen financiero de los exportadores.
- Creación de servicio de acompañamiento post implementación del proyecto enfocado a los empresarios de la MYPE.
- Creación de programas de inclusión financiera para la MYPE.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de COFIDE

Es relevante analizar los mercados actuales y estar en constante innovación del portafolio de productos, lo cual podrá lograrse solamente a través de clústeres especializados,

tales como el clúster de entidades financieras. Este comprende la oferta de productos y servicios financieros donde destaca el apoyo a la inversión productiva, de infraestructura y de medio ambiente, a la MYPE y al proceso de inclusión financiera, entre otros. Se requiere de inversionistas que aporten al Banco de desarrollo para poner en marcha su plan de ser un socio estratégico para los peruanos en la realización de sus proyectos de inversión y la formación de empresas lo cual contribuirá al crecimiento y desarrollo del país mediante la generación de más puestos de trabajo. También es necesario contar con profesionales capacitados para las labores de evaluación de proyectos de inversión, análisis de riesgos y capacidad de pago de los empresarios de la MYPE.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La creación de un clúster es fundamental, ya que con ella se busca que las empresas del sector colaboren para el crecimiento y desarrollo sostenible del sector; es por ello que la participación, compromiso e involucramiento de las empresas es clave para lograr dicho propósito. Los aspectos estratégicos a tomar en cuenta son, por ejemplo, la colaboración del Gobierno para promover la colaboración entre las empresas que permita que el sector tenga un crecimiento sostenible; otro aspecto es el tecnológico, con los recientes cambios tecnológicos conlleva a actualizar las herramientas que soportan los procesos de negocios de las empresas del sector.

9.5. Conclusiones

El análisis competitivo realizado nos brinda visibilidad de las fortalezas que tiene COFIDE y con ello permite tener ventajas competitivas, las cuales se les debe hacer seguimiento y control ya que es el valor agregado que la diferencia del resto de competidores a nivel mundial y lo cual coloca a COFIDE en vitrina como un referente en Banco de desarrollo ante la comunidad internacional. Los clústeres son importantes en el sector, ya que esta herramienta busca crear relaciones colaborativas entre las empresas del mismo sector.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta cuatro entregables. El primero es el plan estratégico integral (PEI), que es una herramienta para llevar el control y seguimiento de las estrategias que llevarán a alcanzar la visión propuesta. El segundo son las conclusiones propuestas en la investigación. El tercero son las recomendaciones propuestas para el presente plan estratégico. Por último, se presenta el futuro de la Corporación Financiera de Desarrollo o Banco de Desarrollo del Perú.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La importancia del Plan Estratégico Integral (PEI) radica en que es una herramienta importante para la toma de decisiones relacionadas con el futuro de COFIDE. Dado que la economía se mueve en un mundo globalizado, ésta es dinámica y plantea diversos escenarios, con oportunidades y amenazas que varían de acuerdo a cada escenario. Con el uso del PEI podemos hacer seguimiento y control de las estrategias que van guiadas por las OLP y OCP. El Tablero de Control Balanceado o *Balance Score card* (aprendizaje interno, procesos, clientes y financiero) sirve para hacer las modificaciones o ajustes de acuerdo al escenario que se presente. El presente plan estratégico de COFIDE se encuentra alineado con la visión, misión, estrategias, valores, código de ética, políticas, objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo, con un horizonte de tiempo enfocado al 2027. El PEI muestra las partes relevantes de este (ver Tabla 55).

10.2. Conclusiones Finales

La elaboración del presente planeamiento estratégico permite concluir lo siguiente:

- El contexto económico mundial, la estabilidad política y económica; la diversidad de los recursos naturales y el crecimiento económico del Perú durante los últimos 16 años, genera las condiciones necesarias para su desarrollo.
- La falta de autonomía en las decisiones sobre la financiación de proyectos de gran

envergadura como los proyectos de infraestructura y gas, han decantado en pérdidas en el primer y segundo trimestre de 2017 y, por ende, en una disminución en la clasificación de riesgo de la entidad (A+ a A).

- COFIDE realiza una ineficiente gestión de sus recursos financieros, ya que sus colocaciones no han generado el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú y por el contrario han generado el crecimiento de la cartera crítica.

10.3. Recomendaciones Finales

Para cumplir con la visión planteada a 2027, se realiza una serie de recomendaciones a los Accionistas, Directorio y Gerencia General de las COFIDE, con la finalidad de fortalecer la decisión de poner en marcha el presente plan estratégico:

- Se recomienda poner en marcha el presente plan estratégico de COFIDE, ya que el plan se encuentra alineado con la visión, misión, valores y código de ética de COFIDE propuesto; y considera las oportunidades de los sectores económicos potenciales para lograr el crecimiento y desarrollo del país.
- Realizar auditorías externas a las aprobaciones de las colocaciones a proyectos de inversión de gran envergadura, para proteger los intereses de COFIDE y salvaguardar la transparencia de los procesos, evitando la influencia política en los procesos y toma de decisiones.
- Descentralizar la administración de COFIDE para mejorar su competitividad, a través de la venta del 20% de las acciones de FONAFE a entidades multilaterales como el BID u otra entidad con intereses similares a los de COFIDE.

10.4. Futuro de COFIDE

Al finalizar el plazo de implementación del presente plan estratégico, al 2027 COFIDE tendrá colocado US\$ 850 millones de dólares de inversión en la MYPE, tendrá US\$ 1,500 millones de dólares colocados en inversión productiva, infraestructura y medio

ambiente; y tendrá un ROE de 12%, que habrá generado empleos de manera directa o indirecta por medio de sus colocaciones. Se proyecta, también, como un impulsor de las exportaciones con valor agregado, a través del aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio que mantiene el país con otros países del mundo. Asimismo, COFIDE será un impulsor importante en el desarrollo y sostenibilidad de la MYPE que planteen propuestas de valor compartido. Esto generará la protección y el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente. Por otro lado, para 2027, COFIDE será reconocido como un referente de Banco de inversión y desarrollo, por el impacto positivo en el crecimiento de las empresas peruanas.



Tabla 55

Planeamiento Estratégico Integral

		Visión			Valores					
		Para 2027, seremos reconocidos como un referente de Banco de desarrollo; y el principal socio estratégico de las empresas peruanas.			Liderazgo, Calidad, Transparencia, Compromiso, Respeto, Innovación					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	Principios Cardinales					
1	Incrementar las colocaciones en la MYPE.	Al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones, en 2016 fue de US\$ 263 millones.	Al 2027, las colocaciones para las inversiones productivas, infraestructura y medio ambiente, será de US\$ 1,500 millones, en 2016 fue de US\$ 533 millones.	Al 2027, el ROE será de 12%, en 2016 fue de 2.83%	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos					
2	Incrementar las colocaciones en infraestructura, inversión productiva y del medio ambiente.									
3	Incrementar la rentabilidad del patrimonio (ROE).									
4	Inclusión financiera									
Estrategias					Políticas					
FO1	Desarrollar productos de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios y por tanto tasas más bajas para los empresarios, con el objetivo de incrementar las colocaciones de créditos en la MYPE.	X		X	P.1 Priorizar los proyectos de gran impacto social. P.2 Impulsar una cultura de inversión en las Mypes. P.3 Efectuar análisis continuo de entorno macroeconómico global, regional y nacional. P.4 Fomentar programas de incentivos económicos dirigidos al personal de los sectores de inversión productiva, infraestructura y medio ambiente. P.5 Impulsar la generación de polos de desarrollo. P.6 Fomentar la descentralización, por medio de la difusión de los productos con los gobiernos regionales. P.7 Priorizar los proyectos generadores potenciales desempleo. P.8 Impulsar el sector agrícola como potencial país. P.9 Promover la inclusión financiera. P.10 Promover las buenas prácticas empresariales y valor compartido. P.11 Impulsar la preservación y cuidado del medio ambiente. P.12 Priorizar la mano de obra nacional para los proyectos de infraestructura. P.15 Promover el turismo nacional en el mercado local e internacional. P.16 Promover prácticas empresariales para la prevención contra desastres naturales. P.17 Promover la investigación y tecnología en las empresas. P.18 Desarrollar campañas de acercamiento y formación en finanzas dirigidas a la población del interior del país. P.19 Promover el desarrollo de las exportaciones. Emitir informes de los potenciales mercados comprados de potencial exportador. P.20 Fomentar el acercamiento con los clientes de la cartera crítica. P.21 Desarrollar programas para extensión de plazo de pago. P.22 Establecer tasas especiales para incentivar pago de la cartera crítica. P.23 Promover la transparencia en los procesos. P.24 Capacitación de gestión de riesgo. P.25 Política de auditoría trimestral. P.26 Promover la identidad de COFIDE como Banco de desarrollo del país y su impacto como tal.					
FO2	Desarrollar productos actuales de financiamiento con mejores tasas de créditos para los intermediarios, para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente.		X	X						
FO4	Crear productos de financiamiento relacionados con los actuales para apoyar la inversión productiva, infraestructura y medio ambiente en empresas socialmente responsables.		X	X						
FO6	Crear productos de financiamiento para empresas del sector turismo.	X		X						
FA5	Crear productos de financiamiento, orientados a la reconstrucción de carreteras y viviendas en las zonas afectadas por el niño costero y el terremoto de Ica.		X	X						
DO3	Crear una unidad dentro de la gerencia de emprendimiento que permita la generación de empresas sostenibles y el desarrollo de proyectos innovadores.	X		X						
DO5	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.	X		X						
DA2	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	X		X						
DA4	Desarrollar productos de financiamiento para proyectos de exportación de productos con valor agregado, para incrementar el margen financiero de los exportadores.			X						
DA6	Implementar proyectos de inversión de exportaciones a nuevos mercados.	X	X	X						
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	Tablero de Control	Código de Ética				
1	Perspectiva financiera	Al 2017, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 329 millones.	Al 2017, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 586 millones.	Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.	3 Perspectiva interna OCP1.1 Al 2017, las colocaciones para las Mypes serán de US\$ 329 millones. OCP1.2 Del 2018 al 2019, las colocaciones para las Mypes serán de US\$ 398 millones. OCP1.6 Del 2026 al 2027, las colocaciones para las Mypes serán de US\$ 850 millones. OCP2.1 Al 2017, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 586 millones. OCP2.2 Del 2018 al 2019, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 709 millones. OCP2.3 Del 2020 al 2021, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 858 millones. OCP2.4 Del 2022 al 2023, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1038 millones. OCP2.5 Del 2024 al 2025, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1,256 millones. OCP3.2 Al 2027, los gastos financieros retrocederán a de S/ 309,394 miles de soles. En 2016, los gastos financieros fueron de S/ 469,768 miles de soles. OCP3.3 Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.2 Al 2027, los gastos financieros retrocederán a de S/ 309,394 miles de soles. En 2016, los gastos financieros fueron de S/ 469,768 miles de soles. OCP3.3 Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.3 Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.4 Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.5 Al 2027, el ratio de cartera crítica será de 0.46%. En 2016, la cartera crítica fue de 1.11%. OCP3.5 Al 2027, el ratio de eficiencia será de 5%. En 2016, el ratio de eficiencia fue de 12.63%.	Código de Ética Principios Éticos de Identidad, De Responsabilidad Social Corporativa, De Cumplimiento de la ley y De Relaciones laborales, Éticos de Interdependencia, Éticos de Buena Fe, Éticos de Excelencia.
2	Perspectiva del cliente	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 398 millones.	Del 2018 al 2019, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 709 millones.	Al 2027, los gastos financieros retrocederán a de S/ 309,394 miles de soles. En 2016, los gastos financieros fueron de S/ 469,768 miles de soles. OCP3.3 Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP2.1 Al 2017, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 586 millones. OCP2.2 Del 2018 al 2019, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 709 millones. OCP2.3 Del 2020 al 2021, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 858 millones. OCP2.6 Del 2026 al 2027, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1500 millones.	OCP3.1 Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.				
3	Perspectiva de negocio	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 481 millones.	Del 2020 al 2021, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 858 millones.	Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.1 Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.					
4	Perspectiva de eficiencia	Del 2022 al 2023, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 582 millones.	Del 2022 al 2023, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1038 millones.	Al 2027, el ratio de capital global será de 35.77%. En 2016, el ratio de capital global fue de 28.77%.	OCP3.1 Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.					
5	Perspectiva de sostenibilidad	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 704 millones.	Del 2024 al 2025, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1,256 millones.	Al 2027, el ratio de cartera crítica será de 0.46%. En 2016, la cartera crítica fue de 1.11%.	OCP3.1 Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.					
6	Perspectiva de innovación	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la MYPE serán de US\$ 850 millones.	Del 2026 al 2027, las colocaciones para la inversión productiva e infraestructura serán de US\$ 1500 millones.		OCP3.1 Al 2027, los ingresos financieros ascenderán a S/ 4,056 miles de soles. En 2016, los ingresos financieros ascendieron a S/ 645.898 miles de soles.					
		RECURSOS								
		1. Recursos Humanos: Personal de la organización, encargado del análisis de los proyectos de inversión; así como el personal de finanzas, asesores especializados en cada sector. 2. Recursos Físicos Oficinas de la organización en todo el país y equipos de cómputo. Oficinas nuevas en Piura, Ica, Pisco, Cuzco y Ayacucho 3. Recursos Tecnológicos Sistema de información: gerenciales y operativos, estandarización de soluciones y Sistema de Gestión de Calidad								
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
		La estructura organizacional de COFIDE está compuesta por las gerencias de negocios, fidecomisos, emprendimiento, activos especialistas, riesgos, finanzas, operaciones y de gestión humana y administración. Estas gerencias reportan a la gerencia general, la que a su vez reporta a la presidencia y directorio.								

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. A. D'Alessio, 2015.

Referencias

- Agrobanco. (2013). *Plan Estratégico 2013-2017*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/plan/planestrategico2013-2017.pdf>
- Agrobanco. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/2017/pdf/MEMORIA_2016_I.pdf
- Alfaro, K. (2014). Informe Sectorial. *Perú: Sector Financiero*. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_financiero_0914-fink2.pdf
- América latina usa internet pero carece de desarrollo tecnológico. (2016, 13 de septiembre). *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/tecnologia/America-Latina-Internet-desarrollo-tecnologico_0_1585041545.html
- Arellano , R. (2005). *Estilos de Vida en el Perú: Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Arellano Investigación de Marketing SA.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- Babson College. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Recuperado de <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Pages/home.aspx>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). *Memoria 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2011/memoria-bcrp-2011.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-07-26-1.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a, 03 de agosto). *Balanza Comercial alcanza Superávit de US\$ 582 millones en junio*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-08-03.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017c, 14 de julio). *Programa Monetario*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-07-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017d, 13 de julio). *Programa monetario de julio 2017. BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 3.75%*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-07-13-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017e, marzo). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017f, junio). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyección macroeconómicas 2017 - 2018*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco de Desarrollo Económico y Social (BNDES). (2017a). *Historia*. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/BNDES/historia.html
- Banco de Desarrollo Económico y Social (BNDES). (2017b). *Responsabilidad social*

- ambiental*. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/Responsabilidad_Socioambiental/fondo_amazonia.html
- Banco de Desarrollo Económico y Social (BNDES). (2017c). *Responsabilidad social ambiental*. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_es/Institucional/BNDES/
- Banco de la Nación. (2013). *Plan Estratégico Banco de la Nación 2013-2017*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf>
- Banco Europeo (BERD). (2017). *Reporte Anual BERD 2016*. Recuperado de <http://2016.arberd.com/>
- Banco Mundial elogia a Nafin. (2012, 13 de septiembre). *Aztecas Noticias*. Recuperado de <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/130242/banco-mundial-elogia-a-nafin>
- BCR: Balanza comercial registró superávit en marzo. (2017, 11 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/bcr-balanza-comercial-registro-superavit-marzo-423000>
- Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa, F., Mendoza, I., & Perea H. (2017, 9 de febrero). Situación Perú Tercer Trimestre 2017. *Situación Perú*. Recuperado de <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Peru-1T171.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (2010). *Informe Global de Competitividad 2010-2011*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2010_2011.htm
- Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (2017). *Informe Global de Competitividad Global 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

- https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Cifras de corrupción en el Perú siguen generando preocupación. (2016). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/cifras-corrupcion-peru-siguen-generando-preocupacion-235421>
- Coello, A. (2015). *Informe Financiero: Mercado de capitales*. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/335_9_PUUBGSPJSPYNLHJXCNKNUDJVLYKPMMACGVEMNUWGVUVDESFRD.pdf
- Comisión nacional bancaria y de Valores (2017). Nacional Financiera, S. N.C., (Nafin). Institución de banca de desarrollo. Recuperado de <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Documents/Descripcion%20NAFIN.pdf>
- Comunidad Andina de Fomento (CAF). (2015). Informe Anual 2015. Recuperado de https://www.caf.com/html/ia_2015/es/#page2
- Comunidad Andina de Fomento (CAF). (2017). *Estados Financieros*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/sobre-caf/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC). (2010). *Situación de la ciencia, tecnología e innovación en el Perú*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>
- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2012). *Reglamento Interno de Trabajo*. Recuperado de <http://www.Cofide.com.pe/Cofide/files/1475516956.pdf>
- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2015). *Código de ética y de conducta de la Corporación Financiera de Desarrollo*. Recuperado de http://www.cofide.com.pe/COFIDE/pdfs/gobierno_gobierno_8c.Cod-etica.pdf
- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2016a). *Memoria anual 2016*. Recuperado de

<http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>

Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2016b). *Plan Estratégico 2013-2017*.

Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1475684504.pdf>

Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2017a). *Búsqueda de la excelencia*.

Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/busquedadelaexcelencia>

Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). (2017b). *Presupuesto Ejercicio 2017*.

Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/transparencia>

Cruz, D. (2014, 27 de febrero). Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/debemos-innovacion-mejorar-competitividad-166797>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a. ed.). México D.F.

México: Pearson. D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson.

El consumidor peruano se vuelve más especializado: compra marcas más caras y prefiere salir a comer. (2010, 9 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/consumidor-peruano-se-vuelve-mas-especializado-compra-marcas-mas-caras-prefiere-salir-comer-que-cocinar-noticia-636388>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2017a). *Corporación financiera de desarrollo S.A.-*

Cofide. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/cofidemar17.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2017b, marzo). *Informe de Clasificación Banco*

Agropecuaria – Agrobanco. Recuperado de

<http://www.equilibrium.com.pe/Agrobanco.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017c, marzo). *Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2017d, abril). *Banco de la Nación*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Nacion.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017e, marzo). *Banco Continental*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>

Expansión (2015). *Perú registra un incremento de su población*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/peru>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2017). Lista de informes sobre perspectivas de la economía mundial. *La recuperación se está afianzando*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>

García, N.; Geofini, A.; López, J. & Mejía, D. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas*. Recuperado de https://www.oecd.org/daf/fin/financialeducation/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf

Hamerschlag, K. (2008). Corporación Andina de Fomento (CAF) Guión Básico para la Sociedad Civil. *Bank Information Center*.

INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 04 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>

INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. (2015, 06 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-75-pea-165774>

Informalidad laboral en Perú llega al 70% pero en empresas formales alcanza el 25%. (2017, 30 de enero). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-al-70-empresas-formales-alcanza-25-2180908>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Una visión sintética de la economía informal en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1154/ca_p02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) . (2014). *Tasa de Informalidad*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) . (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Incremento de sismos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) . (2015c). *Población y uso de internet*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015d). *Población del 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015e). *Población Económicamente Activa Ocupada. PEA ocupada, según principales características*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *10 de cada 100 empresas utilizaron como producto financiero el Factoring o descuento por facturas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-informalidad-es-el-principal-factor-que-limita-el-crecimiento-de-las-empresas-9327/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *La informalidad es el principal factor que limita el crecimiento de las empresas*. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-informalidad-es-el-principal-factor-que-limita-el-crecimiento-de-las-empresas-9327/>
- Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 30 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Robert, S. K., & David, P. N. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Kuczynski, P. (2017). *Memoria de Gobierno*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/memoria-gobierno-2017>
- La solidez de la economía peruana. (2017, 25 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-solidez-de-economia-peruana-50547.aspx>
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 15, 43-64.
- Lee aquí la memoria del primer año de gobierno de PPK. (2017, 28 de Julio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/lee-aqui-la-memoria-del-primer-ano-de-gobierno-de-ppk-noticia-1067107>

- Mansilla, N. (2017). Impacto del ATPDEA en el Sector Textil y de Confecciones del Perú. Caso TSC (Doctoral dissertation, Tesis digitales UNMSM).
- Matos, C., Raúl, C., Pulache, C., Juan, H., Espinoza Castillo, F. S., & Figueroa Guzmán, J. E. (2017). Planeamiento estratégico del sistema de administración de fondos mutuos en el Perú.
- Menos del 2% de las empresas peruanas desarrollan ciencia y tecnología. (2011, 2 de diciembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/menos-empresas-peruanas-desarrollan-ciencia-tecnologia-noticia-1342466>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). *Lineamientos de política para el ordenamiento territorial*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/ordenamientoterritorial/wp-content/uploads/sites/18/2013/10/Lineamientos-Politica-OT.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2012). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/123456789/839>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). *Crecimiento económico representa fortalecimiento de la clase media en el Perú señala ministro Castilla*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/100-notas-de-prensa-y-comunicados-/notas-de-prensa-y-comunicados/2797-crecimiento-economico-refleja-fortalecimiento-de-clase-media-en-el-peru-senala-ministro-castilla>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016, agosto). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de

<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017, abril). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=El+Proceso+estrat%C3%A9gico;+Henry+Mintzberg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi48eL75f3WAhVEFZAKHVizBg0Q6AEIJDA=#v=onepage&q=El%20Proceso%20estrat%C3%A9gico%3B%20Henry%20Mintzberg&f=false>

MEF firmará compromiso para adquirir acciones de Cofide y así fortalecer su patrimonio. (2017, 17 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mef-firmara-compromiso-adquirir-acciones-Cofide-y-asi-fortalecer-su-patrimonio-2190055>

ASEP. (2015). *Mypes aportan el 40% del PBI*. Recuperado de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>

Nacional Financiera (NAFIN). (2017). *Nuestra estrategia, misión, objetivos y metas*. Recuperado de <http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/nuestra-estrategia/nuestra-estrategia.html>

OCDE, Cepal & CAF. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2014. Logística y Competitividad para el desarrollo*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1504/1/LCG2575_es.pdf

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2016). *Estudio de la OCDE sobre Integridad en el Perú*. Recuperado de <http://can.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/estudio-ocde-sobre-integridad-peru-es.pdf>

- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/lcl3238e.pdf>
- Participación de banca de desarrollo en Perú frente al sistema financiero es de 2%. (2014, 11 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/participacion-banca-desarrollo-peru-frente-al-sistema-financiero-2-2096869>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Porter, M. (2007). *Comprender la Estructura de un Sector*. Harvard Business School Review, 1-17.
- ProInversión. (2012a). El Perú en un Instante. *Ubicación Geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- ProInversión. (2012b). El Perú en un Instante. *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- ProInversión. (2016). *¿Por qué Invertir en el Perú?*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf
- Reynaga, J. (2010). *Gobierno: Relaciones para el parlamento ejecutivo*. Recuperado de http://www.fabiolamoralesc.com.pe/pdf/CURSO_IV_LECCION_1.pdf
- Rojas, V. A. C., & Navarro, M. A. C. (2011). Medición de productividad y eficiencia de los puertos regionales del Perú: Un enfoque no paramétrico. Informe Final del Proyecto Breve Cerrado de Investigación). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM y el Consorcio de Investigación Económica y S.

- Servín, J. (2009). *Lima es la capital gastronómica de América Latina*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html>
- Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). (2017). *Información Estadística de Entidades Estatales*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=12
- Tramontana, R. (2015, 6 de febrero). INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-75-pea-165774>
- The Economist Intelligence Unit (EIU). (2015). *Microscopio Global 2015: análisis del entorno para la inclusión financiera*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/7910>
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.



Apéndice A: Presupuesto Planificado Anual

Tabla A1

Presupuesto Planificado Anual 2017

Rubros	Presupuesto año 2017												AL 31/12/2018 (Proyectado)	AL 31/12/2019 (Proyectado)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Activo														
Activo corriente														
Disponible	733,448,000	576,612,000	833,355,000	628,704,000	624,486,000	934,175,000	2,201,244,000	2,029,122,000	1,760,717,000	1,352,543,000	996,457,000	819,053,000	819,053,000	819,053,000
Fondos interbancarios														
Inversiones negociables y a vencimiento (Neto)	4,132,083,000	4,132,083,000	4,477,490,000	4,477,490,000	4,477,490,000	4,474,690,000	4,474,150,000	4,474,150,000	4,471,498,000	4,470,959,000	4,470,959,000	4,468,383,000	4,468,383,000	4,468,383,000
Cartera de créditos (Neto)	1,978,125,117	2,040,470,117	2,077,630,117	2,123,492,117	2,129,049,117	2,154,309,117	2,145,049,117	2,092,049,117	2,112,549,117	2,143,149,117	2,060,449,117	2,039,631,117	2,182,581,019	2,328,389,919
Cuentas por cobrar (Neto)	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000	333,129,000
Bienes realizables recibidos en pago, adjudic. y fuera de uso (neto)	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000	13,032,000
Activos no corrientes mantenidos para la venta														
Impuestos Corrientes	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000	15,886,000
Otros activos	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,588,153	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199	8,587,199
Total activo corriente	7,214,290,316	7,119,799,316	7,759,109,316	7,600,320,316	7,601,660,270	7,933,808,316	9,191,077,316	8,965,955,316	8,715,398,316	8,337,285,316	7,898,499,316	7,697,701,316	7,840,651,218	7,986,460,118
Activo no corriente														
Cartera de créditos (neto)	6,596,799,883	6,258,160,883	5,815,925,883	6,010,194,883	6,136,871,883	5,980,937,883	5,945,969,883	5,949,575,883	6,269,357,883	6,713,203,883	7,060,099,883	7,211,085,883	7,639,935,590	8,077,362,291
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	15,093,000	15,133,000	15,824,000	15,922,000	16,266,000	18,183,000	20,100,000	20,457,000	20,493,000	20,704,000	20,709,000	20,714,000	20,714,000	20,714,000
Activos intangibles (Neto)	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,164,844	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603	11,163,603
Impuesto a la renta diferido														
Otros activos (neto)	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,231,003	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198	7,230,198
Total activo no corriente	6,630,286,684	6,291,687,684	5,850,143,684	6,044,510,684	6,171,533,730	6,017,514,684	5,984,463,684	5,988,426,684	6,308,244,684	6,752,301,684	7,099,202,684	7,250,193,684	7,679,043,391	8,116,470,092
Total del activo	13,844,577,000	13,411,487,000	13,609,253,000	13,644,831,000	13,773,194,000	13,951,323,000	15,175,541,000	14,954,382,000	15,023,643,000	15,089,587,000	14,997,702,000	14,947,895,000	15,519,694,609	16,102,930,210
Cuentas de orden	46,514,588,771	46,514,443,770	46,514,298,769	46,514,153,768	46,514,008,767	46,513,863,766	46,513,718,765	46,513,573,764	46,513,428,763	46,513,283,762	46,513,138,761	46,512,993,760	46,516,020,460	46,519,107,694
Pasivo y patrimonio														
Pasivo corriente														
Obligaciones con el público	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000	24,612,000
Fondos interbancarios														
Depósitos de emp. del sist. financ. y organismos financ. internac.	371,860,000	390,056,000	385,507,000	403,702,000	435,545,000	423,035,000	450,329,000	438,956,000	425,310,000	409,389,000	391,193,000	334,332,000	334,332,000	334,332,000
Adeudos y obligaciones financieras a corto plazo	1,671,336,000	1,501,195,000	1,515,447,000	1,534,252,000	1,598,421,000	1,573,082,000	1,669,423,000	1,646,379,000	1,618,743,000	1,586,518,000	1,549,703,000	1,463,285,000	1,290,785,000	1,911,785,000
Cuentas por pagar	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000	28,075,000
Provisiones	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000	46,822,000
Valores, títulos y obligaciones en circulación	280,156,000	251,636,000	254,025,000	257,177,000	267,933,000	263,686,000	279,835,000	275,972,000	271,340,000	265,938,000	259,767,000	245,281,000	245,281,000	245,281,000
Impuesto corrientes														
Impuesto a la renta diferido														
Otros pasivos	5,875,000	3,006,000	3,092,000	4,104,000	3,820,000	5,860,000	5,615,000	2,729,000	4,818,000	4,547,000	4,265,000	6,529,000	6,529,000	6,529,000
Total pasivo corriente	2,428,736,000	2,245,402,000	2,257,580,000	2,298,744,000	2,405,228,000	2,365,172,000	2,504,711,000	2,463,545,000	2,419,720,000	2,365,901,000	2,304,437,000	2,148,936,000	1,976,436,000	2,597,436,000
Pasivo no corriente														
Obligaciones con el público														
Adeudos y obligaciones financieras a largo plazo	861,465,000	773,768,000	781,114,000	790,807,000	823,882,000	810,822,000	860,479,000	848,601,000	834,357,000	817,747,000	798,771,000	754,228,000	1,774,228,000	1,774,228,000

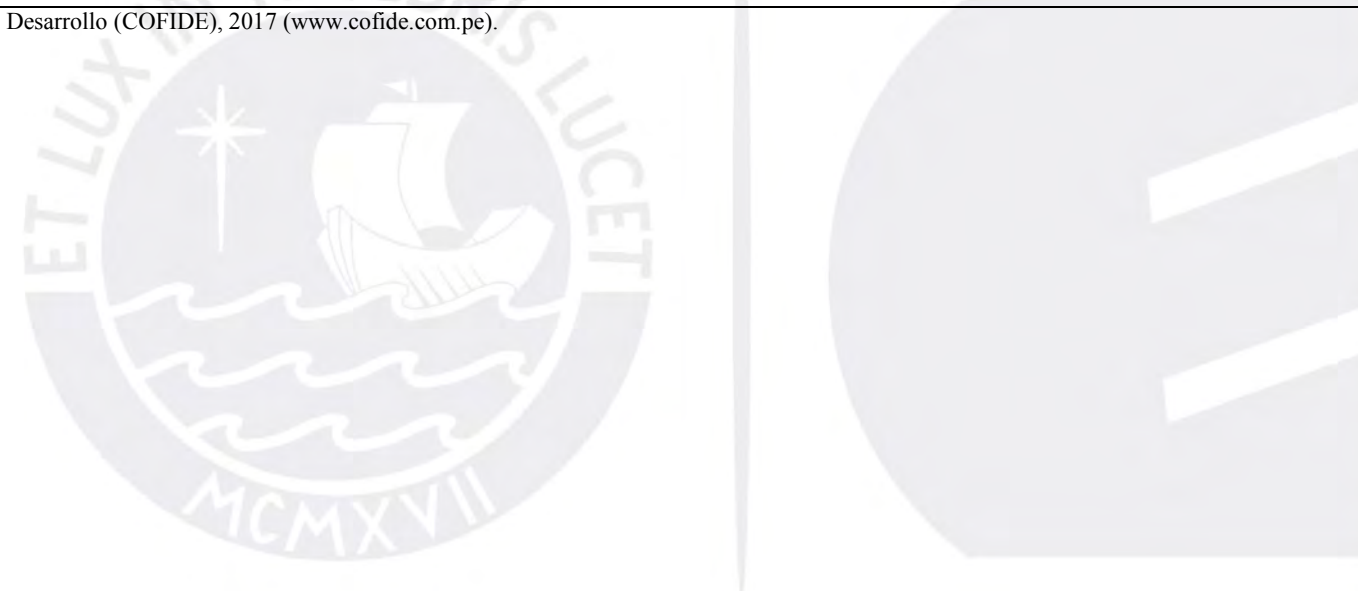
Continúa.

Tabla B1

Presupuesto Planificado Anual 2017 – (Continuación)

Rubros	Presupuesto año 2017												AL 31/12/2018 (Proyectado)	AL 31/12/2019 (Proyectado)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Provisiones														
Valores, títulos y obligaciones en circulación														
Impuesto a la renta diferido	353,036,000	185,090,000	194,715,000	253,706,000	237,009,000	361,180,000	346,868,000	174,022,000	295,765,000	275,980,000	259,439,000	395,622,000	128,546,348	224,851,245
Otros pasivos	7,336,453,973	7,336,523,975	7,486,597,065	7,485,070,728	7,485,075,228	7,585,102,861	8,628,611,063	8,628,615,497	8,628,556,773	8,778,496,832	8,778,503,881	8,778,508,735	8,749,524,931	8,760,091,869
Total pasivo no corriente	8,550,954,973	8,295,381,975	8,462,426,065	8,529,583,728	8,545,966,228	8,757,104,861	9,835,958,063	9,651,238,497	9,758,678,773	9,872,223,832	9,836,713,881	9,928,358,735	10,652,299,279	10,759,171,114
Total del pasivo	10,979,690,973	10,540,783,975	10,720,006,065	10,828,327,728	10,951,194,228	11,122,276,861	12,340,669,063	12,114,783,497	12,178,398,773	12,238,124,832	12,141,150,881	12,077,294,735	12,628,735,279	13,356,607,114
Patrimonio														
Capital social	2,043,333,000	2,043,333,000	2,042,929,000	2,042,929,000	2,042,929,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,053,823,000	2,064,350,201	2,075,151,983
Capital adicional			10,894,000	10,894,000	10,894,000									
Reservas	303,291,000	303,291,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	304,457,000	312,254,926	320,256,246
Ajustes al patrimonio	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	412,599,000	247,559,400
Resultados acumulados	100,233,000	100,233,000	100,233,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000	21,742,000
Resultado neto del ejercicio	5,430,027	11,247,024	18,134,934	23,882,271	29,378,771	36,425,138	42,250,936	46,977,502	52,623,226	58,841,167	63,930,118	77,979,264	80,013,201	81,613,465
Total del patrimonio	2,864,886,027	2,870,703,024	2,889,246,934	2,816,503,271	2,821,999,771	2,829,046,138	2,834,871,936	2,839,598,502	2,845,244,226	2,851,462,167	2,856,551,118	2,870,600,264	2,890,959,328	2,746,323,094
Total del pasivo y patrimonio	13,844,577,000	13,411,486,999	13,609,252,999	13,644,830,999	13,773,193,999	13,951,322,999	15,175,540,999	14,954,381,999	15,023,642,999	15,089,586,999	14,997,701,999	14,947,894,999	15,519,694,607	16,102,930,208
Cuentas de orden	46,514,588,771	46,514,443,770	46,514,298,769	46,514,153,768	46,514,008,767	46,513,863,766	46,513,718,765	46,513,573,764	46,513,428,763	46,513,283,762	46,513,138,761	46,512,993,760	46,516,020,460	46,519,107,694

Nota. Tomado de "Presupuesto año 2017," por Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), 2017 (www.cofide.com.pe).



Apéndice B: Presupuesto Ejecutado al Mes de Junio de 2017

Tabla C1

Presupuesto Ejecutado al Mes de Junio de 2017

Rubros	Ejecución al mes de junio de 2017					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Activo						
Activo corriente						
Disponible	1,752,775,175.00	1,300,278,061.00	1,287,139,994.00	1,246,639,508.00	1,351,376,032.00	1,467,405,207.00
Fondos interbancarios	-	-	-	-	-	-
Inversiones negociables y a vencimiento (Neto)	4,290,323,536.00	4,273,036,715.00	4,276,261,271.00	4,288,030,945.00	4,230,708,123.00	4,260,075,203.00
Cartera de créditos (Neto)	2,552,813,527.00	2,526,118,786.00	2,960,208,361.00	2,955,936,140.00	2,836,224,729.00	2,864,982,770.00
Cuentas por cobrar (Neto)	35,910,187.00	33,135,284.00	34,907,713.00	30,817,659.00	26,366,376.00	36,272,736.00
Bienes realizables recibidos en pago, adjudic. y fuera de uso (neto)	-	-	-	-	-	-
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-
Impuestos corrientes	-	1,752,135.00	5,744,227.00	9,566,266.00	15,899,236.00	17,309,269.00
Impuesto a la renta diferido	-	-	-	-	-	-
Otros activos	4,462,864.00	5,936,014.00	4,797,088.00	4,314,753.00	5,431,776.00	3,781,702.00
Total activo corriente	8,636,285,289.00	8,140,256,995.00	8,569,058,654.00	8,535,305,271.00	8,466,006,272.00	8,649,826,887.00
Activo no corriente						
Cartera de créditos (neto)	4,451,137,601.00	4,455,237,683.00	4,196,269,251.00	4,282,138,152.00	4,303,238,178.00	4,155,005,123.00
Bienes realizables recibidos en pago, adjudic. y fuera de uso (neto)	-	-	-	-	-	-
Inversiones en subsid. asociad. y partic. en negoc. conj. (neto)	-	-	-	-	-	-
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	11,347,698.00	11,103,952.00	10,876,697.00	10,668,425.00	10,429,760.00	10,198,003.00
Activos intangibles (neto)	4,594,932.00	4,443,636.00	4,385,459.00	4,234,163.00	4,220,490.00	4,021,477.00
Otros activos (neto)	4,762,958.00	4,698,101.00	5,794,352.00	6,020,291.00	6,235,510.00	4,782,178.00
Total activo no corriente	4,471,843,189.00	4,475,483,372.00	4,217,325,759.00	4,303,061,031.00	4,324,123,938.00	4,174,006,781.00
Total del activo	13,108,128,478.00	12,615,740,367.00	12,786,384,413.00	12,838,366,302.00	12,790,130,210.00	12,823,833,668.00
Cuentas de orden	49,208,774,080.00	48,020,357,270.00	47,989,276,236.00	47,807,304,621.00	47,271,459,776.00	47,250,617,601.00
Pasivo y patrimonio						
Pasivo corriente						
Obligaciones con el público	8,634,818.00	8,787,080.00	9,669,196.00	8,741,093.00	7,887,973.00	6,023,218.00
Fondos interbancarios	-	-	-	-	-	-
Depósitos de emp. del sist. financ. y organismos financ. internac.	94,993,947.00	21,179,422.00	50,021,681.00	80,355,860.00	80,716,148.00	81,066,352.00
Adeudos y obligaciones financieras a corto plazo	1,160,002,580.00	789,361,344.00	981,215,761.00	1,040,633,592.00	883,157,649.00	875,827,641.00
Cuentas por pagar	27,421,556.00	30,859,243.00	180,191,585.00	118,601,928.00	400,649,381.00	463,752,508.00
Provisiones	53,124,282.00	52,766,738.00	66,862,224.00	67,747,628.00	56,784,125.00	52,736,709.00
Valores, títulos y obligaciones en circulación	47,135,924.00	30,077,659.00	60,419,040.00	87,274,232.00	116,472,917.00	144,526,649.00
Impuesto corrientes	3,850,967	7,300,192	5,199,649	11,054,298	3,463,053	
Impuesto a la renta diferido	1,395,986,314	940,331,678	1,353,579,136	1,414,408,631	1,549,131,246	
Total pasivo corriente	0	0	0	0	0	0
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el público	885,730,156	882,616,875	895,171,651	885,886,930	945,065,604	
Depósitos de emp. del sist.financ. y organismos financ. internac.	1,470,776	1,459,377	1,447,978	1,447,978	1,446,382	
Adeudos y obligaciones financieras a largo plazo	0	0	0	0	0	
Provisiones	287,770,950	287,732,670	274,667,150	275,684,923	278,934,849	
Valores, títulos y obligaciones en circulación	7,697,598,726	7,658,449,049	7,517,115,558	7,510,387,515	7,286,023,776	
Impuesto a la renta diferido	8,872,570,608	8,830,257,971	8,688,402,337	8,673,407,346	8,511,470,611	
Otros pasivos	10,268,556,922	9,770,589,649	10,041,981,473	10,087,815,977	10,060,601,857	
Total pasivo no corriente	0	0	0	0	0	0
Total del pasivo	2,010,569,891	2,043,258,646	2,043,258,646	2,043,258,646	2,043,258,646	
Patrimonio	32,772,566	83,811	10,373,901	10,373,901	10,373,901	
Capital social	303,290,885	303,290,886	311,090,461	311,090,461	311,090,461	
Capital adicional	388,086,088	391,777,692	405,431,714	416,933,747	414,771,946	
Reservas	99,737,880	99,737,880	21,742,123	21,742,123	21,742,123	
Ajustes al patrimonio	5,114,246	7,001,803	-47,493,905	-52,848,553	-71,708,724	
Resultados acumulados	2,839,571,556	2,845,150,718	2,744,402,940	2,750,550,325	2,729,528,353	
Resultado neto del ejercicio	13,108,128,478	12,615,740,367	12,786,384,413	12,838,366,302	12,790,130,210	
Total del patrimonio	49,208,774,080	48,020,357,270	47,989,276,236	47,807,304,621	47,271,459,776	

Nota. Tomado de "Presupuesto ejecutado al mes de junio de 2017," por Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), 2017 (www.cofide.com.pe).

Apéndice C: Metodologías de Planeamiento Estratégico

A través de los años las organizaciones han ido adoptando distintas metodologías para el desarrollo de planes estratégicos, el cual es una herramienta necesaria para trazar el rumbo de la organización y así alcanzar la situación futura deseada, debido a ello es que para el presente trabajo se revisó diversas metodologías para el desarrollo del planeamiento estratégico tales como (a) modelo harvard, (b) modelo ansoff, y (c) modelo de consultorías (Chiarella, 2005), así como el proceso de planeamiento estratégico indicado en el Libro “La Administración Estratégica” (Thompson, Peteraf y Gamble; 2012), y también el modelo de proceso desarrollado en el libro “El Proceso Estratégico” (Mintzberg, Quinn y Voyer; 1997) y por último el modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado en el libro “Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por D’ Alessio (2015), el cual se adoptó para el presente trabajo por considerarse un modelo robusto y adecuado para tal fin. A continuación se detallará las metodologías mencionadas y la justificación de la elección de la metodología desarrollada por D’ Alessio (2015).

El modelo harvard, se enfoca en la evaluación de las debilidades y fortalezas de la organización que conlleva a la estrategia empresarial, en donde se identifican los factores claves de éxito, por otro lado también se evalúan las oportunidades y amenazas del entorno, destacando las competencias distintivas, el cual es considerado un aporte notable por parte del modelo ya que contribuye al desarrollo y formulación de las estrategias; posteriormente de las estrategias identificadas algunas serán seleccionadas y finalmente implementadas (Chiarella, 2005). El modelo ansoff, se enfoca en volver una rutina el proceso de planeamiento y para ejecutarlo cuenta con una lista de actividades requeridas para la elaboración de estrategias, lo cual busca analizar detalladamente los ambientes externos e internos para atender todas las posibilidades futuras. Al recomendar una evaluación del

ambiente externo, los modelos de harvard y ansoff presentan dificultades en la operación (Chiarella, 2005).

El modelo de las consultorías, se enfoca en determinar el proceso de planeamiento estratégico a medida de cada cliente según sus necesidades, para ello la empresa cliente tiene que identificar sus ventajas diferenciadoras, lo cual lo hace distinguirse de la competencia, para así canalizar los esfuerzos para preservarlas a largo plazo (Chiarella, 2005). El propósito de este modelo es generar una estrategia global en la cual se desprenda estrategias de cada actividad. El proceso de este modelo consta de: (a) división de la empresa en segmentos estratégicos, (b) evaluación de cada segmento e identificación de debilidades y fortalezas de cada actividad, (c) identificación del riesgo y la situación financiera de cada actividad, y (d) definición de una estrategia global en función de la unificación de las estrategias sectoriales (Chiarella, 2005). Cabe resaltar que este modelo mejoró el modelo universalista y tuvo buena aceptación por parte de los planificadores, sin embargo no garantizaba el término de los problemas en la operación ya que es evidente la complejidad existente en la segmentación de las actividades por la resistencia ejercida por los grupos políticos de la empresa (Chiarella, 2005).

A pesar de las diferencias de los modelos presentados, cabe resaltar que estos modelos apuestan por el planeamiento estratégico ya que consideran que es una herramienta útil y que brinda soporte al tomador de decisiones ya que le proporciona una gama de buenas posibilidades que busca anticiparse y adaptarse al entorno que siempre está cambiando (Chiarella, 2005). Por otro lado en el libro “La Administración Estratégica” menciona el rol protagónico de la estrategia y el concepto que la compañía le establece según los requerimientos a tomar en cuenta de acuerdo a los objetivos definidos, asimismo destaca las cinco fases que deben ejecutarse para lograr una situación deseada en las organizaciones, las cuales son: (a) desarrollar una visión estratégica, la misión y los valores; (b) establecer los

objetivos a alcanzar, para cumplir la visión establecida; (c) diseñar estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, y llevar a la compañía por la ruta establecida; (d) ejecutar las estrategias; (e) Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas en caso de ser requeridas; por otro lado esta metodología recomienda que las tres primeras fases deben revisarse según se requiera con base en el desempeño real, las condiciones variantes, las ideas innovadoras y las oportunidades. Este tipo de metodología está enfocada a realizar planes estratégicos para periodos no muy largo (Thompson, Peteraf y Gamble; 2012).

Esta metodología cuenta con las siguientes etapas: (a) formulación de la estrategia, donde se indica lo que una compañía se propone a hacer en función de su capacidad, en esta etapa se evalúa el ambiente externo e interno de la organización; (b) análisis de la estrategia, se enfoca en las fuerzas de la competencia para dar forma a la estrategia; y (c) conformación de la estrategia, orientado a analizar las corrientes descriptivas del pensamiento relacionado al proceso estratégico. Esta metodología considera la concepción de estrategias mediante un perfil preceptivo, es decir que debe ser cumplidos obligatoriamente, lo cual es una limitante para los estrategias (Mintzberg, Quinn y Voyer; 1997).

Debido a las metodologías presentadas, destacamos que para el caso de COFIDE se ha adoptado el modelo secuencial del proceso estratégico desarrollado por D' Alessio (2015) por considerarse una metodología robusto, coherente y útil, que proporciona una secuencia de actividades para la elaboración del plan estratégico. Cabe destacar que este modelo tiene como base el modelo de harvard, la cual fue pionera en el planeamiento estratégico, por lo cual se consideró de referencia para el presente trabajo (D'Alessio, 2015). La elección realizada por el modelo de D' Alessio está soportada con base a la visión planteada para COFIDE, por ello se seleccionó dicho modelo ya que brinda una guía detallada para analizar el ambiente externo e interno de la organización, para así tener visibilidad de la situación

actual y por consiguiente poder identificar los factores determinantes de éxito y los factores claves de éxito, por otro lado el periodo del planeamiento estratégico de COFIDE es de 10 años, por lo cual la metodología desarrollada por D' Alessio se enfoca también en el desarrollo de planes estratégico de periodos largos, y finalmente cabe destacar que el modelo de proceso estratégico recopila las buenas prácticas para el desarrollo del planeamiento estratégico lo cual fue determinante para su elección.

